

**FACULDADES EST**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

JOAB MATOS DOS SANTOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS  
COMPETÊNCIAS DO GESTOR ORGANIZACIONAL COM DESTAQUE PARA  
A VISÃO SISTÊMICA E PRINCÍPIOS ÉTICOS**

São Leopoldo

2018

JOAB MATOS DOS SANTOS

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS  
COMPETÊNCIAS DO GESTOR ORGANIZACIONAL COM DESTAQUE PARA  
A VISÃO SISTÊMICA E PRINCÍPIOS ÉTICOS

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237g Santos, Joab Matos dos

Gestão por competência : o desenvolvimento de novas competências do gestor organizacional com destaque para a visão sistêmica e princípios éticos / Joab Matos dos Santos ; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo : EST/PPG, 2018.

120 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2018.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração de pessoal. 3. Administração – Aspectos morais e éticos. 4. Administração – Aspectos religiosos. I. Schreiber, Dusan. II. Título.

JOAB MATOS DOS SANTOS

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS  
COMPETÊNCIAS DO GESTOR ORGANIZACIONAL COM DESTAQUE PARA  
A VISÃO SISTÊMICA E PRINCÍPIOS ÉTICOS

Trabalho final de  
Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de  
Mestre em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Área de concentração:  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data de aprovação:

Prof. Dr. Dusan Schreiber (Presidente)

---

Prof. Dr. Júlio César Adam (Faculdades EST)

---

Profª. Drª. Vania Gisele Bessi (Universidade Feevale)

---



Meu filho, tudo é ciência.

*Mário Moreira.*



Ao Deus da vida pela oportunidade do saber e sua graça manifestado em amor na minha família que me compreendeu e me apoiou nos momentos necessários de minha ausência durante o tempo de estudo, a meu pai, meu grande exemplo de sabedoria, autonomia e convivência humana, a minha mãe, que me instruiu no saber gestor e educacional para toda a vida, Marcia Araújo que me adotou como aluno seu e sempre acreditou que a minha diversidade de pensamento me levaria aos grandes lugares da vida...

... eu dedico.





## **AGRADECIMENTOS**

A todos aqueles que me incentivaram e me apoiaram direta e indiretamente para a realização do mestrado.

Em especial agradeço:

Ao prof. Mr Francisco marcelio augusto leite, (UFPB), que com seu conhecimento administrativo e pedagógico contribui para o meu crescimento na área de especialização na ISEO e lá mesmo me incentivou na conferencia dos textos do mestrado.

Ao Prof. Dr. Dusan Schreiber, meu orientador e professor que me proporcionou nas aulas ministrada o desenvolvimento das minhas competências essências e organizacionais e com muita paciência, competência e uma visão sistêmica do assunto me ajudando na construção do saber de maneira pertinente e construtiva.

A Karla Daniella Brito Carvalho (UFBA), que contribuiu com suas ideias inovadoras de saberes para uma clareza textual, sugerindo contribuições enriquecedoras ao meu trabalho.

A todos os professores e professoras da Faculdade EST pelas aulas e discussões proporcionando um novo estilo de pensar na minha mente, contribuindo de maneira plural para uma visão holística da pesquisa.

Aos cunhados Edjacy Matos Lopes (FTC) e Brasilino De Almeida Júnior (FTC), que em momentos prazerosos me ajudou abrindo portas, contribuindo assim com discussões de alta reflexão.

Finalmente a todos os membros e pastores da igreja Sião em especial aos colaboradores da classe Moisés que me outorgou na EBD o privilegio de partilhar e aprender de um saber teológico para o cotidiano da fé e organizações.



E quando vejo, a vida espera mais de mim  
mais além, mais de mim o eterno  
aprendizado é o próprio fim já nem sei se  
tem fim.

*Eu e a vida*  
Jorge Vercillo.



## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância da gestão por competência para as organizações à luz de valores morais, princípios éticos e espiritualidade. Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi necessário estudar inicialmente os avanços da gestão por competência através de um processo de construção histórica, suas dimensões, abordagens e desenvolvimento, bem como sua aplicabilidade nas organizações na contemporaneidade, contemplando e considerando os valores morais do indivíduo, princípios éticos da organização e a espiritualidade. A relevância do trabalho baseia-se na necessidade de elucidar a importância da gestão por competência para as organizações em seus aspectos essenciais e organizacionais como instrumento que potencializará as práticas de gerência. Para tanto, buscou-se a contribuição de autores que analisam a gestão por competência sob diferentes perspectivas, optou-se pelo uso da abordagem humanística e da *práxis* organizacional, o que envolveu as dimensões: conhecimento, habilidades, atitudes, valores e espiritualidade, isso permitiu um olhar dialógico entre os aspectos sociais e relacionais. Destarte, espera-se contribuir com aqueles que diariamente enfrentam as complexidades de se atuar em um mercado altamente competitivo, contribuindo para a construção de uma reflexão a respeito das competências necessárias à sobrevivência e à permanência no mercado, demonstrando que competências somadas a uma busca contínua pelo saber e pela manutenção da conduta ética, as quais são a base da formação de uma cultura de aprendizado nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão por competência. Dialética teológica. Ética.



## ABSTRACT

The goal of this paper was to analyze the importance of managing by competency for the organizations in light of moral values, ethical principles and spirituality. To reach the goal of the research it was necessary to initially study the advances of management by competency through a process of historical construction, its dimensions, approaches and development, as well as its applicability in organizations of contemporaneity, contemplating and considering the moral values of the individual, ethical principles of the organization and spirituality. The relevance of the work is based on the need to elucidate the importance of management by competency for the organizations in their essential and organizational aspects as an instrument which can potentialize the practices of management. For this the contribution of authors who analyze management by competency from different perspectives were sought, we opted for the use of the humanistic approach and the organizational *praxis*, which involved the dimensions: knowledge, abilities, attitudes, values and spirituality. This permitted a dialogical look between the social and relational aspects. Thus, one hopes to contribute with those who daily confront the complexities of working in a highly competitive market, contributing to the construction of a reflection about the necessary competencies for survival and for permanence in the market, demonstrating that competencies added to a continuous quest for knowledge and for the maintenance of an ethical conduct are the base for the formation of a culture of learning in the organizations.

**Keywords:** Management by competency. Theological Dialectics. Ethics.





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES...</b>	<b>27</b>
<b>2.1 A influência da globalização e da concorrência sobre as organizações .....</b>	<b>27</b>
2.1.1 <i>Dinamismo organizacional .....</i>	29
2.1.2 <i>Nas lentes de planetarização .....</i>	35
2.1.3 <i>A repercussão da globalização no mundo do trabalho e nas organizações.....</i>	38
2.1.4 <i>Utilitarismo organizacional.....</i>	45
<b>2.2 Gestão por competências nas organizações.....</b>	<b>48</b>
2.2.1 <i>Da autonomia organizacional à competência.....</i>	51
2.2.2 <i>Conceitos, abordagem e desenvolvimento.....</i>	55
2.2.3 <i>A discussão sobre competência na organização .....</i>	57
2.2.4 <i>Da habilidade na gestão por competências.....</i>	59
2.2.5 <i>Da aprendizagem organizacional na gestão por competência .....</i>	61
<b>2.3 Os saberes e valores éticos nas organizações .....</b>	<b>64</b>
2.3.1 <i>Ato de fala como competência organizacional .....</i>	68
2.3.2 <i>Saberes, valores e aprendizado organizacional.....</i>	72
2.3.3 <i>Identidade organizacional.....</i>	75
2.3.4 <i>Pertença organizacional.....</i>	78
<b>3 A DIALÉTICA TEOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.....</b>	<b>81</b>
<b>3.1 Dialética.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2 Visibilizando a dialética teológica na organização .....</b>	<b>85</b>
<b>3.3 Organizações, valores e espiritualidade .....</b>	<b>87</b>
<b>3.4 A contribuição da dialética teológica nas organizações .....</b>	<b>89</b>
<b>3.5 Organização espiritualizada .....</b>	<b>93</b>
<b>4 ÉTICA E LIDERANÇA PARA A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>97</b>
<b>4.1 Ética e liderança .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2 Cultura organizacional.....</b>	<b>100</b>
4.2.1 <i>Cultura organizacional e ética .....</i>	101
4.2.2 <i>Ética .....</i>	102

<i>4.2.3 Liderança</i> .....	106
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>113</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações empresariais contemporâneas estão atravessando um período de grande transformação na gestão educacional, relacional e ética no processo de alcançar níveis de produtividade cada vez mais altos. Tal transformação desafia gestores e colaboradores acerca da relevância de uma visão sistêmica e de princípios éticos no mundo global que se desdobra em efeitos e impactos avassaladores. Destarte, novos produtos são criados, sob a premissa da inovação, programas tecnológicos mais sofisticados são implantados em todas as áreas do saber, o aperfeiçoamento do saber humano de maneira contínua é mais valorizado, as atenções às empresas regidas por princípios éticos ocupam maior destaque, as influências da globalização sobre as concorrências ganham notoriedade; o impacto dessa mudança mercadológica se intensifica no emprego e na empregabilidade.

As mudanças assinaladas, na grande maioria, originam-se da revolução ecológica, da tecnologia e da globalização sobre as organizações; sua amostragem se vê na educação, na praticidade, na rapidez das informações, na interligação e na interdependência dos mercados comerciais. Daí a necessidade de o gestor ir além da atuação técnica, ao dominar os aspectos da gestão de seu núcleo de trabalho, atentando-se à racionalidade, à economicidade, à produtividade e à eficiência, sem perder o foco nos valores humanos e nas políticas de sustentabilidade ambiental. Atar estas duas perspectivas, o conhecimento técnico a uma visão abrangente e sistêmica, é imperativo ao profissional contemporâneo, conforme as ideias de Suñé.<sup>1</sup>

Segundo Carlos Faccina, os desafios que certamente se apresentarão no século XXI, exigirão das funções tradicionais a busca por uma postura que sobrepuja os desafios impostos pelo mercado. O autor ratifica que,

Além de demandas por produtos de qualidade, preços acessíveis, disponibilidade, praticidade, índices disponíveis nos últimos anos, reafirmam que outras características serão necessárias e imprescindíveis para se competir, tais como responsabilidade ética e social e de gestores capazes de compreender, analisar e atuar em um mercado no qual a emergência de uma cultura global unificada se vê contestada por diferenças

---

<sup>1</sup> SUÑÉ, Leticia Soares de Vasconcelos Sampaio; ARAÚJO, Paulo Jardel Leite; URQUIAS, Roberto de Armas. **Desenhos de currículos para desenvolver competências**: uma proposta metodológica. Aracajú: EDUNIT, 2015. p. 18.

locais que produzem um entrechoque constante e discordante na sociedade do consumo.<sup>2</sup>

Assim, para que haja êxito em uma gestão profissional de uma instituição, o caminho organizacional deve passar por gestores movidos por um olhar de “excelência e qualidade nos serviços”.<sup>3</sup>

Desse modo, por mais que uma organização produza um nível satisfatório de crescimento em matéria de excelência e de qualidade nos seus serviços, sempre haverá espaço no âmbito individual para o crescimento, já que as mudanças mencionadas ocorrem em uma velocidade intensa. Portanto, a organização é desafiada constantemente a se esforçar no sentido de um desenvolvimento gerencial que lhe possibilite se portar no mercado competitivo de maneira autônoma, inovadora, produtiva em meio à escassez de recursos.

Para que haja o desenvolvimento organizacional, é essencial a escolha de profissionais hábeis para funções específicas; práticas de excelência organizacional; manutenção de uma cultura de aprendizagem; relações laborais para tensões e conflitos; mentalidade inovadora para as tendências do mercado; confiabilidade, ademais de ser imprescindível o aprimoramento das competências do gestor organizacional em matéria de desenvolvimento, uma vez que hoje existem várias ferramentas disponíveis como estratégia operacional e que a escolha por não participar ativamente de métodos e técnicas de inovação necessária à sobrevivência da organização, resultará no afastamento do mercado competitivo.

Embora as mudanças que a organização empresarial tenha de enfrentar seja algo natural, seus desafios não representam uma tarefa fácil. As ‘lidas’ do processo de mudança em alguns momentos se tornaram cirúrgicas em razão da complexidade e da necessidade de atitudes intervencionistas e eficientes, sendo necessário o uso de ajuda externa de mão de obra especializada, como na gestão por competência nas organizações. No entanto, vale ressaltar que há momentos em que as organizações promovem mudanças com recursos próprios ao exercitar, no seu contexto, a busca por competências, saberes e princípios éticos para sua gestão.

---

<sup>2</sup> FACCINA, Carlos. **O profissional competitivo**: razão, emoção e sentimentos de gestão. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 10.

<sup>3</sup> MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulina, 2007. p. 178.

A gestão por competência nas organizações para além dos resultados imediatistas predispõe-se a criar novas situações de suporte tanto para si quanto para a organização que presta serviço em razão de sua própria condição de pertença mercadológica. Embora muitos especialistas no assunto, ainda que de fora da competência, possam trazer relevante contribuição, participando de maneira proativa do sonho estabelecido pela organização que requereu seu serviço, sendo um facilitador do processo de transição do estado atual para o desejado, atentando-se para os interesses e os objetivos pretendidos.

Um exemplo relevante da experiência externa encontra-se registrada em Muniz, quando assinala a ação de Jetro ao ser confrontado com a forma que seu genro Moisés geria o povo, ele faz uma observação baseada na investigação da situação, encontra a oportunidade de desenvolver o processo criativo para aquela ocasião. Assim, Jetro demonstra, em sua experiência de vida, o que sucederia ao povo caso persistisse o que Moisés fazia.

Para o êxito de sua consultoria, ele utilizou como ferramenta de causa o modo como Moisés julgava ao lidar com os problemas e os efeitos que seriam provocados, como os desgastes físicos e a saúde de todos os envolvidos. Jetro ainda propôs uma série de medidas a fim de proporcionar um ambiente saudável para o líder e seus liderados como a descentralização das decisões e a formação de equipes para resolução de problemas.<sup>4</sup>

Por outro lado, devem-se ressaltar as críticas inerentes à gestão por competência nas organizações como forma de avaliações individuais, em virtude de uma forte pressão sobre resultados e desempenho pessoal.<sup>5</sup> Olmiro do Nascimento Braz Junior, afirma que a não consensualidade acerca desse ponto na literatura da administração, reside no forte caráter prescritivo apresentado nas publicações do gênero. A gestão de pessoas reflete, na contemporaneidade, as ambiguidades e os paradoxos organizacionais.

Mesmo o autor apresentando uma ideia utópica na contemporaneidade, as realidades expostas, revelam que a gestão por competência, historicamente, esteve apoiada em técnicas, instrumentos e modelos e, apesar dos esforços identificados

---

<sup>4</sup> MUNIZ, Jessé Sales. **Liderança de Moisés**: base para administração moderna. São Leopoldo, 2012. p. 17.

<sup>5</sup> BRAZ JUNIOR, Olmiro Do Nascimento. **Gestos de pessoas**: uma abordagem crítica. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-uma-abordagem-critica/>>. Acesso em: 07 maio. 2018.

nos eventos da área, a possibilidade de se construir uma organização baseada em valores humanistas.<sup>6</sup>

A partir desse contexto até a atualidade, surgiu a necessidade de se compreender a competência enquanto conceito complexo, dinâmico, generalista, educacional, interacional. Levando-se à compreensão de que uma análise bibliográfica que envolvesse a gestão por competência, deveria considerar a importância que uma visão sistêmica que os princípios éticos desempenham no desenvolvimento das instituições.

Com base nesse aspecto contextual, a pesquisa busca responder a seguinte questão central: “De que maneira uma visão sistêmica do gestor organizacional que contemple os valores morais, individuais, os princípios éticos organizacionais e a espiritualidade, poderiam contribuir para o desenvolvimento de uma gestão por competência?”

Para responder a questão central, a pesquisa aborda os aspectos que envolvam a gestão por competência, mediadas em uma visão sistêmica, respeitando os valores morais, princípios éticos e a espiritualidade no desenvolvimento organizacional.

Busca identificar as competências necessárias do novo gestor organizacional requeridas pelo mercado de trabalho e como se desenvolvem, através de uma perspectiva sistêmica e de princípios éticos.

Dessa forma, visa compreender as competências do gestor organizacional e seus desafios éticos na atualidade. Analisando a relevância da dialética teológica nas organizações para as questões contemporâneas e identificando os aspectos da cultura organizacional, conceituando a ética empresarial e a liderança organizacional.

Embora exista hoje uma significativa quantidade de estudos e abordagens sobre a gestão por competência, não foi encontrado nenhum trabalho investigativo sobre o desenvolvimento de novas competências do gestor organizacional com destaque para a visão sistêmica e princípios éticos. Na inquietude do saber permeado pela busca de outros trabalhos acadêmicos nas últimas décadas, foram encontrados estudos, artigos, tese, sobre a relevância da competência nas organizações dentro de um conceito clássico envolvendo conhecimento, habilidades

---

<sup>6</sup> BRAZ JUNIOR, 2015.

e atitudes necessárias tanto nos aspectos essenciais quanto organizacionais. Entretanto, não foram encontrados nas literaturas levantamentos empíricos sobre o que se propõem a fazer nessa pesquisa, de modo que se deve considerar plausível de abordagem do assunto em pauta, além de ser possível observar que em nenhuma outra época a questão das competências e talentos foram tão valorizados como atualmente.<sup>7</sup>

O tema é importante, principalmente devido às significativas mudanças ocorridas na atualidade, que desafia gestores e colaboradores a buscarem resultados satisfatórios, mediante uma visão panorâmica para o processo de crescimento organizacional.

Segundo Carlos Faccina<sup>8</sup>, a eficácia humana está cada vez mais influenciada pelos princípios da filosofia e da ciência e são aplicáveis de forma prática ao gerenciamento das organizações. Destarte, os desafios de se construir a cada dia saberes éticos, culturais e organizacionais são indispensáveis aos gestores e às organizações.

A pesquisa também objetiva, no bojo da questão, apresentar os saberes e os valores éticos como elementos imprescindíveis nas relações de convivência dentro das organizações, requeridos pelo mercado. Ademais de se buscar compreender como a valorização desses saberes tem seu referencial no mercado de trabalho, ou seja, como o aproveitamento dessas práticas tem relevância para o desenvolvimento das competências relacionais nas organizações.

No ambiente de competição globalizada e revolução permanente das tecnologias, as empresas que se revelam incapazes de respeitar, entender e valorizar a irredutível singularidade humana de cada um dos que nela atuam e trabalham, estará se autocondenando ao desaparecimento por meio do sacrifício do seu mais valioso ativo – o empenho, a lealdade, a criatividade e o conhecimento disperso no cérebro de cada um dos seus colaboradores.<sup>9</sup>

É imperativo salientar que o estudo da gestão por competências tendo na visão sistêmica e nos princípios éticos novas competências do gestor organizacional,

---

<sup>7</sup> SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Organizações – competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, p. 1-23, jan./jul. 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000100002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100002.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2017.

<sup>8</sup> FACCINA, Carlos. **O profissional competitivo**: razão, emoção e sentimento de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 04.

<sup>9</sup> FACCINA, 2006, p. 04.



surge como uma opção a mais para o aprimoramento das competências essenciais e organizacionais a todos que desejam se tornar diferenciados em suas respectivas áreas de atuação gestora, educacional e relacional nas *práticas* organizacionais. Utilizando-as como ferramentas que possibilitam a aquisição das potencialidades existentes nas organizações, assim como, nas pessoas que constituem tais espaços.

As organizações podem se atualizar sobre as tendências do mercado, da cultura de aprendizagem organizacional, investindo constantemente em cursos de qualificação profissional e treinamento adequado. Igualmente, pode-se perceber que cada vez mais é necessário que as organizações profissionais capacitem gestores e colaboradores nas demandas que o mercado exige. Portanto, educadores, teólogos e pesquisadores que atuam no mercado e nas instituições podem utilizar os achados dessa pesquisa, aliados a uma autoavaliação para o desenvolvimento das competências na atualidade.

É importante lembrar que esta pesquisa não se apresenta como contraponto à incompetência, mas, como possibilidade de se promover mudanças para melhor nas pessoas e no entorno, consoante a Kau Mascarenhas,

Acredito que é importante mudar para melhor não por medo de consequências funestas ou por mirar premiações. É, na verdade, uma busca pelo bem viver, por se ter o prazer de sair de um patamar e chegar a outro mais feliz, em diversos sentidos.<sup>10</sup>

Assim, as contribuições da pesquisa visam despertar profissionais com mentes férteis e olhares flexíveis no sentido de estarem abertos às possibilidades plausíveis de uma visão panorâmica, no tocante a gestão por competência, valores morais, princípios éticos e a espiritualidade nas organizações.

A pesquisa, acerca da gestão por competência nas organizações, em seus aspectos essenciais quanto organizacionais, se apresenta como uma resposta de opções para qualificação de gestores e colaboradores que ousa atuar na área, trazendo nesse limiar reflexões significativas para o momento atual das organizações.

A presente pesquisa aborda uma relação da gestão por competência, dialética teológica e da ética empresarial, fomentando o desenvolvimento de novas

---

<sup>10</sup> MASCARENHAS, Kau. **Mudando para melhor**: programação neolinguística e espiritualidade. 3. reimp. Contagem: Altos Planos, 2007. p. 15.

competências do gestor organizacional na atualidade, com enfoque a visão sistêmica e princípios éticos.

O Trabalho Final de Mestrado Profissional está estruturado em: **Introdução:** abordagem da importância da gestão por competências, contextualização do tema na atualidade e a problematização; o foco de interesse do assunto e a pergunta da pesquisa; objeto da pesquisa, o objetivo geral e os específicos; finalizando com a justificativa, a formulação do problema, a hipótese, o quadro teórico e a contribuição do estudo; O **Capítulo 2** contempla a revisão da literatura conforme os autores e o marcos teóricos relacionados ao tema, como a relevância das discussões da gestão por competência enquanto valores morais, princípios éticos e espiritualidade do gestor organizacional; No **Capítulo 3** apresentamos uma breve abordagem sobre a gestão por competência e seus conceitos passando pela Gestão do conhecimento nas organizações, os conceitos de gestão por competência, os saberes e valores éticos nas organizações, a dialética teológica nas organizações e a ética empresarial; No **Capítulo 4** tratamos da metodologia bibliográfica que representa o olhar do pesquisador sobre as temáticas estabelecidas sobre o fenômeno da pesquisa em voga, por meio do tipo de estudos realizados mitológica do assunto. E finalizamos com a **Conclusão** que traz as contribuições do pesquisador/investigador do tema para o mundo científico, bem como as conclusões que serão apresentadas ao fechamento do trabalho, além da retomada do objetivo proposto e de algumas inquietações teóricas a serem dirimidas em trabalhos futuros.



## **2 A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 A influência da globalização e da concorrência sobre as organizações**

As influências da globalização e da concorrência sobre as organizações tem modificado consideravelmente o modelo de gestão vigente. A convergência de diversos impactos e mudanças implicam olhares conceitualmente heterogêneos centrados de forma inovadora para o aparecimento das competências tanto essenciais quanto organizacionais. Desafios à gestão por competência que atuam como balizadores para mensurar o nível de produtividade na nova era organizacional.

Para alguns gestores, tal influência produz uma oportunidade de maior simultaneidade organizacional; para outros, marcas impregnáveis das rupturas das culturas organizacionais. Os que se encantam com as influências, buscam compreendê-las como processo em curso, dinâmico e mutável em suas multidimensionalidades. Todavia para aqueles que a veem como ruptura, as concorrências se apresentam como algo repugnante, sob o qual se justificam as mazelas educacionais, econômicas, políticas e sociais nas organizações vigentes. Percebe-se, desse modo, que as realidades organizacionais são muito mais complexas que se imagina, podendo tanto proporcionar benesses à organização, quanto ampliar seus desafios.

Portanto, falar sobre as influências da globalização e suas concorrências no contexto das organizações, principalmente quando associada a avanços tecnológicos em comunicação digital, é compreendê-la em matéria de rapidez das informações. Na atualidade, sua validade e utilidade em matéria de melhoramento na qualidade dos serviços prestados vão além de uma melhor interação envolvendo gestores e colaboradores como algo imprescindível nas relações de trabalho. Destarte, olhar a dinâmica das influências da globalização nas organizações proporciona mudanças de posturas tanto de gestores quanto de colaboradores, frente aos desafios de sobrevivência organizacional e de seus riscos.

Desse modo, os desafios da interatividade e dinamicidade organizacional representam o grande trunfo de uma organização competitiva e aprendiz, que busca

qualificar suas ações atinadas com as tendências mercadológicas e produtos competitivos, sem abdicar do capital humano como seu grande patrimônio.

Uma gestão do conhecimento que se pauta por uma perspectiva global pode ser entendida como “A influência da globalização a concorrência nas organizações”, no sentido de compreender todas as transformações significativas e seus desafios organizacionais no âmbito das mudanças mercadológicas. Assim, sua influência e sua concorrência organizacional encontram-se diante de quatro desafios: (1) uma dinâmica organizacional para uma maior conjuntura em matéria de flexibilidade gestora e relacional; (2) uma conceituação nas lentes de planetarização que vise encurtar as diferenças organizacionais; (3) uma repercussão da globalização no mundo do trabalho e nas organizações; (4) um utilitarismo organizacional que desafia gestores e colaboradores à prática do bem-estar social como práxis de uma responsabilidade organizacional.

A ênfase da “influência da globalização e da concorrência sobre as organizações” pode ser caracterizada pelo conceito de planetarização que envolve as transformações nos significados de intensificação das comunicações, tempo – espaço, desterritorialização, integração mundial, modernidade técnica e reflexividade social. Dessa forma, a multidimensionalidade global, local e cotidiana, bem como o domínio econômico, político, sociocultural, tecnológico e educacional se demonstrado em sua representatividade nos “teóricos dos novos tempos”. Sua metodologia pelo “sistema flexível de produção” voltado à praticidade, objetividade e valorização do capital humano nas relações comerciais e relacionais com *práxis* de uma evolutiva responsabilidade organizacional nas demandas mercadológicas. Portanto, espera-se corroborar um olhar mais eficiente e efetivo nas relações gestoras em matéria de desafio organizacional na nova realidade global. Desse modo, são imprescindíveis as competências necessárias a gestores e colaboradores que constantemente precisam lidar com os desafios da globalização e da concorrência nas organizações.

Hoje como no passado, as estruturas organizacionais, não podem se furtar de terem uma perspectiva global, esse é o caminho a ser trilhado no capítulo. Logo, não é por demais dizer que muitos pesquisadores em áreas diversas, como a teologia, a antropologia organizacional, a ética e a educação comungam também da prática de uma gestão que consigam ser eficiente e efetivo no universo chamado de organização.

O conceito de globalização em matéria de influencia e concorrências sobre as organizações podem ser demarcados sob três perspectivas errôneas no âmbito tecnológico organizacional:

- ✓ Em primeiro lugar, sua flexibilidade não necessariamente precisa ser guiada pela visão expansionista do mercado econômico apenas, ou até pelas ilhas organizacionais em sua regionalidade, mas, pelas atitudes de superação do etnocentrismo organizacional que possibilita a ruptura de barreiras comerciais historicamente estabelecidas a partir desse novo horizonte de convivência organizacional.
- ✓ Em segundo lugar, não se refere à forma pré-estabelecida da globalização sobre as organizações, que serviria de modo padrão a todos e que caberia a gestores apenas seguir suas cartilhas sem nenhum poder de intervenção de seus efeitos nas ações organizacionais. A autonomia organizacional é discutível como pressuposto na heterogeneidade organizacional que pode sofrer intervenções mercadológicas, mesmo no âmbito da destradicionalização organizacional, tendo na eficiência gestora, a competência necessária para ditar os rumos da organização.
- ✓ Em terceiro e último lugar, não se busca aqui uma afirmação do pensamento rígido organizacional como ultima instancia de proteção organizacional, mas da absolvição de uma compreensão contínua e permanente, na qual percepções, hábitos e comportamentos dos gestores e colaboradores se tornam mutáveis em suas práticas organizacionais e sua visão da realidade.

### *2.1.1 Dinamismo organizacional*

Para compreender melhor a globalização em um mundo marcado pelas concorrências organizacionais, é imprescindível entender a dinâmica organizacional em matéria de contextualidade. Isso exige de gestores e de colaboradores um esforço contínuo, uma postura de mutabilidade e adaptabilidade para uma maior conjuntura de flexibilidade em meio à rigidez nas práticas organizacionais, buscando atender ao mundo em transformação e às exigências de uma nova configuração organizacional. Consoante a Zygmunt Bauman,

A conjuntura global proporcionou a destradicionalização das vertentes modernas, o que costumava ser apresentado e mantido conjuntamente pelas habilidades individuais e com uso de recursos inatos, tende agora a ser mediado por ferramentas tecnologicamente produzidas e que pode ser compradas no mercado.<sup>11</sup>

A assertiva apresentada dialoga com Paulo Cannabrava Filho<sup>12</sup>, quando este afirma que o entendimento de um mundo em transformação perpassa a compreensão das três égides de transformação do saber: a revolução ecológica, a tecnológica e o fenômeno da globalização. Para o autor, a primeira revolução, chamada de ecológica, abandona o olhar filosófico, racional cartesiano, no qual as construções das utopias geradas no século passado não produziam mais seus efeitos, desdobrando-se em uma nova reflexão dos caminhos da felicidade, com a valorização da espiritualidade e de sua compreensão da integralidade do ser humano na natureza como base de formação do pensamento holístico.

Segundo Bauman<sup>13</sup>, isso não significa abdicar do lugar da razão em virtude de sua relevância para a formação do pensamento. Nesse sentido, a máxima nas relações organizacionais pode sofrer uma ressignificação para a relevância da convivência na atualidade.

Por outro lado, Mauro de Oliveira salienta que “a revolução tecnológica no contexto da globalização ocorrida em meados dos anos 70 do século passado seria inevitável”.<sup>14</sup> Assim, o autor ratifica o lugar da eletricidade, da eletrônica, a automação, como os promotores do desenvolvimento, da tecnologia da informação que, por sua vez, trataria de tornar o conhecimento globalizado.

Vale ressaltar que a rapidez com que são processadas essas informações, este sim, diferencia, um tempo do outro, o qual tal mudança em todas as áreas de atividades humanas sofre impactos oriundos das transformações rechaçadas no desenvolvimento tecnológico e científico que dentre outras ações, exigem das organizações e dos colaboradores conhecimentos e habilidades como fontes de vantagens competitivas.

---

<sup>11</sup> BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Trad. Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama. Revisão técnica: Luiz Carlos Fridman. Rio de Janeiro: Zahar, 1998. p. 35.

<sup>12</sup> FILHO, Paulo Cannabrava. **O mundo em transformação**. Disponível em: <<http://www.novasociedade.com.br/conjuntura/artigos/pcf1.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

<sup>13</sup> BAUMAN, 1998, p. 144.

<sup>14</sup> OLIVEIRA, Mauro de. **A revolução tecnológica no contexto da globalização**. Disponível em: <<http://fapafcientifico.blogspot.com.br/2011/07/artigo-cientifico-revolucao-tecnologica.html>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

Na globalização, a busca pela capacidade intelectual, pela economia global e por uma economia dinâmica em transição permanente representa o cerne da evolução. Para Cannabrava Filho.

A economia global define o ponto de vista de todos e modifica o que cada um de nós pensa. Todos enfrentamos uma nova realidade. Todos no mundo somos mutuamente dependentes. Diante dessa nova realidade no mundo de hoje, o sentimento dominante na maioria das pessoas é de perplexidade.<sup>15</sup>

Assim, as transformações presentes no mundo contemporâneo, fruto do processo de globalização, dos avanços científicos e tecnológicos transformaram a estabilidade e as certezas presentes no ambiente empresarial em um oceano de inseguranças e de adaptações frente às novas contingências empresariais. Fez com que a capacidade de imersão neste oceano de contingências configurasse em uma condição para permanência e sobrevivência no cenário comercial.

Vale ressaltar que em outros contextos, como na Administração, na Ética, na Educação e na História foram buscadas pautas de discussão quase que isoladamente em virtude de um olhar plural da realidade. No entanto, Afonso Murad propõe que

É necessário desfazer esse nó e aproximar os dois mundos, tanto nos processos, quanto na mente e nos corações dos gestores. Caso contrário, muitas organizações estarão condenadas ao insucesso e a não realização da missão para qual foram fundadas.<sup>16</sup>

Destarte, promover a visão dialógica entre saberes, gera uma aproximação entre o que é posto como missão em uma empresa e seu profícuo cumprimento. Outro exemplo significativo da transformação organizacional envolve o modelo Taylor/fordista aos desafios tayloristas de produção. De maneira que fomentar a discussão entre as duas correntes de produção organizacional no primeiro instante, representa algo relevante à compreensão da transformação organizacional.

Michel Souza<sup>17</sup> ressalta que não se deve esquecer da relevância do taylorismo e do fordismo em matéria de grande avanço para o capitalismo industrial em virtude de permitir consideravelmente o aumento da produtividade. Reduzindo

---

<sup>15</sup> FILHO, Paulo Cannabrava. **O mundo em transformação**. Disponível em: <<http://www.novasociedade.com.br/conjuntura/artigos/pcf1.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

<sup>16</sup> MURAD, 2007, p. 178.

<sup>17</sup> SOUZA, Michel Aires de. **O modo de produção flexível e o novo perfil do trabalhador no século XXI**. Disponível em: <<http://zelmar.blogspot.com.br/2013/09/o-modo-de-producao-flexivel-e-o-novo.html>>. Acesso em: 03 nov. 2017.



custos de produção e baixando os preços das mercadorias, com aumento significativo dos lucros dos capitalistas, assim como de um maior bem-estar dos trabalhadores. Souza ratifica que,

O padrão de produção fordista, embora não tenha se implantado igualmente em todos os países industrializados, tornou-se referência ao longo do século XX, como modelo mais adaptado à produção em massa e a esta nova fase do processo de acumulação capitalista.<sup>18</sup>

A compreensão do processo de transição apresentado por Michel é ampliada em mais algumas especificidades por Hirata quando afirma,

O desenvolvimento da produção no quadro do regime de acumulação fordista baseou-se na fabricação em massa de bens padronizados através do uso de máquinas especializadas não flexíveis e com recursos de uma massa de trabalhadores semi-qualificados.<sup>19</sup>

Para os autores dos novos tempos, essa transformação origina-se da substituição do modelo da heteronomia Taylor – fordista para a teoria da autonomia pós-fordista na sociedade global. Isso se deve ao desenvolvimento acelerado tanto no âmbito tecnológico quanto cultural em termos comunicativos, o qual se caracteriza, nas lentes capitalistas da sociedade globalizada no século XX, no envolvimento da cultura, do Estado e do mundo do trabalho; tal envolvimento desafiou as organizações a se adaptarem ao novo paradigma.

Michel e Hirata entendem, com base nos teóricos “dos novos tempos”, que se está vivendo o processo de globalização, como um reflexo/contraste de uma modificação sistêmica do capitalismo. Assim, Holgonsi Soares Gonçalves Siqueira e Maria Arleth Pereira, aparadas por Chesneaux, afirmam que

Nesse novo espaço, o Estado-nação sofre certo enfraquecimento frente ao poder das organizações regionais e transnacionais, “(...) tornando-se impotentes diante da influência dos macros agregados globais e dos imprevistos do mercado mundial (...)” (CHESNEAUX, 1995, p. 77). Também com mais frequência vem dividindo seu poder político com outros órgãos da sociedade civil, passando a incorporar a função de controlador, coordenador e gestor das políticas públicas. No que tange aos meios de produção, estes não são mais determinados exclusivamente pelo capital, pelos recursos naturais, tais como a terra, e nem tampouco pela mão-de-obra, mas sim

---

<sup>18</sup> SOUZA, Michel Aires de, 2013 apud RAMALHO, José. R. Trabalho na Sociedade Contemporânea. MORAES, Amaury C. (Coord.). **Sociologia**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica, 2010. p. 88. Disponível em: <<http://zelmar.blogspot.com.br/2013/09/o-modo-de-producao-flexivel-e-o-novo.html>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

<sup>19</sup> HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 129.

pelo conhecimento técnico e científico. A sociedade globalizada está também transformando a natureza do trabalho, tornando-a cada vez menos braçal e cada vez mais imaterial. A tendência é trabalhar de modo mais intelectual, com empreendimento autônomo e com fortes capacidades criativas. Capacidades autônomas e domínio das informações constituem-se em produção, por excelência, de saberes e de linguagens.<sup>20</sup>

Assim, o modelo flexível não modificou apenas o processo de produção e o acúmulo de capital em matéria de alterações. A implantação da conjuntura flexível trouxe consigo também as exigências de mão de obra mais qualificada em uma atitude imprescindível com relação à produção de massa, além da valorização do capital humano nos desafios organizacionais nas novas práticas gerenciais.

Conforme Fogari e Teixeira<sup>21</sup>, os desafios existentes na era do conhecimento proporcionam também vantagens competitivas, nas quais o sucesso das organizações passa necessariamente pelo crivo de uma nova mentalidade que de maneira contínua aperfeiçoa-se, qualifica-se e desenvolve-se visando ao acompanhamento e à rapidez ocorrida no mercado e seus desenvolvimentos tecnológicos.

Destarte, adentrar no novo paradigma da sociedade do conhecimento é vislumbrar as existências de outros caminhos pela busca de novas práticas. É entender que em dados momentos o que está posto não dá conta mais da realidade que cerca as organizações, quando seus desafios eclodem na necessidade de posturas dinâmicas e inovadoras. Afinal, a compreensão gestora que centraliza unicamente para si toda supremacia de modo a gerir e não recicla suas ações, torna-se retrógrada e ausente no mundo multidimensional e com suas mutabilidades em matéria de realidade.

Como indica Carlos Faccina<sup>22</sup>, no bojo das dificuldades complexas das organizações das últimas décadas, e em meio a toda insegurança que cerca o mundo competitivo, as realidades de uma modernidade técnica, movida por uma reflexividade social, na qual o nível de competitividade organizacional as torna melhores do que outras na geração de vantagens, uma política de mercado surge com os produtos que se tornam diferenciáveis. Isso porque o investimento em alta pesquisa de base tecnológica contribui para o acirramento da competição entre os

---

<sup>20</sup> SIQUEIRA, Holgonsi Soares Gonçalves; PEREIRA, Maria Arleth. **O sentido da autonomia no processo de globalização.** Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/index.autonomia1.html>>. Acesso em: 10 set. 2017.

<sup>21</sup> FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard Sérgio. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

<sup>22</sup> FACCINA, 2006, p. 10.

agentes do mercado. Uma economia de mercado sólida tem uma implicação grande nos negócios.

Desse modo, Faccina informa,

As mudanças na competitividade produziram impactos profundos na estrutura econômica, em particular sobre a distribuição de renda. Enquanto a primeira revolução industrial criou empregos para trabalhadores não qualificados, em detrimento dos qualificados que refinaram as tradições artesanais da idade média, a revolução da informação valoriza o trabalho qualificado, condenando ao desemprego aqueles sem qualificação. Uma de suas consequências tem sido o agravamento na distribuição de renda nos países desenvolvidos, revertendo as tendências igualitárias que vinham do século passado.<sup>23</sup>

Ademais, o autor ratifica que a flexibilidade constitui uma marca imprescindível das empresas que buscam reagir com rapidez no sentido de adaptarem-se aos mercados mais competitivos.

Em síntese, os novos caminhos de um mundo em transformação estão postos em razão das demandas envolvendo um novo modelo de administração na atualidade. E os desafios da dinamicidade se agigantam cada dia mais nas exigências de um mercado que muda constantemente e nas exigências de maiores competências profissionais. Para atender tais desafios existentes na chamada era do conhecimento, deve-se buscar atitudes que não prescindam de ações inovadoras.

Destarte, poder-se-á contribuir significativamente na construção de uma nova mentalidade de desenvolvimento humano, na qual o aperfeiçoamento, a qualificação de modo contínuo represente o cerne de um acompanhamento movido, cada dia mais, pela rapidez com que as informações se processam no âmbito das mudanças mercadológicas.

Para que isso aconteça, faz-se necessária uma mudança de estilo de gestão de pessoas, através do abandono de modelos gestores arcaicos e retrógrados, a fim de se buscar por um método multidimensional que retrate as realidades vigentes, em que o saber interacional proporcione a gestores e a colaboradores um melhor desempenho dessas competências. Para tanto, o modelo gestor flexível se torna necessário, pois contribui para a interpretação dessas realidades em transformação.

---

<sup>23</sup> FACCINA, 2006, p. 31.

### 2.1.2 Nas lentes de planetarização

Uma influência de globalização pautada no conceito de planetarização que vise encurtar as diferenças organizacionais é refletida em seu processo de dinamicidade e mutabilidade. Nessa mesma linha de pensamento, tem-se Maria Inês (2015)<sup>24</sup>, que diz que a globalização não é nova e nem necessariamente ocidental, nem tampouco é uma maldição, posto que durante milhões de anos tenha contribuído para o progresso do mundo através das viagens, do comércio, de imigração, das muitas influências culturais e da disseminação do conhecimento e saber incluindo a ciência e a tecnologia.

São várias as concepções nos artigos e na literatura, entretanto, optaram-se aqui pelos caminhos de uma abordagem multidimensional por abranger mais o assunto que envolve várias áreas do saber. Segundo Chaves, “Globalização é um termo com múltiplos significados que se expressa em várias narrativas, às vezes, conflitantes entre si e cujo fenômeno tem seus marcos definidos em períodos históricos diferentes que vão do século XVI ao século XX”.<sup>25</sup>

Nojima e Almeida Junior<sup>26</sup> ressaltam que o vocabulário da globalização se difundiu nos anos 80, o seu significado está primeiramente implicado na ideia de “planetarização”, tendo o sentido etimológico advindo do grego “plakso” que significa nivelamento ou aplastamento das diferenças.

Os autores visam demonstrar a globalização não apenas como fenômeno puramente econômico e tecnológico, todavia como processo complexo e multidimensional, envolvendo os diversos autores e tocando os diversos âmbitos da vida de homens e de mulheres contemporâneos.

Os autores ratificam que a globalização não evolui de modo imparcial, os seus impactos podem e devem ser discutidos, por isso o autor ratifica que na

---

<sup>24</sup> ABÍLIO, Maria Inês Ramos. **Globalização**: características mais importantes. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed\\_artigo1.pdf](http://www.fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed_artigo1.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

<sup>25</sup> CHAVES, Helena Lúcia Augusto. **Globalização e ideologia**: uma análise sobre a dimensão ideológica do processo de globalização. 2006. 273 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006. p. 20. Disponível em: <[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/9845/1/arquivo9375\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/9845/1/arquivo9375_1.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

<sup>26</sup> NOJIMA, Vera Lúcia Moreira dos Santos; ALMEIDA JUNIOR, Licínio Nascimento de. Globalização e desterritorialização: reflexões preliminares sobre uma ideologia. **ALCEU**, v. 7, n. 14, p. 96-116, jan./jun., 2007. Disponível em: <[http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/Alceu\\_n14\\_Nojima.pdf](http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/Alceu_n14_Nojima.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

dinâmica da autonomia, há um importante espaço para a atuação dos estados-nação, bem como para intervenção individual e organizada das pessoas como agentes sociais.

Siqueira e Pereira<sup>27</sup>, salientam que esse processo envolve as transformações nos significados de intensificação das comunicações, tempo – espaço, desterritorialização, integração mundial, modernidade técnica e reflexividade social, em uma multidimensionalidade global, local e cotidiana, o domínio econômico, político, sociocultural, tecnológico e educacional se demonstram em suas representatividades.

Para Oneide Bobsin, o conceito de

[...] desterritorialização aplica-se não apenas a óbvios exemplos como corporações transnacionais e mercados monetários, como também a grupos étnicos, lealdades ideológicas e movimentos que atuam crescentemente em moldes que transcendem fronteiras e identidades territoriais específicas.<sup>28</sup>

O autor enfatiza que suas ações têm afetado a lealdade de grupos envolvidos em diásporas complexas, suas manipulações monetárias e outras formas de riquezas e investimento, bem como estratégias de Estado. Isto demonstra que na globalização é indispensável a busca pela capacidade intelectual, em uma economia global dinamizada e em transição permanente.

Cleusimar Cardoso Alves Almeida *et al.*<sup>29</sup>, apresentam que a desterritorialização como uma característica da globalização, estabelece-se nas relações entre homens e instituições, sejam elas de natureza econômica, política ou cultural, além de tender a desvincular-se das contingências do espaço. Para os autores, o modo como se pensa e se define globalização está bastante associado a princípios, valores e visões do mundo. O entendimento que se faz da globalização e dos seus impactos tem fortes implicações sobre as leituras possíveis do mundo contemporâneo, assim como sobre o papel de homens e mulheres na construção, nas possibilidades de atuação e de luta.

---

<sup>27</sup> SIQUEIRA; PEREIRA, 2017.

<sup>28</sup> BOBSIN, Oneide. **Correntes religiosas e globalização**. São Leopoldo: CEBI, Escola Superior de Teologia, Curitiba: Pastoral Popular Luterana, 2002. p. 15.

<sup>29</sup> ALMEIDA, Cleusimar Cardoso Alves et al. Globalização e desigualdade social nos aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. **Revista Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 26. n. 2 (48), p. 151-168, set., 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/23052>>. Acesso em: 08 dez. 2017,

Mancini<sup>30</sup> trabalha com a ideia de uma integração mundial baseada nos fundamentos éticos de uma consciência planetária. Para o autor, as razões de sustentação e de motivação desses indivíduos, envolvendo grupos sociais ou étnicos e os governos em adesão, nascem da busca de uma ética intercultural. A especificação dessas razões reforça a possibilidade histórica de reviravolta ética e esta, por sua vez, poderia concorrer de modo decisivo para a transformação global que hoje é perdida'.<sup>31</sup>

Para Mancini,

Elas poderão defender-se e desenvolver-se como organismos vivos só se souberem fazer a sua parte na transformação abrangente da mundialidade vigente e uma mundialidade libertada. Para que mude a práxis consolidada na política e na economia, nas relações internacionais ou na relação com o ambiente natural, é preciso que as culturas colaborem para modificar as coordenadas orientadoras, as ideias, as representações, as linguagens, os códigos jurídicos que até agora de forma abrangente, justificaram aquelas práxis.<sup>32</sup>

Nessa perspectiva, autor sustenta que primeiro deve mudar a mentalidade do homem contemporâneo, isso facultará o surgimento dos comportamentos correspondentes e desejados. No entanto, devido às mudanças que o fenômeno da globalização tem proporcionado de maneira impactante, as marcas das rejeições e os obstáculos tendem dificultar a compreensão sobre o assunto. Assim, de maneira diversificada crescem os conceitos teóricos de vários autores na temática globalização e em seus moldes de dinamismo.

O autor ratifica que

As visões de mundo, as religiões, as tradições nas quais a humanidade se diferenciou devem aprender a reconhecer a exigência de prosseguir o seu caminho abrindo-lhe a uma autêntica universalidade. Diante da globalização que tende a uniformizar as diferenças segundo os imperativos do mercado mundial, as culturas não poderão limitar-se apenas à defesa de suas identidades como se fosse uma realidade concluída e estática.<sup>33</sup>

Campos e Canavezes<sup>34</sup>, demonstra que o pano de fundo da globalização busca: conhecer as principais dinâmicas socioeconômicas do mundo atual, as questões chave, os conceitos implicados no debate sobre globalização; identificar as

<sup>30</sup> MANCINI, Roberto *et al.* **Ética da mundialidade**: o nascimento de uma consciência planetária. São Paulo: Paulinas, 2000. p. 18.

<sup>31</sup> MANCINI, 2000, p. 18.

<sup>32</sup> MANCINI, 2000, p. 203.

<sup>33</sup> MANCINI, 2000, p. 203.

<sup>34</sup> CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à Globalização**. Instituto Bento Jesus Caraça Departamento de Formação da CGTP-IN, abril, 2007. p. 5.

principais dimensões da globalização, conhecer sua origem e seus contornos; colocar e discutir a realidade nacional no contexto da globalização; colocar e discutir as questões do trabalho e dos trabalhadores no contexto da globalização; identificar as mudanças que a globalização acarreta para a atividade sindical; conhecer e discutir dificuldades, refletindo sobre modos e estratégias para as ultrapassar, ademais de identificar novos desafios.

Em síntese, um debate sobre a influência da globalização e suas concorrências para as organizações, não pode prescindir do seu processo de dinamicidade e mutabilidade. Olhares distintos sobre essa perspectiva são imprescindíveis, uma vez que se devem avaliar os prós e os contras a fim de elucidar os argumentos pelos autores citados, sem perder de vista a complexidade da temática, a qual apresenta vários enfrentamentos e posições ideológicas distintas; daí a razão de se buscar, em uma visão sistêmica, os princípios éticos como condição basilar de equilíbrio dessa relação.

### 2.1.3 A repercussão da globalização no mundo do trabalho e nas organizações

Houve um tempo em que a titularidade adquirida ao término do ensino médio, nos cursos técnicos representava a garantia de uma colocação no mercado de trabalho em matéria de estabilidade. Entretanto, os desafios existentes na chamada sociedade do conhecimento têm quebrado esses paradigmas no mundo do trabalho. Há uma exigência constante e rápida pela procura de profissionais dotados de habilidades e gestores mais flexíveis para lidar com os desafios vigentes. Para Borim *et al*, o emprego já representou segurança profissional para muitos trabalhadores em tempos anteriores, quando as pessoas ingressavam em uma determinada empresa e saíam da mesma aposentada, como observa.<sup>35</sup>

Muitos profissionais não viam a necessidade de qualificação diferente da função que eles atuavam, pois o seu tempo de permanência na empresa era longo e não imaginavam que pudessem ser demitidos. Eles confiavam o seu futuro nas mãos do empregador, ao qual cabia treinar e desenvolver a mão de obra do trabalhador. Isso tornava os profissionais acomodados, visto que não buscavam

---

<sup>35</sup> BORIM, Fabio Augusto *et al*. **Empregabilidade como a nova realidade do mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/5c56c422cd.pdf>>. Acesso em: 07 maio. 2018.

outros meios para se desenvolverem profissionalmente, visto que não se preocupavam com uma possível demissão.

O mundo mudou com a chegada da revolução tecnológica e as relações de trabalho sofreram muito com as mudanças paradigmáticas na atualidade. Desse modo, tal realidade líquida desafia tanto gestores quanto colaboradores, a qual é vista por Bauman<sup>36</sup> como a base de entendimento dessa realidade. Nela, vê-se o crescente desafio de uma sociedade na qual os comportamentos não se sustentam de maneira sólida, e sim, na fluidez e na liquefação das estruturas, com tendências a demonstrar sua dramaticidade e precarização no mundo vigente.

Essa conjuntura global com sua característica dinâmica e mutável proporcionou a destradicionalização das vertentes modernas. O que costumava ser apresentado e mantido conjuntamente pelas habilidades individuais e com uso de recursos inatos, tende agora a ser mediado por ferramentas tecnologicamente produzidas e que podem ser compradas no mercado.<sup>37</sup>

A partir dessa constatação, a hipótese de Bauman (1998), é que nessa mudança de realidade, as marcas da seguridade e da durabilidade do emprego desapareceram. Logo, o viés da insegurança tornou-se o grande algoz de uma relação duradoura que tinha na experiência e na prática seus sustentáculos. Nesse cenário, com muita frequência, surgem as carreiras sedutoras como verdadeiras vias suicidas, provocando estragos irreparáveis nas posições sociais.

Destarte, percebe-se que a constante busca por profissionais qualificados é uma realidade atual e cabe aos profissionais, de quaisquer áreas, estarem preparados e conscientes de suas atuações; caso contrário, estarão automaticamente fora das exigências do mercado de trabalho. Segundo Borim *et al.*, uma carreira profissional é de responsabilidade de quem a desenvolve, isto é, do seu proprietário e não do tomador de serviços ou do empregador.<sup>38</sup>

Nessas realidades complexas, o reconhecimento da utilidade humana e os merecimentos da autoestima podem se desvanecer simultaneamente da noite para o dia.

Segundo Bauman,

---

<sup>36</sup> BAUMAN, 1998.

<sup>37</sup> BAUMAN, 1998, p. 35.

<sup>38</sup> BORIM, Fabio Augusto *et al.* **Empregabilidade como a nova realidade do mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/5c56c422cd.pdf>>. Acesso em: 07 maio. 2018.



Empregos vitalícios já não existem, na verdade, empregos como tais, da maneira como outrora os compreendíamos, já não existem. Sem estes, há pouco espaço para a vida vivida como um projeto, para planejamento de longo prazo e esperança de longo alcance. Seja grato pelo pão que come hoje e não cogite demasiadamente no futuro [...] o símbolo da sabedoria já não é a conta de poupança. Atualmente, pelo menos para os que podem se dar ao luxo de ser sábios, passou a ser os cartões de créditos e uma carteira cheia deles.<sup>39</sup>

Assim, surgem em meio às crises de instabilidade e nas relações de emprego, o reaparecimento de profissionais mais dinâmicos, aptos às mudanças de mercado nas mais diversas áreas de saber, aptos a cumprirem as exigências com uma mão de obra mais qualificada, como agregação de valores nas organizações.

Como decorrência deste novo cenário, mudou o perfil necessário do profissional para atender às demandas do mercado de trabalho. Não é mais possível a inserção laboral de profissionais que tragam, apenas, uma agregação de conteúdos. Em lugar, eles precisam ter uma postura analítica e reflexiva, assim como a capacidade de resolver conflitos e problemas, sejam eles de natureza pessoal ou profissional. Pessoas que agregam diferenciais aos seus ambientes de trabalho, são capazes de identificar problemas, analisá-los, encontrar suas “causas e raiz”, propor soluções e implementá-las com sucesso. Em acréscimo, deverão apresentar características pessoais que as habilitem a conviver harmoniosamente em ambientes distintos e preservando o seu equilíbrio interior.<sup>40</sup>

Os autores informam ainda que no novo cenário desafiador, o profissional contemporâneo não pode se limitar apenas ao conhecimento na sua área técnica, pelo contrário, precisa dominar todas as vertentes que envolvem o seu núcleo de trabalho com vista ao que ela chama de “racionalidade, economicidade, produtividade e eficiência”<sup>41</sup>; não abdicando de um alinhamento às políticas ambientais da organização e à detenção dos valores humanos. Contudo, o foco maior deve proporcionar a esse profissional um conhecimento técnico e uma visão mais abrangente e sistêmica. Ao valorizar a empregabilidade como desafio nas organizações, no mundo global, pretende-se compreender e suprir as demandas de competitividade em matéria de mudanças.

Nesse processo de mudança, a empregabilidade, nos aspectos essenciais, e as remunerações por competência no âmbito organizacional ganham certo destaque como temas extremamente dinâmicos, já que são pré-requisitos para aqueles que buscam se inserir no mercado de trabalho altamente competitivo pela escassez de emprego no mundo. As organizações mudaram nas últimas décadas, com destaque

---

<sup>39</sup> BAUMAN, 1998, p. 50-51.

<sup>40</sup> SUÑÉ; ARAÚJO; URQUIAS, 2015, p. 18.

<sup>41</sup> SUÑÉ; ARAÚJO; URQUIAS, 2015, p. 18.

para a implantação de práticas mais colaborativas na direção das empresas conectadas, das redes de informação internacionais e multiculturais, conforme assinala Alexandre Teixeira.<sup>42</sup>

Por conseguinte, vale a pena refletir sobre os aspectos da empregabilidade na capacidade de ser empregável e não necessariamente ter a garantia do emprego. Entende-se que nessas realidades, gestores e colaboradores não podem prescindir de suas aptidões e adaptabilidades, pois o atual contexto exige profissionais cada vez mais preparados e conscientes de sua atuação. O termo empregabilidade traz elementos essenciais para serem pensados por todo profissional, uma vez que exige capacidade e adequação do profissional ao mercado de trabalho.<sup>43</sup>

Segundo Sanches<sup>44</sup>, a empregabilidade está relacionada a qualquer modalidade de trabalho, seja na montagem do próprio negócio ou na prestação de serviços como empregado de uma pequena, média ou grande empresa. É preciso estar respaldado em raízes fortes que fomentem o crescimento e a transformação profissional.

Para a autora, termo empregabilidade surgiu na última década, pela necessidade de os trabalhadores adquirirem novos conhecimentos que os habilitassem a acompanhar as mudanças no mercado de trabalho, até então, as oportunidades de trabalho eram oferecidas principalmente pelas indústrias. A partir daí passam a surgir vagas no setor de serviços, exigindo outro perfil de trabalhador, que tivesse competência para desenvolver novas atividades.

Sanches<sup>45</sup> aponta os seis pilares que sustentam a empregabilidade: a adequação vocacional; competência profissional; idoneidade; saúde física e mental; reserva financeira; fontes alternativas e relacionamentos. A união de todos eles dá segurança ao profissional, confere empregabilidade, isto é, a capacidade de gerar trabalho, de trabalhar e ganhar.

---

<sup>42</sup> TEIXEIRA, Alexandre. **Felicidade S.A.** *por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21*. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012. p. 24.

<sup>43</sup> SANCHES, Larissa Rolim. **Empregabilidade**: uma exigência profissional. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/empregabilidade-uma-exigencia-profissional/>>. Acesso em: 02 set. 2017.

<sup>44</sup> SANCHES, Larissa Rolim. **Empregabilidade**: uma exigência profissional. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/empregabilidade-uma-exigencia-profissional/>>. Acesso em: 02 set. 2017.

<sup>45</sup> SANCHES, Larissa Rolim. **Empregabilidade**: uma exigência profissional. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/empregabilidade-uma-exigencia-profissional/>>. Acesso em: 02 set. 2017.

Igualmente, esses pilares precisam estar coesos e articulados, pois funcionam em um grau de interdependência. De nada adianta ter adequação profissional, competência ou estar atualizado em sua profissão se não for idôneo, se não possuir relacionamentos, se a saúde estiver fraca ou se não dispuser de reservas financeiras. É possível perceber que, na concepção do autor, atingir a empregabilidade é algo que vai além de ter competências e habilidades bem estabelecidas. É necessário seguir os seis pilares com rigor e assim será possível não apenas atingir a empregabilidade, mas mantê-la, o que parece mais complexo.

Desse modo, diante de tamanha transformação no mundo do trabalho, a empregabilidade assumiu seu papel de primazia nas organizações. Isso não significa a extinção do emprego na vida das pessoas, porém uma maneira mais dinâmica de enfrentar as mudanças por que passam as organizações.

Em síntese, para que uma organização ponha em ação esse modelo de empregabilidade, é necessário que haja a prática de uma gestão dinâmica e mobilizadora, na qual a integração e a aplicação dos conhecimentos sejam usadas no âmbito das complexidades e das situações emblemáticas. Para que esses resultados tenham visibilidade, torna-se imprescindível abandonar o olhar individualista e, sim, concentrar o foco no crescimento organizacional. Em tais realidades, o saber da experiência atrelado ao aprendizado da convivência representam os pilares de implantação desse modelo gestor na atualidade, no qual a competência se torna um elo de saber e de convivência organizacional. Desse modo, a empregabilidade do profissional, bem como sua atuação necessita estar em constante reflexão e atualização para que não seja considerado ultrapassado.

Outro aspecto relevante nas relações empregatícias cresce como ferramenta imprescindível, as remunerações por competência, as quais se estabelecem a substituição de uma prática gestão verticalizada, por uma horizontalizada e menos burocrática pautado nas competências essenciais e competências distintas, como modelo de sistema remuneratório e de desenvolvimento nas organizações modernas.

Para Ribeiro et al.,

As transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização e a competitividade estão conduzindo as empresas a horizontalizar suas estruturas e substituir a gestão pela hierarquia por uma gestão baseada no contrato, como mecanismo de obtenção e manutenção

da competitividade. Isso está acontecendo não só nas empresas privadas, como nas organizações públicas de um grande número de países.<sup>46</sup>

No âmbito dessa pesquisa envolvendo a remuneração por competência os autores tomam como parâmetro a cultura de estabilidade consentida da Caixa Econômica Federal, o qual se contatou nesse momento econômico político que atravessa o país a necessidade de uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva pautados analisando a possibilidade de adotar uma política de remuneração baseada nas competências.

Para os autores a remuneração por competência constitui-se, portanto, em um dos elementos da gestão baseada nas competências, é uma alternativa de remuneração variável que surge no bojo da flexibilização das relações de trabalho, que se verifica no mundo contemporâneo.<sup>47</sup>

Para Ribeiro, et al., esses indicadores demonstram que a organização que optar por tal ferramenta, não poderá presidir de planejar, selecionar, desenvolver e remunerar no âmbito dos recursos humanos, tendo como foco principal as competências essenciais em matéria de visibilidade.<sup>48</sup>

A remuneração por competências é adequada para empresas com projeto organizacional avançado, com estrutura horizontalizada e equipes autogerenciadas, estilo de administração participativa ou que passaram por projetos de reestruturação e precisam dar sustentação às mudanças. Flannery et al. (1997) consideram que essa forma de remuneração pode ser eficaz em organizações que fizeram reestruturação do trabalho. Merrick (1996) sugere que pagamentos baseados em habilidades e competências são efetivos em organizações de todos os tamanhos.<sup>49</sup>

Desse modo, as remunerações por competência não criam uma dicotomia nas estruturas remuneratória clássica. Pelo contrário, integra os modelos já existentes ligando-os às partes em uma associação das potencialidades, articulando as realidades desafiadoras, somando as sinergias com fins de completar a construção de um todo em matéria de resultados favoráveis. Percebe-se que nesse momento, a questão de grande relevância é entender por que a integração da remuneração por competência é essencial para o desenvolvimento de uma organização moderna.

---

<sup>46</sup> RIBEIRO, Lore Margarete Manica *et al.* Remuneração por Competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 4, n. 2, p. 135-154. 2001. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/viewFile/40/2049>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

<sup>47</sup> RIBEIRO et al., 2001, p. 138.

<sup>48</sup> RIBEIRO et al., 2001, p. 138.

<sup>49</sup> RIBEIRO et al., 2001, p. 137.

As características da remuneração por competência projetam como resultados positivos a substituição do foco na função para os resultados das pessoas. Com isso, a gestão de R.H assume um papel mais estratégico, ganhado mais sinergia, flexibilidade e adaptabilidade à empresa, prospectando o crescimento horizontal da organização, garantindo ganho resultante do aumento da capacitação e, portanto, da competência. Outro ponto relevante mostra que o crescimento vertical dos empregados também ocorre com o aumento de suas capacidades de gestão.<sup>50</sup>

Ribeiro et al., ratifica que, todo cuidado gestor é direcionado a evitar uma competitividade doentia entre os colaboradores.<sup>51</sup> Deve-se ter hombridade para criar um ambiente de trabalho harmonizador, no qual o empregado se sinta importante no que faz e se importe com os outros, independente da política de incentivo. Em outras palavras, o que está em discussão é como criar os mecanismos necessários de sobrevivência de uma organização no mercado, sem a perda de uma remuneração justa ao colaborador.

Assim, para uma organização colocar em ação o modelo da remuneração por competência com finalidade de enfrentar a realidade remuneratória da organização, é necessário que haja uma prática de gestão dinâmica e mobilizadora, na qual a integração e a aplicação de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e espiritualidade sejam usados no âmbito das complexidades e das situações emblemáticas.

Para que esses resultados tenham visibilidade, torna-se imperativo desprover de um olhar individualista e concentrar o foco no crescimento organizacional. Portanto, o saber da experiência atrelado ao aprendizado da convivência representa os pilares de implantação desse modelo gestor na atualidade, a remuneração por competência se torna um elo de saber e de convivência organizacional. Desse modo, o profissional que assume os desafios e a oportunidade que a empregabilidade logra, prima pela busca constante do desenvolvimento de suas habilidades.

Em síntese, o profissional moderno deve ter o poder de percepção das oportunidades existentes a sua volta, posicionando-se um passo à frente dos possíveis concorrentes, enxergando nas entrelinhas do mercado uma maneira de manter-se empregável e com remuneração constante nas organizações. Por isso sua reestruturação se torna constante, como uma tendência em destaque voltada

---

<sup>50</sup> RIBEIRO et al., 2001, p. 138.

<sup>51</sup> RIBEIRO et al., 2001, p. 138.

para a valorização do capital humano intelectual, provocando disparate no cenário empregatício.

#### *2.1.4 Utilitarismo organizacional*

O ponto de partida para o entendimento do assunto situa-se no aspecto relacional da organização que desafia para o diálogo os saberes e a prática, no discurso de desenvolvimento do utilitarismo organizacional como práticas de bem-estar social, visando garantir a felicidade no ambiente de trabalho, tanto dos gestores quanto dos colaboradores.

Assim, a busca pela felicidade faz-se necessária nas relações de trabalho, não apenas por permitir o desenvolvimento de uma gestão eficiente ao gestor empresarial, mas também por sua relevância para uma relação saudável na organização em matéria de convivência humana.

É uma volta ao princípio. “o prazer aperfeiçoa a atividade”, dizia Aristóteles. Hoje se entende, na maioria das organizações, que um bom líder tem de estar preocupado com o nível de prazer que seus liderados extraem do trabalho cotidiano. Se não obtiverem satisfação o bastante, esses trabalhadores não vão se tornarem exímios em seja lá o que for.<sup>52</sup>

Destarte, essa abordagem pretende compreender as realidades do bem-estar social no ambiente de trabalho, por acreditar que, no mundo global, as relações entre trabalho e trabalhador não apenas permitem o desenvolver de uma gestão eficiente, necessária ao gestor empresarial, mas também uma relação saudável dentro da organização, com compreensão e desenvolvimento humano, na assertiva de que toda organização de sucesso, não deve abdicar de uma cultura utilitarista.

Vale ressaltar nessa crescente realidade, o nível de infelicidade nas organizações que tem desafiado aos gestores a criarem uma sinergia da felicidade no ambiente de trabalho. Logo, a mensuração do nível de felicidade nas organizações se tornam imprescindíveis para a compreensão, desenvolvimento e visibilidade de uma organização feliz.

Mário Sérgio Cortella adverte que a infelicidade no ambiente de trabalho representa uma perda gigantesca entre os grandes executivos. Para o autor, é grande o estado de conflito e de desespero de profissionais originados pela

---

<sup>52</sup> TEIXEIRA, 2012, p. 22.

ausência de tempo e de convívio familiar. Como precisam atender a uma demanda de competitividade, impõe ao seu estilo de vida um ritmo acelerado, no qual, cada vez mais, precisam estar em ação produzindo intensamente. Nesse universo, não sobra tempo para outras atividades, o que promove um alto nível de infelicidade. Cortella estabelece uma reflexão de como proceder em momentos à beira de um colapso, quando pergunta:

Até onde nós vamos? Até onde eu, executivo, vou levar a minha vida ao esgotamento, à custa de quê? De ter mais relógios, canetas, carros, de poder consumir mais? Se estou perdendo vida, estou vendendo a minha alma. Aliás, os cristão têm uma frase que os executivos deveriam pensar sempre. Diz: “De nada adianta a um homem ganhar o mundo se ele perder sua alma” (Matheus 16.24).<sup>53</sup>

Para o autor, a ausência da reflexividade pode conduzir a um estado de tristeza em virtude da incapacidade de reduzir os ritmos tresloucados. De igual modo, os desafios das realidades mapeadas demonstram que nesse novo ciclo gestor, a demanda da nova sociedade será composta por agentes que conseguem incorporar valores éticos, desafios, capacidade de pesquisa às suas práticas. Encontrarão, nesse novo cenário, as formas mais variadas de condução a uma convivência mais humanizada, sem que necessariamente se abduquem das demandas de uma gestão eficiente.

Letícia Helena Medeiros Veloso argumenta que, diante das transformações que o mundo vem sofrendo, “as organizações precisam estar atentas, não apenas a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais” e acrescenta que “a ética afeta desde os lucros e credibilidade das organizações até a sobrevivência da economia global”.<sup>54</sup>

Nesse modelo de gestão, vale salientar as preocupações de líderes empresariais que têm deixado para trás o foco nos resultados e que concentram seus esforços em seus colaboradores. Isso ocorre nas grandes corporações que a partir de uma gestão holística, compreenderam o processo de transformação pessoal e estão revolucionando suas organizações. Um dos motivos que tem levado gestores a tomada dessas posições, reside na capacidade de perceberem a

---

<sup>53</sup> CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 19. ed, Petrópolis: Vozes, 2012. p. 59.

<sup>54</sup> VELOSO, Letícia Helena Medeiros. Responsabilidade social empresarial: a fundamentação na ética e na explicitação de princípios e valores. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 1, pp. 2-16. p. 2,7.

sobrecarga funcional tornando-se algo devastador, levando altos executivos e as organizações a perdas irreparáveis.

Segundo Teixeira,

As maiores prestadoras de serviços, por exemplo, estão deixando para trás o clichê do foco no resultado e se concentrando na sua gente. Líderes empresariais em processo de transformação pessoal estão transformando suas organizações. Sejam empresários já consagrados preocupados com os seus legados, como Abílio Diniz, ou executivos ambiciosos em busca de iluminação, como Sergio Chaia, o presidente budista da Nextel.<sup>55</sup>

O autor reafirma que essa abordagem tem ganhado força significativa nas organizações, criando um ambiente propício de substituição do darwinismo corporativo pelo idealismo e renovação.

Para Matheus Haddad<sup>56</sup>, as relações entre colaboradores e gestores nos moldes clássicos restringiam-se apenas a maneira como os seus lucros podiam ser prospectados em matéria de riqueza. Entretanto, o desafio imperativo nesse novo momento é mensurar o nível de felicidade entre as pessoas nas organizações, como construção de um ambiente saudável e produtivo.

Assim, a busca pela felicidade faz-se necessária nas relações de trabalho, não apenas por permitir o desenvolvimento de uma gestão eficiente ao gestor empresarial, mas também por sua relevância para uma relação saudável na organização em matéria de convivência humana.

Em síntese, as competências necessárias aos gestores e colaboradores que constantemente precisam lidar com as influências da globalização e da concorrência nas organizações derivam da perspicácia de uma visão para além das montanhas, à frente das organizações do seu tempo, o que pode compreender risco, perdas e a própria extinção da organização que não se adaptar às mudanças necessárias.

Desse modo, a cultura de um saber organizacional contínua entre gestores e colaboradores visibiliza uma das estratégias fundamentais contra a leniência e a passividade organizacional. Assim, as ações proativas e reflexivas dessa nova perspectiva como caminho de sucesso organizacional se refletirão de maneira eficiente e efetiva nas atitudes e nos resultados de todos os envolvidos no processo transformador, como uma amostragem de organização inovadora e sua responsabilidade coletiva.

---

<sup>55</sup> TEIXEIRA, 2012, p. 26.

<sup>56</sup> HADDAD, Matheus. **Felicidade no trabalho – além da gestão tradicional**. Disponível em: <<http://gestao30.matheus.eti.br/felicidade-no-trabalho/>>. Acesso em: 06 dez. 2017.



Com isso, o gestor compreende que gerir a competência organizacional representa uma aposta diária e cheia de possibilidades, facultando esses desafios em conquista, respeito e prestígio muito além da maneira como se é prospectado nos sonhos. Pode-se sim, concretizar a realização dos sonhos dos colaboradores, garantindo dias melhores aos seus familiares, produzindo um nível maior de segurança tanto no presente quanto no futuro.

Produzir competência na organização será sempre uma arte nas mãos dos imprescindíveis, corajosos e sonhadores. Todos que vivem de modo tresloucado essas realidades, podem buscar sempre um lugar de pertença humana. Por isso, quando se tem a oportunidade de proporcionar um ambiente propício de competência no recinto de trabalho, sentem-se realizados. Porque competência no trabalho produz vida e tem a capacidade de quebrar os grandes paradigmas estruturais no sentido de uma nova realidade.

Assim, a busca da felicidade se faz necessária nas relações de trabalho, não apenas por permitir o desenvolvimento de uma gestão eficiente ao gestor empresarial, mas também por sua relevância para uma relação saudável na organização em matéria de harmonia, convivência humana e felicidade pessoal.

## **2.2 Gestão por competências nas organizações**

A gestão organizacional sofre modificações significativas, por isso a tendência é o desaparecimento do modelo clássico, centrado no gestor para novas formas de atuação, nas quais passa atuar como agente dinamizador do desenvolvimento do capital humano. O gestor coloca-se como um orientador de uma ação estratégica que norteia os caminhos para o colaborador atingir os resultados satisfatórios.

Não é mais possível a inserção laboral de profissionais que tragam, apenas, um agregado de conteúdos. Em lugar, eles precisam ter uma postura analítica e reflexiva assim como a capacidade de resolver conflitos e problemas, sejam eles de natureza pessoal ou profissional.<sup>57</sup>

Desse modo, gerir a gestão por competência nas organizações, além de ser um grande desafio organizacional, é também uma tarefa emblemática em virtude das complexidades do mundo globalizado, as quais requerem do novo gestor

---

<sup>57</sup> SUÑÉ; ARAÚJO; URQUIAS, 2015, p. 18.

organizacional a absorvimento de uma visão sistêmica atrelada aos princípios éticos para o seu desenvolvimento. Isso equivale a dizer que, os saberes necessários ao gestor contemporâneo precisam ultrapassar a visão estática construída pelo simples fato de se ter um curso de graduação, mestrado ou doutorado.

Destarte, serão elencados alguns conceitos elementares que estarão inseridos no desenvolvimento desta escrita, além de abordagens que servirão de desenvolvimento da temática gestão por competência, embora se compreenda a impossibilidade de encerrar as discussões acerca do assunto. Pretende-se, portanto, tornar o capítulo uma espécie de bússola condutora, voltada para o desenvolvimento das competências nas organizações.

Uma gestão por competência, como desenvolvimento de novas competências do gestor organizacional, pode ser enfatizada por meio de uma visão sistêmica e princípios éticos, no sentido de que a organização seja vista como sistema vivo e interacional. Logo, os elementos ou subsistemas possuem relação entre si para um objetivo comum em matéria de funcionalidade organizacional.

Diante da premissa apresentada, a abordagem deste capítulo encontra-se diante de três desafios: (1) Da autonomia à competência, como pressuposto para qualificar as ações humanas nas organizações, o qual exige maior flexibilidade funcional e maior liberdade de ação relacional, decorrentes do aumento significativo da competitividade que vivem as organizações e seus desafios de sobrevivência mercadológica. (2) Uma definição conceitual do desenvolvimento nos aspectos clássicos, complexos e multifacetados da gestão por competência em uma abordagem multidimensional nos aspectos essenciais e organizacionais. (3) Um desenvolvimento das habilidades e aprendizagem organizacionais para melhorar a relação laboral dentro de uma dialogicidade organizacional.

A iniciativa de uma visão sistêmica e princípios éticos na gestão por competências estão baseada nos conceitos de conhecimento, habilidade, atitudes, valores e espiritualidade para o desenvolvimento nas organizações (tanto nos moldes de conceitos clássico quanto holístico). A metodologia humanista compreende que a organização e o capital humano é algo indivisível, no sentido de não poder ser entendido através de uma análise separada das partes, uma vez que é constituído por relações complexas, as quais desafiam as demandas organizacionais. Desse modo, a gestão por competência pode corroborar a eficácia organizacional nas relações comercial e relacional.

Desde os tempos primordiais, os desafios da sobrevivência humana querem nos espaços gestor, educacional, ético e teológico sempre impulsionaram líderes e liderados buscarem por estratégias organizacionais. Muitos antropólogos tanto da Teologia como da Administração comungam da ideia de que o modelo de gestão clássica assim como a holística devem se efetivar nos espaços denominados de organizações.

Todavia, quanto ao conceito de visão sistêmica e princípios éticos que representa na pesquisa uma das marcas imprescindíveis do novo modelo de gestor organizacional, precisa ser abalizado no âmbito de três possibilidades plausíveis de um julgamento errado a sua conceitualidade. Em primeiro lugar, não se trata de uma “visão sistêmica e princípios éticos”, do tipo que é próprio da visão crítica organizacional, que em nome da inovação opta por uma ruptura com o modelo clássico existente. A aplicabilidade de uma “visão sistêmica e princípios éticos” não precisa, no cerne de suas ações, advogar para si o princípio apenas da ruptura do modelo clássico organizacional como estratégia, uma vez que toda organização de sucesso não deve apenas ser guiada por conquistas expansionistas e subjugadoras, mas por uma atitude pessoal de autocrítica que possibilite o rompimento com práticas admissíveis em uma empresa tradicional a partir de habilidades dinâmicas no próprio espaço organizacional que reside.

Desse modo, o que caracteriza uma gestão por competência na perspectiva de uma visão sistêmica e princípios éticos não é uma apologia ao “liberalismo organizacional” desenfreado, mas a dinamicidade nas relações preexistentes nas organizações. Em segundo lugar, o conceito de “visão sistêmica e princípios éticos” não se refere a um manual organizacional pronto e acabado para ser usado em cursinhos de fim de semana, como validade para o mundo organizacional e que tudo que restaria fazer seria exportar ideias para uma atividade fim das organizações carentes.

A autocompreensão da visão sistêmica e princípios éticos, não são desfrutados no seio discursivo organizacional por um olhar homogêneo, no qual seus enfoques poderiam ser acessados de maneira simplistas por qualquer aparato tecnológico, mas pela relevância de uma prática diferenciada que diz respeito às necessidades das organizações, bem como à responsabilidade pela continuidade de sua existência sob a ótica de várias abordagens organizacionais. Em terceiro e último lugar, não se busca apenas um método técnico da organização, como se a

visão sistêmica e princípios éticos, possuísse uma confirmação comunal de suporte daquilo, que é pensado por todos.

Uma gestão por competência que permeia a visão sistêmica em sua *práxis* organizacional demonstra ser imprescindível, não porque a gestão seja capaz de oferecer soluções mágicas e imediatistas para todos os desafios que vivem as organizações contemporâneas, mas em virtude de se compreender o exercício de continuidade que lhe está designado em meio aos desafios de tempos presentes e vindouros. Assim, o nutrir da responsabilidade organizacional baseada na visão sistêmica, convalida as possibilidades plausíveis de crescimento de sua potencialidade organizacional como conceito de uma organização dinâmica, inovadora e apta para os enfrentamentos dos desafios do seu tempo.

### 2.2.1 Da autonomia organizacional à competência

A noção de autonomia como temática no mundo global tem alcançado as maiores discussões já existentes e suas abordagens não provém de um único paradigma teórico, mas das múltiplas fontes teóricas, a saber, da Administração, da Ética, da Educação e da Teologia, nas quais, em determinados conceitos, há preservação de uma interdependência teórica em matéria de objeto de estudo, sem a perda da capacidade de articulação em outros sistemas conceituais, como demonstração de um saber solidário e com capacidade de coexistência científica. A socialização, como diz a maioria dos livros escolares aos calouros de sociologia, consiste em induzir as pessoas a fazer de boa vontade o que tem que fazer.<sup>58</sup>

#### Segundo Bauman

No entanto, seja sentida como opressiva e repugnante ou benigna e tranquilizante, toda ausência de liberdade significa Heronomia, isto é, uma situação em que regras são seguidas e comandos são impostos, em uma condição agenciada, na qual a pessoa que age o faz por vontade de outra.<sup>59</sup>

Desse modo, ratifica Bauman que esses agentes deixam de ser *autônomos*, na medida em que se tornam incapazes de formular as regras do seu próprio comportamento, quando deixam de estabelecer os leques de alternativas que podem perfilar e examinar ao tomar suas grandes e pequenas decisões.

<sup>58</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Em busca da política**. Trad. Marcos Penchel. Rio de Janeiro: Zarah, 2000. p. 85.

<sup>59</sup> BAUMAN, 2000, p. 85.

Trazendo a discussão da autonomia para o exercício nas organizações, Ilona Kovács estabelece alguns parâmetros de entendimento sobre qual postura de competência a organização deve possuir para implantação e construção de um ambiente regido pela autonomia organizacional.

A autonomia no trabalho, em sentido restrito, refere-se à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas. No entanto, optamos por utilizar um sentido mais lato, isto é, entendendo a autonomia no trabalho como um espaço de decisão e intervenção nos processos de trabalho, abrangendo também a possibilidade de autocontrole e auto-avaliação, e ainda, a participação na organização e no funcionamento da empresa, bem como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudança na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral.<sup>60</sup>

De acordo com essa autora, a cultura de um ambiente flexível e estrutural proporcionará visibilidade das ações dos profissionais aí inseridos, uma vez que permitirá um maior engajamento profissional nas decisões complexas, fomentará as decisões e intervenções no processo de trabalho principalmente no controle e na autoavaliação. As atitudes proativas proporcionarão uma participação mais incisiva na organização e na formulação da ideia de um funcionamento mais dinâmico, o que permitirá ao profissional, em dados momentos, influenciar nas decisões de mudanças para uma melhor condição de trabalho de maneira sutil ou nas brechas das situações.

Autonomia, centrada no desempenho organizacional do capital humano, faz parte, no ambiente de trabalho, de uma abordagem que busca qualificar a ação humana e seu fortalecimento em múltiplos contextos. Portanto, preparar profissionais autônomos no ambiente de trabalho para atender os desafios do mundo do trabalho, exige que os participantes desse processo, estejam predispostos ao aprendizado contínuo, à adaptabilidade das situações de imprevisibilidade na complexidade.

Para Siqueira e Pereira<sup>61</sup>, a autonomia tornou-se necessária para a vida em uma sociedade destradicionalizada e reflexiva. Para o autor, tal sentido reside nas mudanças do predomínio fordismo para o pós-fordismo, compreendendo o lugar da educação como possibilidade de desenvolvimento desse valor, no trabalho da

---

<sup>60</sup> KOVÁCS, Ilona. Nova forma de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 52, p. 41-65, 2006. p. 41-42. Disponível em: <<https://www.uc.pt/feuc/citcoimbra/Kovacs2006>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

<sup>61</sup> SIQUEIRA, Holgónsi Soares Gonçalves; PEREIRA, Maria Arleth. **O sentido da autonomia no processo de globalização**. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/index.autonomia1.html>>. Acesso em: 10 set. 2017.

integralidade humana, com fins de não apenas atender aos requisitos do mercado, mas, sobretudo atuar como cidadão no mundo globalizado sempre na perspectiva de limites e de possibilidades.

O autor ressalta que a sociedade moderna tipicamente industrial passa por transformações radicais como característica de uma sociedade globalizada. Nela, as informações e intensificação das comunicações em nível mundial contemplam de um lado a cultura pluralista, do outro a modificação do valor econômico e do poder do Estado, no qual o fortalecimento do consumo tem sua prioridade como estetização da realidade. Conforme Siqueira e Pereira,

Nesse contexto, os indivíduos estão cada vez mais mergulhados na turbulência da incerteza, do medo, da perplexidade, o que os leva a procurarem soluções e alternativas para o percurso da existência nos novos paradigmas sociais da cultura contemporânea. Para tanto, o homem cada vez mais é obrigado a abdicar da rigidez das ideias, atitudes e tipos de comportamentos fundamentados no sistema de valores tradicionais e buscar respostas nos valores de uma “modernidade flexiva” (GIDDENS, 1995), que em muitos aspectos, ainda estão para serem formulados.<sup>62</sup>

De acordo com os autores, tais mudanças paradigmáticas contidas na sociedade destradicionalizada e reflexiva privilegia o aspecto da autonomia. Ademais, entendem que existe uma mudança substancial nessa sociedade em matéria de exigências, as quais não limitam suas pautas apenas aos livros, à internet e às técnicas, mas principalmente às pessoas que ao se desempenharem incorporam valores, desafios, pesquisas, criam formas de convivência solidárias e se decidem no constante confronto de novas demandas e novas responsabilidades.

Essa é a “nova sociedade”, que deverá ser cada vez mais marcada pela produtividade, pela participação e pela autogestão fundadas no conhecimento, e com preponderância de autonomia sobre a heteronomia Taylor-fordista.<sup>63</sup>

Nessa conjectura, o termo autonomia tem sua relevância como um pressuposto para qualificar as ações humanas no contexto organizacional. Nela, seu sentido se origina nas mudanças existentes ocorridas nos aspectos econômicos, político, sociocultural e tecnológico.

---

<sup>62</sup> SIQUEIRA, Holgónsi Soares Gonçalves; PEREIRA, Maria Arleth. **O sentido da autonomia no processo de globalização.** Disponível em:

<<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/index.autonomia1.html>>. Acesso em: 10 set. 2017.

<sup>63</sup> SIQUEIRA; PEREIRA, 2017.

Siqueira e Pereira<sup>64</sup>, destacam, também, a importância do desenvolvimento tecnológico e cultural, a saber; cultura, Estado, mundo do trabalho, educação e tantos outros, como elementos da autonomia organizacional.

Não resta dúvida da resistência encontrada sobre o lugar da autonomia na organização da atualidade. Um dos pressupostos de sua rejeição deriva do modelo gestor tradicional, que sofre apreensão de perda da autoridade frente aos liderados, o que revela uma demonstração cabal de certa alienação organizacional evidenciada na estrutura de poder.

Falar em autonomia é também falar do exercício do poder, embora, em outros circuitos, em outros arranjos, seja distribuição, seja também desconcentração e capilarização do poder, conforme aponta Luiz Carlos de Oliveira Cecílio.<sup>65</sup>

Cecílio, demonstra que esse entendimento tem suas faces no âmbito das estruturas de poder nas organizações, suas tensões e seu controle.<sup>66</sup> O autor considera que o grau de obediência ou o envolvimento dos membros de uma organização depende do tipo ou forma de poder empregados.

Nesse sentido, considera que as atitudes proativas delinearão um norte de conduta de cada colaborador sobre um princípio hierárquico, promovendo uma postura de autonomia de cada um na companhia de maneira coerente e harmoniosa, o que permitirá tomada de decisão mais efetiva e consciente.

Em síntese, os novos caminhos de um mundo em transformação estão postos em razão das demandas que envolvem um novo modelo de administração na atualidade, no qual os desafios pela dinamicidade se agigantam cada dia mais nas exigências por maiores competências profissionais em um mercado que muda constantemente.

Para atender aos grandes desafios existentes na chamada era do conhecimento, os gestores não deverão prescindir de ações inovadoras, convictos de serem agentes construtores de uma nova mentalidade de desenvolvimento humano, na qual o aperfeiçoamento, a qualificação de modo contínuo represente o cerne de um acompanhamento movido pela rapidez com que as informações se processam no âmbito das mudanças mercadológicas. Para que isso aconteça, fazem-se necessários o desprendimento de modelos gestores arcaicos e retrógrados

---

<sup>64</sup> SIQUEIRA; PEREIRA, 2017.

<sup>65</sup> CECILIO, Luiz Carlos de Oliveira. Autonomia versus controle dos trabalhadores: a gestão do poder no hospital. **Ciênc. Saúde Coletiva** [online]., vol. 4, n. 2, p. 315-329. 1999. p. 319.

<sup>66</sup> CECILIO, 1999, p. 319.

e a busca por um método multidimensional que retrate as realidades vigentes, em que o saber interacional proporcione a gestores e a colaboradores um melhor desempenho dessas competências. Destarte, o modelo gestão flexível se torna salutar para o aprimoramento dessas realidades em transformação.

### *2.2.2 Conceitos, abordagem e desenvolvimento*

O número de materiais produzidos em artigos, revistas, teses sobre o conceito de competência se apresenta como uma das grandes produções de saberes da atualidade no campo da Administração. Se por um lado, no senso comum, a palavra competência tem sua utilização sempre voltada para designar uma pessoa qualificada para a realização de alguma tarefa, por outro, o termo incompetência (antônimo) fica como uma negativa de tal qualidade. Fleury, Fleury.<sup>67</sup>

Para os autores, essa visão maniqueísta, em determinados espaços, ainda que de forma sutil, reflete uma deslegitimação de pessoas seja no âmbito social, religioso ou mesmo no trabalho. Portanto, um dos grandes desafios dessa escrita tanto nos aspectos essenciais quanto organizacionais, diz respeito à recuperação do debate da gestão por competência em seu aspecto teórico, bem como à busca por mapear a valia de uma cultura de aprendizagem organizacional para uma visibilidade de ações, visando ao processo de formação do indivíduo e da organização.

Igualmente, a aprendizagem organizacional tem como um de seus objetivos, estimular o intercâmbio de informações e de conhecimento entre pessoas. Desta forma, o relacionamento da aprendizagem organizacional com a formação de competências não se restringe ao indivíduo, mas também compreende coletivo, consoante a organização.

Por outro lado, um dos grandes desafios que cerca as organizações, que objetivam alcançar um maior fluxo de competitividade é a manutenção das condições de sobrevivência mercadológica. Tal manutenção reside na inserção de uma visão holística que possibilite uma integralidade organizacional e humana em seu aspecto mútuo. Nessa perspectiva, Faccina afirma que “Na natureza humana,

---

<sup>67</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 22 maio. 2018.



mente e corpo são manifestações da mesma substância e, portanto, não diferentes e independentes”.<sup>68</sup>

Sobre os aspectos das realidades competitivas vivenciadas nas organizações, o autor supracitado diz que “a complexidade do mercado demarcada pelas exigências dos consumidores, de alta ou baixa renda, remete-nos cada vez mais a solução de uma equação perversa: de um lado, a necessidade de mais recursos humanos e materiais; e de outro, a necessidade da redução acentuada dos custos da utilização desses recursos”.<sup>69</sup> Desse modo, a importância do tema em discussão possibilita ao gestor refletir qual a maneira mais eficaz de lidar com as necessidades de sua empresa utilizando a gestão por competência como aprimoramento profissional.

Outro motivo para se discorrer sobre essa temática, deve-se ao fato de que, na atualidade, os avanços em diversos campos do conhecimento, como o acesso a conhecimentos acadêmicos e científicos e o crescimento do setor tecnológico são uma realidade. Isso exige do gestor, como forma de sobrevivência, a condição de nunca perder de vista que a visão circular do saber desafia as organizações a repensarem o conhecimento piramidal, em virtude das complexidades humanas existentes na sociedade. Conforme Faccina, “A eficácia humana está cada vez mais influenciada pelos princípios da filosofia e da ciência e são aplicáveis de forma prática ao gerenciamento das organizações”.<sup>70</sup>

Nesse contexto, os desafios de cada dia são construir saberes nos aspectos éticos, culturais e organizacionais, o que desafia constantemente cada gestor e de igual modo as organizações, destarte, a gestão por competência, desse modo, demonstra sua relevância.

Atualmente, são amplas as discussões sobre competência no que se refere a uma visão conceitual, assim, as contribuições dos autores envolvem tanto os aspectos voltados às competências essenciais, a saber: conhecimento, habilidades e atitudes; como às organizações, envolvendo valores e espiritualidades. Desse modo, Murad informa que as “pessoas e as organizações devem estar atentas e

---

<sup>68</sup> FACCINA, 2006, p. 03.

<sup>69</sup> FACCINA, 2006, p. 13.

<sup>70</sup> FACCINA, 2006, p. 04.

vigilantes, a fim de que as coisas e os mecanismos de eficácia não se sobreponham aos valores”.<sup>71</sup>

Diante dos grandes desafios que cercam as organizações, foi elencado a gestão por competência como objeto de estudo, entendendo que o uso de ferramentas como práticas organizacionais proporcionarão aos gestores, na atualidade, uma maior visibilidade do nível de capacidade profissional.

### 2.2.3 A discussão sobre competência na organização

A originalidade da palavra competência deriva do latim *competentia*, que significa em sua literalidade acordo/conformidade/concordância. Na Idade Média, essa expressão foi utilizada unicamente na linguagem jurídica e se referia à faculdade atribuída a alguém ou a alguma instituição para analisar e julgar certos assuntos. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.<sup>72</sup>

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito.<sup>73</sup>

O conceito de competência não é recente, uma vez que constitui uma ideia consideravelmente antiga, todavia, no presente, tal conceito tem sido (ré) conceituado e (ré) valorizado em decorrência de fatores como: os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as

---

<sup>71</sup> MURAD, 2007, p. 129.

<sup>72</sup> NOVAES, Dany. **Gestão por competências: você sabe o que é?** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-por-competencias/>>. Acesso em: 08 maio. 2018.

<sup>73</sup> FLEURY; FLEURY, 2001, p. 183-196.

sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização, consoante Sant'Anna.<sup>74</sup>

A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas, muito autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência. As primeiras discussões acerca do termo competência foram realizadas pela escola anglo-saxônicas, mais especificamente nos Estados Unidos, onde nasceu uma pioneira definição de competência, cuja perspectiva foi pensá-la enquanto um conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, ou seja, o *imput* para um desempenho superior.<sup>75</sup>

Os autores ratificam que na concepção americana, mesmo que o indivíduo seja o foco de análise, a maioria dos autores aponta às necessidades das posições existentes nas organizações. Desse modo, Fleury e Fleury indicam que o conceito “é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo e do fordismo, uma vez que a noção continua restrita às tarefas de um cargo”.<sup>76</sup>

Já o debate iniciado pela escola francesa discute as noções de conhecimento, habilidade e atitude incorporada ao conceito de competência. No modelo francês, a competência é entendida sob a perspectiva de output, ou seja, referem-se aos resultados para a organização, pois o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele, daí a necessidade da entrega.<sup>77</sup>

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence”, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de

---

<sup>74</sup> SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organização mineira sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 366 f. Belo horizonte CEPEAD/ FACE/ UFMG. 2002. p. 28. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MHUS/tese\\_anderson\\_de\\_souza\\_santanna.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MHUS/tese_anderson_de_souza_santanna.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 08 maio. 2018.

<sup>75</sup> PARRY, 1996, apud FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

<sup>76</sup> FLEURY; FLEURY, 2001, p.183.

<sup>77</sup> FLEURY, FLEURY, 2001, p. 186.

talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).<sup>78</sup>

O conceito de competência traçado por, João Batista M. Zabot e L. C. Mello da Silva<sup>79</sup>, constitui-se em conjunto de comportamentos intrínsecos à formação humana, composto por quatro dimensões fundamentais: o interesse (aprender a ser), os saberes (aprender a conhecer), as atitudes e habilidades (aprender a fazer).

Destarte, conceituar e compreender o que vem a ser competência é condição basilar para o gestor ou administrador que pretenda desenvolver a gestão por competências. Na perspectiva dessa pesquisa, a competência nas organizações, não se enclausura apenas nos meandros do passado de um conhecimento teórico e empírico detidos por profissionais que paralisou no tempo.

Para Fleury e Fleury a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.<sup>80</sup>

Segundo os autores

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.<sup>81</sup>

#### 2.2.4 Da habilidade na gestão por competências

Para iniciar a discussão, faz-se necessário compreender alguns conceitos de habilidades e competências para administração. Fleury e Fleury indicam que,

Competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de

<sup>78</sup> DUTRA, 2001 apud FERNANDES, 2006, p. 50.

<sup>79</sup> ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>80</sup> FLEURY, FLEURY, 2001, p. 187.

<sup>81</sup> FLEURY, FLEURY, 2001, p. 187.

conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).<sup>82</sup>

Ademais, Robbins define habilidade como sendo “a capacidade de um indivíduo para desempenhar diversas tarefas de uma função”<sup>83</sup>, e divide as habilidades de uma pessoa em dois grupos de fatores: as habilidades físicas e intelectuais. As habilidades físicas estão direcionadas a serviços padronizados e não especializados, o autor cita como exemplos as funções que exigem destreza manual e resistência, enquanto que as habilidades intelectuais estão voltadas às atividades que exigem o pensar, raciocinar e resolver problemas.<sup>84</sup>

Aos executivos, Robert Kantz<sup>85</sup> indica como condição para o alcance de objetivos as habilidades técnicas (aplicação de conhecimentos) e humanas (motivar pessoas de uma equipe para a realização de uma atividade) e conceituais:

Capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. [...] O processo de tomada de decisão, [...], exige [...] identificar problemas, desenvolver soluções alternativas para corrigi-los, avaliar essas alternativas e selecionar a melhor. Um executivo pode possuir competência técnica e humana, mas fracassará por causa da incapacidade de processar e interpretar racionalmente informações.<sup>86</sup>

A referência do autor para que o administrador aprenda fazendo, remetendo aos quatro pilares da educação do futuro definidos no relatório de Jacques Delors<sup>87</sup>: aprender a conhecer (instrumentos de compressão), aprender a fazer (agir sobre o meio), aprender a conviver (participação e cooperação) e aprender a ser (integrar o conhecer, fazer e conviver). Relacionando esses pilares ao conceito de competência traçado por, Zabot e Silva<sup>88</sup>, competência constitui-se em conjunto de comportamentos intrínsecos à formação humana, composto por quatro dimensões fundamentais: o interesse (aprender a ser), os saberes (aprender a conhecer), as atitudes e habilidades (aprender a fazer).

<sup>82</sup> FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. p. 45.

<sup>83</sup> ROBBINS, 2005, p. 34.

<sup>84</sup> ROBBINS, 2005, p. 34.

<sup>85</sup> KATZ, Robert L. As Habilidades de um administrador eficiente. In: LEVITT, Theodore et al. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

<sup>86</sup> KATZ, 1986, p. 61.

<sup>87</sup> DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir. 4. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: Relatório da UNESCO, 2000.

<sup>88</sup> ZABOT; SILVA, 2002.

Nessa perspectiva, competências e habilidades caminham em paralelo com objetivos comuns. Conceituar e compreender o que vem a ser competência é condição basal para o gestor ou administrador que pretenda desenvolver a gestão por competências.

Fleury e Fleury definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, os quais agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.<sup>89</sup>

A educação, o processo de autoconhecimento e a aprendizagem fazem parte do quadro de competências para gestão empresarial. O processo de aprendizagem e o acúmulo de novas habilidades tornam-se cada vez mais necessários e contínuos, uma vez que o mercado oscila e modifica-se em velocidade e ritmo incalculável, conforme Fleury e Fleury,

Em um mundo de crescente complexidade, a necessidade de ser "um eterno aprendiz" constitui hoje o maior desafio para as pessoas e para as organizações. Não é um desafio fácil de ser enfrentado, pois exige flexibilidade, inteligência, uma postura de questionamento permanente de premissas, de modos de agir, de pensar o conviver com a tradição e a modernidade, suas consistências e contradições. É um mundo assustador, mas desafiador, este com que se deparam pessoas e organizações, no limiar do século XXI.<sup>90</sup>

Necessita-se, portanto da habilidade de ser um “eterno aprendiz” adicionado às competências do gestor, comprometido não apenas com seu processo de formação, mas também com o desenvolvimento de sua equipe. Assim, cabe refletir a respeito da aprendizagem organizacional e sua contribuição à gestão por competência.

#### *2.2.5 Da aprendizagem organizacional na gestão por competência*

Quando se pensa em aprendizagem, pensa-se em mudanças comportamentais, as quais estão associadas ao desenvolvimento de pessoas, visando o contexto organizacional gerido por competências, o desafio é “assustador”, todavia imperativo, pois a aprendizagem que promove o “eterno aprendiz”, conseqüentemente transforma, inova, mobiliza, inquieta e inspira o

---

<sup>89</sup> FLEURY, FLEURY, 2000, p. 21.

<sup>90</sup> FLEURY; FLEURY, 2004, p. 21.

homem a descobrir-se e a transcender de um processo individual para o coletivo, agregando valores a suas ações e àqueles com quem convive.

Desse modo, depreende-se que aprendizagem é mudança de comportamento. Aprendizagem envolve “aquisição de novas respostas ou reações”.<sup>91</sup>

É possível observar no conceito de aprendizagem descrito por Ierecê dos Santos Barbosa uma definição que envolve competências e habilidades,

Aprendizagem é um processo educativo que tem como objetivo principal ajudar a desenvolver nos indivíduos um pensar crítico reflexivo que os tornem capazes de estabelecer uma relação pessoal com o contexto em que estão inseridos, utilizando competências e habilidades, bem como todo o seu aparato: sensório-motor, cognitivo, afetivo, linguístico e intuitivo.<sup>92</sup>

Dentre as muitas teorias da aprendizagem, serão abordadas aqui aquelas que possuem significado no mundo contemporâneo e que contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem em contexto organizacional.

A teoria comportamentalista (Behavioristas) busca condicionar o sujeito por meio do esforço produtivo de aprendizagem, através de relações que envolvem estímulo e resposta. Essa teoria considera que a aprendizagem é decorrente da modificação observável e mensurável do comportamento do sujeito, produzido pela ação educativa.

A teoria cognitiva envolve os processos cognitivos e condições bio-psico-sociais que facilitam o processo de codificação e ressignificação do conhecimento. A motivação nesse processo ocorre pela relação estabelecida entre as necessidades pessoais do aprendiz aos objetivos da aprendizagem. Valoriza a experimentação e o erro como parte do processo para atingir o conhecimento, incentiva a transferência de habilidades e conhecimentos a novos aprendizes.

Na teoria humanista, a aprendizagem é focada no sujeito e em suas necessidades, envolvendo vontades e sentimentos. O sujeito é responsável por seu processo de aprendizagem, sendo considerado autodidata, reflexivo e capaz de realizar sua autoavaliação. Desenvolve o aprender a aprender e a construção de

---

<sup>91</sup> SILVA, Célia. **Pontos de psicologia geral**. São Paulo: Ática, 1997. p. 133.

<sup>92</sup> BARBOSA, Ierecê dos Santos. Elementos caracterizadores e impulsionadores da aprendizagem: uma abordagem psicopedagogia à luz da neurociência e da preventividade em Educação. In: GONZAGA, Amarildo Menezes. **Temas para o Observatório da Educação na Amazônia**. Curitiba: CRV, 2011. p. 101-132; p. 105.

laços entre cooperados, de modo que realizem a troca de informações e de experiências entre integrantes de um grupo.

Os objetivos, métodos e meios de avaliação para aprendizagem corporativa ou organizacional diferem dos processos de ensino-aprendizagem que ocorrem nos ambientes formais de ensino.

Bruno Henrique Rocha Fernandes e Luiz Hamilton Berton apontam cinco princípios para o aprendizado organizacional:

O raciocínio sistêmico: A capacidade de entender um sistema na sua integralidade [...]. Domínio Pessoal: refere-se às qualidades que cada integrante de uma organização de aprendizagem deve desenvolver: paciência, saber ouvir, ver a realidade de maneira objetiva, concentrar energias para atingir objetivos. Essas qualidades são pré-requisitos para o trabalho em equipe e para a aprendizagem. Modelos mentais: ideias profundamente arraigadas, generalizações que influenciam nossa maneira de encarar o mundo e que [...] são compartilhadas não só por uma empresa específica, mas em todo um setor de mercado. Objetivos comuns: é a base da aprendizagem, tem seu efeito potencializado quando os membros da equipe desenvolvem a capacidade de transmitir uns aos outros a imagem de futuro e metas que se pretende atingir, de forma coerente, acreditada e alinhada entre todos os componentes da equipe. Aprendizado em equipe: [...] ocorre quando a organização desenvolve a transversalidade ou a quebra de barreiras entre departamentos, entre grupos.<sup>93</sup>

A aprendizagem organizacional envolve as rotinas de trabalho, o processo de produção, as tomadas de decisões, a visão estratégica, o trabalho em equipe, o desenvolvimento, a avaliação e a assimilação de visão, metas, objetivos e valores da instituição.

Contudo, é insuficiente conhecer os objetivos aos quais a aprendizagem se direciona, assim como as teorias de aprendizagem, suas características e focos de atuação, a aprendizagem é um processo interno e para que ocorra, faz-se necessário que o aprendiz esteja motivado. Pode-se afirmar, portanto, que a aprendizagem é um processo de mudança de comportamento que inicia pela motivação.

Segundo Barbosa, a motivação desempenha três funções no processo de aprendizagem do indivíduo:

Função seletiva: a atenção da pessoa centra-se no campo específico do interesse dominante. O indivíduo é focado, não se interessa por outras coisas. Função energética: a pessoa intensifica sua atividade, aumentando sua energia e poder de concentração, para atingir os fins a que se propôs.

---

<sup>93</sup> FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 227.



Função direcional: a pessoa orienta os seus atos em direção à meta que se deseja atingir, não deixando que outros interesses desviem o seu foco.<sup>94</sup>

Desta forma, delinear o perfil do grupo de trabalho é condição necessária para a motivação da equipe, igualmente sua condução para o processo de aprendizagem, a qual precisa de que a aprendizagem esteja direcionada à atividade desempenhada pelo grupo ou aos objetivos do indivíduo junto à organização.

Atualmente, muitas organizações utilizam os conhecimentos da gestão por competência para motivar a aprendizagem de seus liderados, a fim de modificar comportamentos e desenvolver outros que sejam mais eficientes na atuação e no alcance de metas pré-estabelecidas pela corporação, essa ferramenta gerencial é conhecida como “modelagem de comportamento”.

Robbins<sup>95</sup> apresenta quatro formas de modelar o comportamento de um indivíduo: por meio do reforço positivo, reforço negativo, punitivo ou extinção. Este pensamento a respeito da modelagem de comportamento revela que a teoria de aprendizagem aplicada é a teoria comportamentalista (Behavioristas).

Contudo, na cultura de aprendizagem organizacional não compete o papel de modelagem de comportamento, mas o de influenciar, motivar e gerir os recursos humanos em prol de um objetivo. A aprendizagem guiada por um clima organizacional é aquela baseada na motivação, em que a “modelagem do comportamento” nasce da inspiração e admiração dos valores do líder e de seus liderados para formação de uma equipe competente.

### **2.3 Os saberes e valores éticos nas organizações**

Nas organizações contemporâneas, estruturadas pela gestão da informação e do conhecimento, o desenvolvimento de novas competências do gestor organizacional é imprescindível tanto para as ações individuais quanto para as ações práticas organizacionais. Tal postura coloca-se como estratégia inovadora frente ao embate mercadológico desafiador, característico nas organizações que vivenciam constantemente processo de mudança. Para Daniele Saheb,

A formação cartesiana, reducionista e mecânica, abrigou um pensamento disjuntivo e separador, mas agora com urgência precisa dar espaço para avançar na construção de uma concepção complexa de ser humano, de

---

<sup>94</sup> BARBOSA, 2011, p. 113.

<sup>95</sup> ROBBINS, 2005, p. 34.

sociedade, de mundo e de vida (MORIN, 2011). Nesse sentido, os novos rumos e fundamentos para a realidade educacional têm por base epistemológica e metodológica a complexidade e a transdisciplinaridade.<sup>96</sup>

Desse modo, o gestor organizacional deverá ter uma atuação para além de uma visão mecanicista, pois assumirá para si a necessidade de dominar os aspectos de uma cultura de aprendizagem no seu núcleo de trabalho, que vise à contextualidade, à conceitualidade; à multidimensionalidade e à complexidade. Ademais de revisar os saberes e os valores pré-estabelecidos nas organizações. “De facto, as organizações, tal como os indivíduos, têm um funcionamento racional e estrategicamente orientado por normas, crenças e valores, que estão presentes nas suas *teorias da acção*”.<sup>97</sup>

O relatório de Edgar Morin<sup>98</sup>, exposto à Unesco sobre as ideias para a educação do amanhã, aponta para a necessidade de desenvolver sete saberes necessário à educação do futuro que são: As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão; Os princípios do conhecimento pertinente; Ensinar a condição humana; Ensinar a identidade terrena; Enfrentar as incertezas; Ensinar a cooperação; e A ética do gênero humano. São algumas das competências necessárias para sobrevivência de um futuro social, que depende cada vez mais da capacidade humana de transformar informações em conhecimentos.

Assim, um dos grandes desafios organizacionais perpassa a condição de alinhar as políticas organizacionais para que promovam uma garantia ética de que esse alinhamento sempre ocorrerá baseado nas competências necessárias à sobrevivência de um futuro organizacional. Destarte, percebe-se a necessidade de um profissional dinâmico que consiga, de maneira holística, unir o conhecimento técnico, científico, experiencial com uma visão sistêmica dos princípios éticos organizacionais.

Na contemporaneidade, o resgate dessa discussão ganha um novo olhar, em virtude da necessidade do aprender a aprender para a formação do sujeito tanto

<sup>96</sup> SAHEB, Daniele. Os sete saberes de Morin e sua contribuição para a formação de educadores ambientais. **37ª Reunião Nacional da ANPED**. 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt22-4161.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

<sup>97</sup> VENTURA, T. **Produção e Gestão do conhecimento em organização aprendente**. 2011. Disponível em: <<https://kieinvestiga.wikispaces.com/3.3+Produção+e+Gestão+do+Conhecimento+em+...>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

<sup>98</sup> MORIN, Edgar. **Os sete saberes a educação do futuro**. 6. ed. Trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaia. Revisão técnica de Edgard da Assis Carvalho. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2002. p. 12.

para o mercado de trabalho quanto para a vida em uma espiral ascendente na busca pelo conhecimento e pela qualificação profissional.

Conforme Ventura,

Os conceitos de aprendizagem organizacional e de organização aprendente são retomados por Magalhães (2005-2) que refere, precisamente, que “o conceito de organização aprendente constitui uma das propostas mais atraentes apresentadas aos gestores e aos pensadores organizacionais, na última década”. [...] Como é do conhecimento de qualquer gestor, as organizações adquirem vida própria e são apenas parcialmente controláveis através dos sistemas de gestão tradicionais. [...] a organização aprende, transforma-se ou estagna, não só através das escolhas planejadas do seu gestor, mas, sobretudo, através das consequências emergentes das pressões da envolvente externa e da acção coletiva dos seus colaboradores.<sup>99</sup>

Nessa perspectiva, além das competências técnicas em áreas afins, gestores e colaboradores precisam desenvolver competências relacionais que se fundamentem na empatia, na ensinabilidade, na outridade e na cooperação organizacional como desenvolvimento laboral de cada um. Vale ressaltar a relevância de uma cultura organizacional que privilegie esse desenvolvimento não apenas para o mercado de trabalho, mas como princípio ético para a interação e para o prazer na *práxis* da profissional.

Em síntese, a ideia dos saberes e valores éticos como aprendizagem e competência organizacional é indissociável da modalidade de aprendizagem organizacional, bem como de sua formação para criação de novos profissionais para as organizações.

Uma organização que busca desenvolver aprendizagem e competência nos saberes e valores éticos organizacionais pode ser entendida como uma “organização aprendente” no sentido de a organização ser percebida como espaço de uma dialogicidade desses saberes e valores adquiridos ao longo da vida. Seus pressupostos para compreender o comportamento humano e organizacional encontram-se diante de quatro desafios: (1) uma inteligência intrapessoal e interpessoal que desafia a comunicabilidade de gestores e colaboradores para a percepção, compreensão e humildade como competência no ato de linguagem organizacional. (2) uma política de cultura de aprendizagem que visibilize a educabilidade como conceitualidade de saberes, valores e aprendizado organizacional. (3) um construcionismo organizacional que fomente a outridade para

---

<sup>99</sup> VENTURA, 2011.

identidade dos indivíduos na organização. (4) um princípio da cooperatividade como desafio de uma fusão organizacional envolvendo confiança e convivência para uma relação de produtividade organizacional.

A compreensão de saberes, valores e aprendizado pode ser caracterizada conceitualmente por etnicidade, equidade e eticidade organizacional, como formação integral entre gestores e colaboradores na organização. A metodologia pelas vias da “teoria das organizações” é aplicável às estruturas organizacionais, a fim de compreender as construções indenitárias em sua formação técnica e humana nas organizações ao mediar a singularidade, a alteridade e a outridade para compreensão da identidade do indivíduo na organização. Desse modo, a visão do cooperativismo organizacional corrobora para a confiança e convivência como um elemento imprescindível de crescimento organizacional.

Muitas são as contribuições da Antropologia teológica, Antropologia da Administração, de eticistas e da Educação corporativa que partilham os pressupostos em seu desenvolvimento no espaço que se conceitua como “organizações”.

Embora o conceito de “saberes e valores éticos nas organizações” represente na pesquisa uma das marcas imprescindíveis da gestão por competência do novo modelo do gestor organizacional, este precisa ser abalizado no âmbito de três possibilidades plausíveis de um julgamento errado de sua conceitualidade.

Em primeiro lugar, não se trata dos “saberes e valores éticos nas organizações”, como fruto de uma educação simplista que opta na comunicação persuasiva pela utilização de saberes rasos para fins de benefícios próprios. O entendimento que rege os meandros dos saberes e valores éticos na organização em matéria de historicidade não necessita, em nome da aceitabilidade, que se perca o sentido de clareza do enunciador e do enunciado na comunicação assertiva, por entender que toda organização no processo formativo desenvolve uma comunicação própria quer em atos, saberes ou mesmo valores e que não se convencerá por atitudes isoladas, carências ou mesmo argumentos que representem a desconstrução dos legados organizacionais pré-estabelecidos.

Desse modo, o que caracteriza os “saberes e valores éticos organizacionais” é a leveza que está inerida no ato de fala para sua relação de aceitabilidade e autonomia organizacional. Em segundo lugar, o conceito de “saberes e valores éticos” como conceitualidade organizacional não significa homogeneizar seu

conceito desconsiderando as individualidades e particularidades que cada organização possui, retratados no seu clima, cultura e comportamento organizacional em matéria de regionalidade. O conhecimento, a habilidade e a atitude de maneira propositiva permitirão a individualidade dos saberes e valores éticos de cada organização como peculiaridade, mesmo em meio às múltiplas diversidades organizacionais. Em terceiro e último lugar, não existe uma sistematização exata de como são constituídos esses saberes e valores éticos organizacionais como uma espécie de padronização dos saberes pensado da mesma maneira por todas as organizações.

Os saberes e os valores éticos nas organizações trazem contribuições no momento em que os agentes envolvidos corroboram de maneira cooperativista no processo de experiência cotidiana, movidos pela ética do dever e de responsabilidade organizacional, passando a usar todas as forças e potencialidades a serviço da organização e de sua felicidade pessoal. Esse sentimento de compromisso organizacional se refaz sempre no momento em que os frutos desses saberes e valores são visibilizados nas relações cotidianas tanto no aspecto essencial quanto organizacional.

### *2.3.1 Ato de fala como competência organizacional*

O ato de fala como competência é um caminho imprescindível, uma vez que o domínio da palavra se encontra em uma relação sinérgica entre gestores e colaboradores, sem deixar de ser uma forma de empoderamento no âmbito das estruturas de poder existentes dentro do espaço organizacional. A linguagem é fator determinante na existência humana, sendo a responsável pela comunicabilidade e, por consequência, pela vida em sociedade, conforme afirma Daniele Gross Ramos.<sup>100</sup>

Cabe ressaltar ainda, segundo Damásio e Garcia, a relevância da qualidade da informação para um agir comunicativo no âmbito da complexidade como uma das primícias de uma organização competente.<sup>101</sup> Desse modo, a força de um agir

---

<sup>100</sup> RAMOS, Daniele Gross. **Percepção, compreensão e humanidade**: os atos de linguagem e seus sujeitos. São Paulo: Contexto 2008. p. 01.

<sup>101</sup> DAMÁSIO, Edilson; GARCIA, Mônica. **Informação e qualidade nas organizações**: o agir comunicativo e a complexidade. Disponível em: <<https://portal.febab.org.br/anais/article/viewFile/1628/1629>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

comunicativo passa a ter uma relevância significativa para a organização que aspira estabelecer conexão entre pessoas como construção de um relacionamento saudável, na medida em que se ecoe uma dialogicidade perceptiva, compreensiva e objetiva, com o intuito de construir uma organização fundamentada não apenas na funcionalidade, produtividade, mas, sobretudo, na empatia, prazer, bem-estar e convivência intrapessoal e interpessoal na organização. “A linguagem é esse lugar em que o humano se torna humano e cada ato de linguagem é um testemunho da pertença de cada um à humanidade [...]”<sup>102</sup>

Assim, o olhar pluralista e consensual movido pelo respeito aos valores éticos que cada organização possui, representa um caminho salutar para a superação do etnocentrismo organizacional e alívio das tensões étnicas e dos conflitos éticos entre indivíduos e organizações.

É possível estabelecer um paralelo com o que Moltmann propõe ao dizer que

O diálogo e a convivência inter-religiosa enxerga as diferença e o que existe de comum. Nesse sentido, as religiões [...] encontrarão um espaço comum em que podem apresentar suas diferenças, pois de outra forma estas não são passíveis de apresentação.<sup>103</sup>

Portanto, a compreensão da ação comunicativa que compõem a estrutura organizacional apresenta-se como código de conduta historicamente constituída nos saberes e valores éticos que cada organização possui. Nesse sentido, Giovanna Migotto da Fonseca Galleli e Marlene Marchiori, propõem que a comunicação deve ser percebida na constituição dos movimentos organizacionais, não apenas como ferramenta, mas como processo pelo qual os sujeitos participam da construção das organizações.<sup>104</sup>

Assim, a aceitabilidade das palavras e dos atos dentro das organizações significa um caminho significativo para uma maior oportunidade ou maior rejeição profissional no primeiro momento. Igualmente, as falas de uma comunicação assertiva se detectam nos elementos da percepção, compreensão e objetividade como visibilidade de inteligência interpessoal e empatia organizacional.

---

<sup>102</sup> FREITAS, Jeanne-Marie Machado de. Posfácio. In: GOMES. Mayra Rodrigues. **Jornalismo e ciência da linguagem**. São Paulo: Hacker Editores/Edusp. 2000. p. 97.

<sup>103</sup> MOLTAMANN, 2004, p. 77.

<sup>104</sup> GALLELI, Giovanna Migotto da Fonseca; MARCHIORI, Marlene. A comunicação constitutiva das organizações contemporâneas: reflexões sobre as aproximações possíveis entre a TAC e a CCO. **XXXIX Encontro da ANPAD**. Belo horizonte / MG. 13 a 16 de setembro de 2015.

Nessa perspectiva, a percepção organizacional que visibilize a maneira como são formadas as construções indenitárias de cada organização, representa um papel imprescindível na maneira como se deve lidar com as tensões éticas e com os conflitos éticos que cercam as organizações em sua contextualidade.

Para Ramos nas palavras de Patrick Charaudeau, “A linguagem é um poder, talvez o primeiro poder do homem.”<sup>105</sup> Nesse sentido, quanto melhor for o nível de conhecimento nas relações intrapessoal e interpessoal como prática organizacional entre gestores e colaboradores, mais visíveis serão as possibilidades de produtividade e de abordagem frente à equipe para os objetivos pré-estabelecidos em matéria de mensuração das competências comunicativas na organização.

Ramos propõe

Enfim, se é a linguagem o meio de representação de nossos pensamentos e sociabilidade, importante se torna compreender seu funcionamento, tanto através de seus atos, como de seus protagonistas, bem como perceber de que forma se dá o funcionamento deste que, tal como a linguagem, também é uma atividade humana: o discurso.<sup>106</sup>

Desse modo, por mais especialista que se possa ser no assunto, quando esses mundos historicamente constituídos por tensões éticas e conflitos éticos organizacionais se encontram, suas reações são inevitáveis.

Cortella pergunta

Como que se vive essa tensão? Estamos vivendo a emergência de novos e múltiplos paradigmas. São novos tempos que exigem novas atitudes. Não dá para fazer a velha edição para as coisas que caminham em direção à excelência.<sup>107</sup>

Para Cortella, é “preciso saber equilibrar a tensão da flexibilidade com a rigidez”.<sup>108</sup> Destarte, um fator de extrema relevância para evitar esses confrontos, reside na compreensão do outro com suas diferenças de regionalidade e seus saberes culturais nas relações interpessoais para o desenvolvimento relacional e organizacional.

Paulo Freire<sup>109</sup> enfatiza que a dialogicidade verdadeira é aquela em que os sujeitos dialógicos aprendem e crescem na diferença, sobretudo, no respeito a ela,

---

<sup>105</sup> RAMOS, 2008, p. 07.

<sup>106</sup> RAMOS, 2008, p. 04.

<sup>107</sup> CORTELLA, 2012, p. 55.

<sup>108</sup> CORTELLA, 2012, p. 55.

<sup>109</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessário à pratica educativa. 45. ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2013. p. 59.

uma vez que por serem inacabados, assumem-se como tais, tornando-se radicalmente éticos. Desse modo, o autor reitera que a transgressão da eticidade jamais pode ser vista ou entendida como virtude, porém como ruptura com a decência.

Por último, outro aspecto relevante do ato de fala como competência na organização reside na objetividade da fala, a qual desafia a organização a compreender o elemento basilar da socialidade para o exercício de uma operabilidade eficaz e efetiva, impondo a prevalência dos valores coletivos no âmbito das posturas individualistas nas organizações.

Kathlen Luana de Oliveira enfatiza que esse processo em matéria de sociedade não é uma teoria de interdependência sociológica, e se tratando de espaço público essa convivência não possui vínculos pela necessidade e carência. Para a autora a convivência

[...] é quando as pessoas se importam com o pensar, o dizer, e o agir uma das outras. Mutualmente se escutam, dialogam, opinam, persuadem, consentem, agem, em concerto e, até ao se cometer um crime, estabelecem-se leis que punam essas ações.<sup>110</sup>

Portanto, esse elemento da socialidade não pode se perder nos elementos de uma percepção apequenada na organização, todavia, na valorização da dignidade humana, da cidadania, da personalidade, da confiança, da lealdade nas relações como síntese da valorização humana na organização.

Igualmente, vale ratificar esse processo de socialidade organizacional, nos aspectos das identidades como enquadramento social, conforme colocam Mostaro e Helal.

As identidades são construções sociais que reúnem atributos, características, mitos, crenças e narrativas de determinados grupos sociais em representações que pretendem impor uma rigidez e coesão, projetando uma singularidade. Por mais que esses processos esqueçam a pluralidade de tais formações eles foram eficazes na organização dos Estados-nação. Stuart Hall.<sup>111</sup>

<sup>110</sup> OLIVEIRA, Kathlen Luana de. **Por uma política de convivência**: Teologia - direitos humanos - Hanna Arendt. Passo Fundo: Editora IFIBE, 2011. p. 189.

<sup>111</sup> MOSTARO, Felipe Fernandes ribeiro, HELAL, Ronaldo. Preparação x Improviso: Reflexões sobre a Representação do Técnico e do Jogador Brasileiro na Imprensa Nacional. **Revista Latino-americana de Jornalismo**, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, ano 4, vol. 4, n. 1, p. 24-240. Jan./jun., 2017.



Os autores ratificam apud Berger e Luckmann. Que a identidade é formada por processos sociais. Para o autor, a cristalização desse processo se mantém, modifica e é ao mesmo tempo modelada pelas relações sociais.

Em síntese, quanto mais plurais forem as relações comerciais, melhores serão as vivências interpessoais. Logo, ressignificar os conceitos clássicos e as experiências do passado, ao se optar pela criação de novidades e de soluções criativas, adequando-as como novo modelo do gestor organizacional do futuro nos recursos humanos, representará uma das grandes estratégias de sobrevivência mercadológica. Desse modo, torna-se salutar o enfrentamento do RH como um dos grandes desafios para a modernização das empresas, compreendendo inicialmente que as estratégias convencionais e toda a experiência vivenciada no passado não dão mais conta dos desafios atuais e futuros em matéria de eficiência para as questões organizacionais contemporâneas.

### *2.3.2 Saberes, valores e aprendizado organizacional*

É inegável a necessidade e a urgência de uma cultura de aprendizagem organizacional, como agente promotor da capacidade de transformar informação em pesquisa como desenvolvimento da realidade nas organizações que aprendem.

Para Claudete Robalos da Cruz,

Não raro, as aulas estão focadas no desenvolvimento de habilidades técnicas, reforçando comportamentos individualistas e competitivos, que não contribuem no desenvolvimento das habilidades investigativas, sociais, e espaciais garantindo a autonomia e autoria do sujeito na construção do conhecimento. Ao contrário, contribui para conservar processos de alienação e de submissão do sujeito no ato de conhecer.<sup>112</sup>

Esse destaque reside na responsabilidade que se deve ter como sociedade e organização, a fim de se criar nas gerações futuras o sentimento de nação solidária e menos egoísta, responsável, mais equânime, além de se pensar a cultura como um dever ético e humano a partir da própria organização, para construção de um indivíduo aprendente ao longo da vida.

---

<sup>112</sup> CRUZ, Claudete Robalos da. A educação ao longo da vida: novas perspectivas para pensar o processo educativo. **SABERES**, Natal/RN, v. 1, n. 10, p. 155-162, nov., 2014. p. 157.

Conforme Adriana Maria de Adriana<sup>113</sup>, é a motivação intrínseca e não extrínseca na capacidade de autorealização, autodireção e autodeterminismo que contribui para a evolução do ser humano a sua condição essencialmente humana, individual e coletiva, repleta de potencialidades e desenvolvimento.

Na ágora ateniense, os elementos da etnicidade, equidade e eticidade representavam o processo de formação de uma cultura de aprendizagem em matéria de dinamicidade, convivência e cooperação organizacional. A evolução do pensamento e das práticas em educação está ligada às transformações sociais ao longo da história, conforme Paulo Otolini Garrido.<sup>114</sup>

Na organização que aprende, surge a necessidade de conexões, parcerias, capacidade de trabalhar em equipes com inter-relações, de um ensino que supere a fragmentação e a divisão das diferentes áreas do conhecimento, já que em um mundo com rápidas transformações, o papel destinado à educação significa mais do que reproduzir dados, denominar classificações ou identificar símbolos.

Para Edgar Morin, o desenvolvimento das ciências e sua fragmentação em disciplinas, foram favoráveis ao processo de divisão do trabalho, contudo, esse processo de fragmentação do saber e os “inconvenientes” da superespecialização produziram um ensino que desenvolve a “ignorância e a cegueira”. E a escola por sua vez, segundo o autor, contrariamente à necessidade de corrigir esses desenvolvimentos, segue-os: “na escola primária nos ensinam a isolar os objetos [...], a separar as disciplinas [...], a dissociar os problemas, em vez de unir e integrar. Obrigamos a reduzir o complexo ao simples, isto é, a separar o que está ligado”.<sup>115</sup>

Nessa perspectiva, os saberes e os valores como desenvolvimento de aprendizagem e de competência organizacional ao longo da vida representa um dos grandes desafios das organizações que aprendem. Para Cruz<sup>116</sup>, a sociedade do século XXI exige um tipo de homem diferente do postulado pela sociedade industrial, a constatação de que se vive no mundo complexo exige que as diversas organizações sociais busquem através do paradigma da complexidade, compreender as relações humanas, sociais, políticas e econômicas.

---

<sup>113</sup> SOUZA, Adriana Maria de. **O coaching na atuação do profissional da informação**. São Paulo 2013. p. 20.

<sup>114</sup> GARRIDO, Paulo Otolini. **Educação corporativa policêntrica: Aplicação transdisciplinar da Engenharia pedagógica para a produção da aprendizagem transformadora**. Florianópolis: 2006. p. 22.

<sup>115</sup> MORIN, 2003, p. 15.

<sup>116</sup> CRUZ, 2014, p. 157.

Para Garrido,

Recentemente com a chegada da sociedade pós-industrial, os enfoques convencionais perderam seu valor. Neste novo contexto, surgiu o trabalhador do conhecimento, que, para exercer suas novas funções precisa desaprender o que não serve mais, adquirir novas competências e desenvolver o saber. Para lidar com as mudanças, é preciso, por exemplo, desenvolver relacionamentos, aprender novos conhecimentos, usar as novas tecnologias, pensar criativamente, definir problemas e encontrar soluções.<sup>117</sup>

Assim, os aspectos que envolvem a formação integral entre gestores e colaboradores são um diferencial na gestão organizacional contemporânea. Envolvendo tanto a produtividade organizacional quanto a formação humana para a vida. Logo, essas possibilidades plausíveis são imprescindíveis, sem que necessariamente se fomente uma dicotomia de ambas as qualidades. A educação corporativa seria uma questão prioritária, mas não exclusiva. Afinal de contas, uma empresa precisa ter sustentabilidade de sua lucratividade, rentabilidade, produtividade e competitividade.<sup>118</sup>

Desse modo, a organização que aprende, considera o gestor e o colaborador como seres inacabados e em contínuo processo de formação profissional. Nesse aspecto de busca pela formação, os saberes e valores éticos como aprendizagem e competência organizacional são necessários à sobrevivência e ao crescimento evolutivo, sendo a cultura de aprendizagem, espaço de construção e de ressignificação desses saberes e valores construídos.

Portanto, é necessário que a sociedade e a organizações discutam, debatam construam uma proposta educacional que opte por contemplar em seu processo de na sua aprendizagem e competência as discussões da relevância dos saberes, valores éticos e aprendizagens nos espaço mais diversos com respeito às diversidades religiosas, culturais e organizacionais. Ainda de acordo com Delors,

O conceito de educação ao longo de toda a vida aparece, pois, como uma das chaves de acesso ao século XXI. Ultrapassa a distinção tradicional entre educação inicial e educação permanente. Vem dar resposta ao desafio de um mundo em rápida transformação, [...]. É uma exigência que continua válida e que adquiriu, até, mais razão de ser. E só ficará satisfeita quando todos **aprendermos a aprender**.<sup>119</sup> (grifo nosso)

---

<sup>117</sup> GARRIDO, 2006, p. 22.

<sup>118</sup> CORTELLA, 2012, p. 32.

<sup>119</sup> DELORS, 1999, p. 19.

Para Nóvoa, esse pilar ressignifica a compreensão de educação e da aprendizagem ao longo da vida, ampliando antigas concepções de formação continuada ou de aperfeiçoamento de uma determinada habilidade para desenvolvimento de uma função.<sup>120</sup>

Em síntese, mais do que formar profissionais para o mercado de trabalho, cabe à organização uma visão panorâmica que capacite os gestores e os colaboradores para a busca de aperfeiçoamento, de excelência profissional em tudo que se faça, de convivência saudável com o diferente, de habilidades para gerenciar conflitos, de comunicação autônoma, de atitudes de eficiência e de efetividade que conduzam sempre ao aprender a fazer, aprender a conviver a aprender a ser. Ademais de envolver a competência gestora, educacional e relacional, requer a cooperação humana e o crescimento organizacional como trunfo de saberes, valores e aprendizado organizacional.

### *2.3.3 Identidade organizacional*

O desenvolvimento do ser humano que se desenrola desde o nascimento até à morte, é um processo dialético que começa pelo conhecimento de si mesmo para se abrir, em seguida, à relação com o outro.<sup>121</sup>

Desse modo, os saberes e valores éticos na organização envolvem do trabalho em equipe e do desenvolvimento de habilidades relacionais possibilitando a condução dinâmica na organização que aprende, que o aprender a conviver representa um fator de cooperação profissional na organização.

Para Delors,

Mais do que nunca a educação parece ter, como papel essencial, conferir a todos os seres humanos a liberdade de pensamento, discernimento, sentimentos e imaginação de que necessitam para desenvolver os seus talentos e permanecerem, tanto quanto possível, donos do seu próprio destino.<sup>122</sup>

Assim, a superação de uma visão organizacional que fomente não apenas a questão pela mediação da identidade clássica, mas também pela constituição (inter) organizacional da identidade dos indivíduos na organização representa o grande

---

<sup>120</sup> NÓVOA, Antônio. **Professores: imagens do futuro presente**. Lisboa: Educa, 2009. p. 23.

<sup>121</sup> DELORS, 1999, p. 101.

<sup>122</sup> DELORS, 1999, p. 100.

desafio na contemporaneidade. Nesse aspecto, a validade da Ética como capacidade de produzir pertença, justiça organizacional, autonomia humana e profissional tanto na visão macro quanto micro da cultura organizacional tem sua relevância no organismo vivo que chamado de organização. Ora construindo sinergia e proatividade entre gestores e colaboradores, ora apresentado sua visibilidade ética e humana. Quando alguém tem essa postura, os reflexos da ética são muito fortes.<sup>123</sup>

A ética também está presente nas discussões organizacionais acerca de seus valores e princípios para a formação humana de gestores e de colaboradores ao longo da vida. Para Roy May, as reflexões éticas envolvem diferentes exercícios de raciocínio e discernimento moral, no qual o julgamento moral envolve preceitos éticos condicionados ao contexto em que se realizam, seguindo preceitos religiosos e sociais.<sup>124</sup>

Consoante a Lucila Diehl Tolaine Fini, que estuda a Teoria do Desenvolvimento Moral de Kohlberg<sup>125</sup>, somente aqueles que conseguem alcançar o nível mais elevado de desenvolvimento moral serão capazes de racionalizar de forma lógica e consistente, legitimando suas escolhas morais em valores e não apenas em normas e obrigações.<sup>126</sup>

Portanto, a ética favorece a reforma do pensamento, conduzindo-o à mediação, ao discernimento e ao desenvolvimento do pensamento complexo, necessário à compreensão da realidade que envolve um processo contínuo de aprender a conhecer, possibilitados por valores de singularidade, alteridade e outridade, transformando-se em subsídios para aprender a *conviver juntos*.

Para Silva a ética da alteridade configura-se em uma alternativa de superação a essa crise de individualismo e indiferença, pois.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> CORTELLA, 2012. p,139.

<sup>124</sup> MAY, Roy H. **Discernimento Moral**: uma introdução à Ética Cristã. São Leopoldo: Sinodal, 2008. p. 43.

<sup>125</sup> Kohlberg desenvolveu a Teoria do Desenvolvimento Moral, e inclui-se no grupo das teorias cognitivo-evolutivas, tendo como base o desenvolvimento das estruturas cognitivas por meio do raciocínio moral. Kohlberg afirma que assim como o desenvolvimento cognitivo, o moral também ocorre por meio da evolução de estágios. Os estágios de raciocínio moral, propostos por Kohlberg, são de raciocínio de justiça e não de emoções ou ações. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n1/04.pdf>>. Acesso em: 15 de jul. 2016.

<sup>126</sup> FINI, Lucila Diehl Tolaine. **Desenvolvimento moral: de Piaget a Kohlber**. 1991. p. 58-78. Disponível em: <<http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/Modalidade.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

<sup>127</sup> SILVA, Márcia Araújo da. **Transversalidade para prática docente no PROJOVEM Urbano**: uma proposta de desenvolvimento metodológico. São Leopoldo, 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado em

A ética nasce da e na relação da alteridade. O outro, diante de mim, não é apenas objeto de conhecimento e de desejo. [...] para além da manipulação possível do meu conceito ou de meu querer. Muito mais se o outro é o excluído, vítima da exploração, cuja voz clama por justiça. A relação da alteridade não é uma relação objetual ou de sujeitos, mas um ENCONTRARSE COM O OUTRO, ATRAVÉS DO MUNDO, NA TRANSCEDÊNCIA. É relação pessoal subsistente. (Caixa alta do autor)<sup>128</sup>

Para a autora, se tratando da ética da alteridade ela nasce Da convivência e na convivência. Ética é relacional, no sentido de relação com o outro, ética não é individual. É troca, convivência. Na relação e Da relação com o outro.

Marcos Alexandre Alves e Gomercindo Ghiggi<sup>129</sup> realizaram estudos a respeito da ética da alteridade de Levinas com o propósito de apresentar as contribuições deste filósofo para a construção de uma “Pedagogia da Alteridade”, baseada no compromisso ético do acolhimento ao outro e do combate à egolatria.

Ademais, os estudos de Rogério Jolins Martins buscam esclarecer a concepção de alteridade para Lévinas ao propor que

[...] a compreensão do Outro exige que o Outro continue sendo sempre o Outro e não “outro eu”. O Outro como alteridade não pode ser conceituado, mas permanece concreto. O Outro permanece sempre o Outro metafísico do qual o Eu necessita. O outro é o absolutamente outro - Outrem. O Outro não é absolutamente minha representação; é o caminho do infinito que, essencialmente, me escapa.<sup>130</sup>

Percebe-se, então, que a ética da alteridade permite o desenvolvimento do respeito mútuo e da relação com o outro por meio de valores éticos, nos quais se estabelecem a convivência com o outro a partir da percepção deste como indivíduo, não como coisa a ser manipulada conforme objetivos e interesses do eu. Partindo deste pressuposto, a ética da alteridade corrobora para o desenvolvimento dos pilares educacionais, defendidos por Delors para o século XXI, uma vez que os valores éticos intrínsecos à alteridade desenvolvem empatia para compreensão do eu e do outro, rompendo com processos de coisificação das relações e estabelecendo vínculos de solidariedade e de respeito.

---

Teologia) – Programa de Pós-Graduação em Teologia – Faculdades EST, São Leopoldo, 2016. p. 65. Disponível em: <[http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/bitstream/BR-SIFE/661/1/silva\\_ma\\_tmp449.pdf](http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/bitstream/BR-SIFE/661/1/silva_ma_tmp449.pdf)>. Acesso 12 maio. 2018.

<sup>128</sup> SILVA, 2016, p. 65.

<sup>129</sup> ALVES, Marcos Alexandre, GHIGGI, Gomercindo. *Pedagogia da alteridade: o ensino como condição ético-crítica do saber em Levinas*. **Educação & Sociedade**, ano 2012, n. 33. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

<sup>130</sup> MARTINS, Rogério Jolins. **Introdução a Lévinas: pensar a ética no Século XXI**. São Paulo: Paulus, 2014, p. 06.

#### 2.3.4 *Pertença organizacional*

A fragmentação dos saberes valores éticos presente em toda a organização oriunda da mudança mercadológica e sua destradicionalização da cultura clássica representa um grande desafio para o processo de aculturação organizacional. Para Murad, esse olhar plural tende a unificar a compreensão das realidades humanas, valorizando as conquistas políticas, sociais e econômicas.<sup>131</sup> Verifica-se, portanto, que tal valorização ocorre no espaço organizacional.

Para Bauman,

A força de uma linguagem assertiva que retrate os pressupostos da compreensão, ética e cultura planetária, em uma adequação dessas mudanças não pode prescindir que em cada cultura, as mentalidades dominantes são etno ou sociocentricas, isto é, mais ou menos fechadas em relação às outras culturas.<sup>132</sup>

Desse modo, a necessidade da pertença organizacional está presente nos mais diversos ramos da sociedade e tem como principal objetivo a inserção mercadológica, em matéria de desenvolvimento. Assim, o pressuposto da autocompreensão representa uma das possibilidades plausíveis para uma interlocução da cooperação organizacional.

Para Bauman<sup>133</sup>, compreender é aprender e reaprender incessantemente. Nessa perspectiva, o autor ratifica que é da compreensão, a solidariedade intelectual e moral da humanidade que proveem a única verdadeira mundialização que estaria a serviço do gênero humano.

Vale destacar nesse processo de inserção, a marca de uma linguagem performativa como fonte reveladora nas relações pré-estabelecidas em matéria de conflito organizacional.<sup>134</sup>

Para que possa haver compreensão entre estrutura de pensamento, é preciso passar à metaestrutura do pensamento que compreenda as causas da incompreensão de umas em relação às outras e que possa superá-las.<sup>135</sup>

Desse modo, sintetiza que a compreensão é ao mesmo tempo meio e fim da comunicação humana, cabendo nesses desafios planetários a compreensão mútua.

---

<sup>131</sup> MURAD, 2007, p. 126.

<sup>132</sup> BAUMAN, 2002, p. 103.

<sup>133</sup> BAUMAN, 2002, p. 103.

<sup>134</sup> BAUMAN, 2002, p. 103.

<sup>135</sup> BAUMAN, 2002, p. 104.

Dado o seu valor, a educação reveste de vital importância para a compreensão em matéria de desenvolvimento e de reforma planetária das mentalidades como uma tarefa primordial da educação do futuro.

Assim, a superação do exclusivismo organizacional para a construção de um ambiente inclusivo e com maior socialidade na organização, representa um meio de se sentir parte de um sistema, percebendo-se integrado ao grupo coletivo em que se está inserido, como promoção do pertencimento organizacional. A partir da compreensão de José Roberto Marques, é possível compreender que a palavra pertencimento possui uma essência nobre, causa forte impacto onde estiver presente e gera resultados altamente positivos.<sup>136</sup>

Para o mesmo autor, se sentir aceito, útil e valoroso em todo e qualquer contexto são necessidades básicas inerentes ao ser humano. Destarte, vale ressaltar que a importância do senso de pertencimento na organização no campo corporativo ainda é algo pouco explorado. Consoante a Marques,

Essa ausência de exploração do assunto reside no desconhecimento da sua influência sobre a cultura organizacional e sua relação com o crescimento dos resultados. De fato, não existem regras ou receitas que ofereçam garantia de sucesso a um empreendimento, mas com certeza o pertencimento pode ser um dos maiores ativos para mantê-lo sustentável e lucrativo.<sup>137</sup>

Desse modo, é possível depreender que a autocompreensão organizacional, promove pertencimentos, aceitação, reconhecimento ao estabelecer uma relação de inserção organizacional em que a legitimidade e validação do outro. Desse modo é preciso que o espaço do mundo trabalho seja um espaço atravessado pelo acolhimento do outro.

Vale ressaltar que em muitos desses espaços organizacionais a inexistência dessas realidades altruístas. Nesses casos, o próprio sujeito encontrar em si mesmo esse imput, como elemento de ressignificação das realidades na qual está inserido afim de uma busca pessoal pela sua pertença organizacional.

Assim, a força de um agir comunicativo de maneira assertiva que revele uma linguagem participativa visando ao desenvolvimento da organização sem, todavia,

---

<sup>136</sup> MARQUES, José Roberto. **O poder do pertencimento nas empresas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/poder-pertencimento-empresas/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

<sup>137</sup> MARQUES, José Roberto. **O poder do pertencimento nas empresas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/poder-pertencimento-empresas/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.



deixar de lado o indivíduo, visibiliza o nível de inteligência interpessoal na organização.

### 3 A DIALÉTICA TEOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Estabelecer uma dialética da gestão por competência pelo viés do pensamento teológico pode, *a priori*, parecer algo desafiador. Os desafios e competências necessárias ao processo envolvem a aprendizagem e adaptabilidade no encontro com o diferente em matéria de saber e de práticas de convivências para as organizações contemporâneas. Tal percepção torna-se notória como contribuição do pensamento teológico a partir do entendimento de um diálogo racional, universal e plural para as práticas organizacionais. Isso não significa o fim da teologia, pois a teologia permeia toda a realidade e é permeada por ela.<sup>138</sup>

#### 3.1 Dialética

Dialética é uma palavra com origem no termo em grego *dialektiké* e significa a arte do diálogo, a arte de debater, de persuadir ou raciocinar.<sup>139</sup> O que em nossa abordagem tais características de definições se adequam a proposta da temática. Entretanto, as competências gestoras em matéria de habilidades, inteligência e conhecimento em uma cultura de aprendizagem organizacional bem como sua predisposição de um saber continuado, tem relevância em sua contextualidade para a visibilidade da eficácia da dialética teológica para a prática organizacional.

Dierk Starnitzke mostra-nos esses elementos de dinamicidade e adaptabilidade cultural da seguinte maneira.

Não é por acaso que a comunhão da fé cristã universal nasce dentro do vasto império romano. Com isso se estabelece uma relação cultural, econômica e política que abrange todo mundo conhecido da época, englobando, assim, a cultura helenista, que surge na base do reino de Alexandre Magno. O cristianismo se beneficia - se das possibilidades linguísticas e logísticas do mundo cultural romano – helenista para sua própria expansão e comunicação interna. O novo testamento foi escrito totalmente em grego, a língua universal da época. Diversos centros do cristianismo desenvolveram-se rapidamente nas metrópoles romanas e gregas. Para seus contatos pessoais ou por escritos, Paulo e as

---

<sup>138</sup> REBLIN, Iuri Andréas. **Outros Cheiros, Outros Sabores... o pensamento teológico de Rubem Alves**. São Leopoldo: Oikos, 2009. p. 51.

<sup>139</sup> SIGNIFICADOS. Significado de Dialética. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/dialectica/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

comunidades cristãs valem-se das estradas funcionais e das vias marítimas do império romano, em que barcos podiam deslocar-se rapidamente etc.<sup>140</sup>

Diante dessas realidades o papel preponderante da dialética teológica nas organizações, não deve se limitar apenas ao processo defensivo de seus dogmas e tão pouco se enclausurar-se no seu mundo exclusivista de ideias próprias deixando de enxergar as múltiplas possibilidades em matéria de contribuição mútua para as organizações. Esta visão panorâmica me ajudou a ver que a integração entre o crer e o pensar sempre fora fonte de permanente tensão para os cristãos, tanto em relação a Deus como em relação ao seu entorno social. Foi assim no passado e é assim em nossos dias.<sup>141</sup>

Vale ressaltar na contemporaneidade a dicotomia de uma dialética teológica para as organizações e a ciência racional como desafios vigentes. Ambos se originam de um lado das barreiras que a própria teologia estabelece, quando advoga para si o direito de verdades exclusivistas, desestimulando possibilidades dialogais com outras culturas e saberes. De outro, os ranços nas depreciações na ciência racional se mostram evidentes, quando coloca em cheque a validade do saber teológico como autoridade na ciência e suas evidências.

Desse modo Pranzi movido pela experiência da racionalidade secular informa.

A teologia deve-se ocupar criticamente, no plano mundial, com o fato de que muitas esferas da vida se desenrolam de maneira própria independente de parâmetros religiosos – uma realidade com a qual, como sabe, as igrejas cristãs durante muito tempo tiveram dificuldade de lidar. O “secular” era tudo como hostil, à igreja. E desagregador da religião, porque o cristianismo foi compreendido como “integralismo”, como instituição social que de certo modo controlava toda sociedade e como sistema cognitivo que encontrava uma explicação para tudo. Frente a essa forma de teologia e igreja, a “secularidade” acentuava o que havia (e deveria haver) esferas que não poderiam ser acampadas religiosamente.<sup>142</sup>

Para o autor, o pensamento teológico presta um serviço ao mundo na medida em também o desafia. Tais desafios resultam não da capacidade da teologia de oferecer soluções para todos os problemas da sociedade, mas porque a mesma entende como responsabilidade cristã baseada na fé.

<sup>140</sup> STARNITZKE, Dierk. **Diaconia**: fundamentação bíblica – concretizações éticas. Trad. Martin Volkmann. São Leopoldo: Sinodal, 2013. p. 126-127.

<sup>141</sup> STOTT, Jonh W. **Crer é também pensar**. Trad. Paula Mazzine Mendes. 2. ed. São Paulo: ABU Editora, 2012. p. 10.

<sup>142</sup> GMAINER-PRANZL, Franz. Teologia Mundial: a responsabilidade da fé cristã na perspectiva global. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo v. 52 n. 1 p. 12-37 jan./jun. 2012. p. 17.

Desse modo, Gmainer-Pranzl, alicerçado no pensamento de Habermas, apresenta uma indicação de como lidar com racionalidade secularizada: mostrando-nos que a teologia deverá não só planejar estratégia de adaptação, com a finalidade de “dar conta” de um mundo secularizado, mas também perceber, na autocompreensão secularizada das pessoas, grupos e instituições, uma realidade, como o auxílio da qual ela própria – enquanto ciência da fé – consegue-se entender melhor e possivelmente também experimente processos seculares de transformação.

Desse modo, a convivência com os pensamentos heterogêneos, concretiza-se na capacidade de coexistência do diálogo nas relações, considerando particularidades culturais e individualidades pessoais, entendendo que as possibilidades podem ser redefinidas no processo da convivência humana.

Destarte, tornam-se viáveis e oportunas as possibilidades dialogais existentes entre a dialética teológica como capacidade de corroborar com a gestão por competência, uma vez que nenhuma forma de saber dá conta das realidades humanas em sua inteireza. Afinal, todas as formas tradicionais de saber em seus contextos históricos estão recheadas de fatos que demonstram “os moldus operanti” como ocorrem da dinâmica de modo plural, nas diversas realidades humanas e culturais.

Em síntese, esses momentos cruciais e desafiadores para a dialética teológica nas organizações empresariais servem para responder de fato qual é o seu papel no mundo na atualidade. Segundo Oliveira, se “a teologia silenciar sobre as “coisas do mundo”, ela delegará a outras áreas do saber decidir sobre posição, sobre a relevância teológica, e sobre questões que assimetricamente dizem respeito ao “destino” das pessoas.”<sup>143</sup>

Partindo dessa premissa, espera-se que essa reflexão possa contribuir para elucidar o lugar da dialética teológica nas organizações empresariais, no que tange a uma a sua discussão atualizada em face dos enfrentamentos, oriundos do mundo competitivo, movido por mudanças paradigmáticas e desafiadoras em sua mundialidade. O conteúdo ou desenvolvimento desse capítulo será dividido em quatro desafios. (1) uma visibilidade da dialética teológica na organização pode ser entendida nas ações cooperativas com fins de fidelização dos vínculos

---

<sup>143</sup> OLIVEIRA, 2011, p. 31.

organizacionais. (2) um conceito de empresa, valores e espiritualidade numa gestão holística nas organizações. (3) uma racionalidade, (inter) organizacionalidade e pluralidade que possa contribuir para eficácia, eficiência e efetividade nas organizações. (4) uma espiritualidade integral refletida na personalidade dos indivíduos que as compõem a organização.

A habilidade de uma dialética teológica nas organizações pode ser permeada pelos conceitos de auto eficácia, automotivação e autoconceito (no sentido de uma interlocução organizacional dos valores e espiritualidade que vem de baixo) sua metodologia pela dialogicidade organizacional envolvendo a desconstrução autocrática e rigidez na gestão eclesiástica pela flexibilidade, bem estar e altruísmo nas organizações. Destarte, diante dessas realidades, este estudo não tem como pretensão apresentar as respostas prontas e acabadas para as questões emblemáticas que norteiam as organizações, mas instigar a curiosidade daqueles que atuam e convivem nesse espaço quanto na academia no sentido de uma melhor reflexão a respeito do lugar da dialética teológica em matéria de desenvolvimento, principalmente na vivência do homem pós-moderno.

Tanto hoje, quanto no mundo antigo, os valores e a espiritualidade nas organizações abarcaram as realidades gestoras, humana e espiritual. É o dissertar do assunto que pretendo explicitar. Situo-me com as perspectivas de muitos gestores, eticistas, educadores, antropólogo, teólogo e leigos da validade da temática a dialética teológica nas organizações, entendendo que os saberes, valores e a espiritualidade são imprescindíveis como temática nas organizações contemporânea. Entretanto, a compreensão conceitual da dialética teológica não está imune desses três mal-entendidos: Em primeiro lugar; não se trata necessariamente de uma defesa ou expansão da confessionalidade como é próprio do fanatismo religioso nas organizações. A leveza de uma dialética teológica nas organizações, não é guiada por posturas consequencialista ou até não – consequencialista em muitos casos, mas pela competência de um olhar contextualista que contribui em dados momentos para repensá-lo de uma prática gestora tradicional a partir da própria dinâmica organizacional, caracterizando a dialética nessa era da mundialidade, não apenas como um objeto do capital econômico, mas, a busca de uma nova mentalidade organizacional. Em segundo lugar, o conceito de dialética teológica nas organizações, não se caracteriza por um modelo pré-estabelecido na gestão eclesiástica, que serviria para qualquer

organização e que o conhecimento simplista e raso seria suficiente para a compreensão de uma gestão eficiente. O autoconhecimento da dialética teológica organizacional, não é caracterizado pela homogeneidade, que tem no cerne no seu caráter as marcas impregnáveis da rigidez gestora, podendo servir de exemplo do mesmo modo para todos, mas, pelo caráter dinâmico da organização secular no que se refere a sua visibilidade nas abordagens teológicas. Em terceiro e último lugar, não se busca uma desconstrução horizontal para as organizações em seus moldes clássicos, como se a dialética teológica para as organizações representasse uma confirmação e um suporte para o embate hierárquico. A dialética teológica tem sua relevância para as organizações, na medida em que se sente em si mesmo desafiada a repensar – não porque tem o exclusivismo teológico capaz de oferecer soluções gestoras aos problemas da sociedade contemporânea, mas, porque ela se entende como responsabilidade social, gestoras e ética para uma sociedade complexa.

### 3.2 Visibilizando a dialética teológica na organização

A visibilidade nas ações cooperativas é um caminho utilitarista, uma vez que a visão hostil que se estabeleceu ao longo de seu processo histórico desde a pré-modernidade envolvia o dualismo econômico e político, como responsável por promover a rupturas e inibição para uma dialética teológica organizacional. Gerencia-las na construção da cultura organizacional em organizações multiculturais exige sensibilidade e abertura para pontos de vistas e identidades diferentes, sendo necessária eventualmente uma mudança organizacional planejada.<sup>144</sup>

Nesse sentido, esses desafios contemporâneos consistem na utilização de ferramentas importantes que possa visibilizar a relevância de uma dialética teológica organizacional. Por isso, é preciso criar um processo de iniciação, no qual se introduzem, lentamente, conceitos e informações úteis para realizar melhor o trabalho.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> PAIVA, Márcia Perez de Vilhena; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; OLIVEIRA, Adriana Leônidas de. Cultura organizacional em organizações multiculturais. In: XIII Mostra de Pós-Graduação, 2012, Taubaté. **Anais...** Taubaté, 2012. p. 01-19. Disponível em: <<http://www.unitau.br/enic/trabalhos/MPH0011.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

<sup>145</sup> MURAD, 2007, p. 19.

Vale ressaltar na administração eclesiástica que a receptividade e aceitabilidade dessas ações cooperativa sempre estiveram envoltos por uma postura de discricionariedade, respeitabilidade e confiabilidade como balizador da rejeição e oportunismo teológico organizacional.

Segundo Romero e Garcia, os vínculos pressupõem uma relação de cumplicidade entre os indivíduos, que exige das partes envolvidas interesse pela relação e a necessidade ou o desejo pela vinculação. “A palavra vínculos vem do latim *vinculum*, que significa “união”, com a característica de uma união duradoura, contendo a mesma raiz “vinco”, sugerindo uma ligação entre as partes, que apesar de suas delimitações, mantem-se unidas entre si.”<sup>146</sup>

Conforme os autores, os mesmos sustentam que o conceito de vínculo abrange três planos das inter-relações dos indivíduos: a) intrapessoal, que versa sobre os objetos internalizados, que se relacionam entre si; b) interpessoal, que alude a maneira como individuo se relaciona com as pessoas e sua convivência familiar, institucional e profissional; e c) transpessoal, que envolve diversas formas como os indivíduos se vinculam com as normas, as leis e os valores dos demais macrogrupos, bem como os papéis e funções que desempenham no contexto sociopolítico-cultural em que estão inseridos.<sup>147</sup>

Romero e Garcia<sup>148</sup> ratificam que esses “vínculos organizacionais” envolvem o relacionamento estabelecido pelo individuo com o trabalho, seu grau de ligação com a organização e o grau de envolvimento com seus objetivos. Desse modo, o vínculo organizacional reaparece como necessidade das organizações se manterem ativas e dinâmicas nos processos de transformações constantes que vivem a organização.

Assim, as validades das ações cooperativas para uma interlocução dos vínculos organizacionais como dialética teológica nas organizações vislumbram a possibilidade de inserção direta, os quais seus elementos corporificam em sua manifestação, não sendo mais necessária ignorar sua validade no mundo contemporâneo, quer nos espaços organizacionais, teológicos, educacionais, e

---

<sup>146</sup> ROMERO, Maria José Büsemayer; GARCIA, Fernando Coutinho. Vínculos Organizacionais: um estudo de caso entre docentes de uma instituição de ensino superior. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 15, n. 21, p. 91-110, 2011. p. 92.

<sup>147</sup> ROMERO; GARCIA, 2011, p. 93.

<sup>148</sup> ROMERO; GARCIA, 2011, p. 92.

relacionais, os quais sua linguagem, e seus ethos e suas demandas se reproduzem sobre múltiplas dimensões.

### 3.3 Organizações, valores e espiritualidade

Não há como olvidar a eclosão que a temática da espiritualidade na organização contemporânea tem desempenhado. De um lado as organizações tentam utilizar tais abordagens dentro uma visão mercantilista, do outro a religião tenta patentear seus valores como único legitimador da temática. Afonso Murad ratifica que: embora a religião tenha a pretensão de ser a única expressão de fé, da espiritualidade e da religiosidade, há uma relação de continuidade e descontinuidade entre ela.<sup>149</sup>

Igualmente, vale ressaltar a dinamicidade que os valores e a espiritualidade desempenham nas organizações, principalmente nos aspectos individuais, não se deixando patentear de um lado pela religião, do outro a organização. Desse modo, pensar em organização, valores e espiritualidade *a priori* pode representar certa repulsa por parte de muitos gestores em virtude das linhas tênue em matéria de convivência.

Desse modo vale reiterar que as amostragens desses conceitos não ocorrerão de maneira homogênea, em virtude de cada organização possuir sua cultura, seu clima e seus comportamentos organizacionais de maneiras distintas e lugares diferentes. Assim, a atitudes de grandeza de uma organização tanto no seu aspecto essencial e organizacional se refletirá junto da sociedade, colaboradores e clientes, numa amostragem do perfil de uma organização eficaz e humana.

Nessa assertiva, as discussões caminham com um olhar cada vez mais crescente, no sentido de uma visão integral da gestão, em que as pessoas e organizações possam de fatos desenvolver não apenas habilidades da gestão, mas, sobretudo a caracterização por uma organização espiritualizada.

Murad afirma.

Uma organização que incorpora a espiritualidade no seu dia-a-dia caracteriza-se, fundamentalmente, por uma serie de posturas éticas, em ações que impactam os clientes e fornecedores, nos colaboradores, na comunidade local e no planeta. Elas são apresentadas, aqui, com os seguintes megaindicadores: modelo de gestão e qualidade das relações,

---

<sup>149</sup> MURAD, 2007, p. 125.



valorização dos colaboradores, posturas com clientes e fornecedores e compromisso com a sustentabilidade.<sup>150</sup>

Mario Sergio Cortella enfatiza que essa gestão pessoal, gestão vital, não deve negligenciar a qualidade de vida de seus executivos em detrimento da competência e a eficácia. A maior parte das pessoas no mundo do trabalho executivo está cuidando do urgente e não do importante.<sup>151</sup>

Outro aspecto relevante diz respeito aos valores morais de uma organização, regidos pela da ética do dever, refletidos em atos ou produtos. Para Afonso Murad.

O grande critério para a espiritualidade reside na ética, pois os valores aparecem nas praticas. Uma organização que incorpora a espiritualidade no seu dia-a-dia caracteriza-se, fundamentalmente, por uma serie de postura ética, em ações que impactam nos clientes e fornecedores, nos colaboradores, na comunidade local e no planeta.<sup>152</sup>

Igualmente, é preciso reiterar que os valores morais de uma organização envolvem uma participação coletiva de gestores e colaboradores. Uma ação ética na organização visa o bem de um individuo, mas volta-se também para o coletivo, para ações que resultarão no bem do maior numero possível de indivíduos, uma solidariedade altruísta, não importando sua classe a que pertence.

Para que os valores morais da ética do dever sejam desenvolvido a automotivação se torna algo imprescindível. As empresas que tem seu quadro colaborador automotivado desfrutam de um grande capital humano. Para Leandro Alves Patah, valores podem ser definidos como o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam a forma como esta pessoa ou organização se comporta e interage com outros indivíduos e com o meio ambiente.<sup>153</sup>

Nesse sentido, os valores morais que regem uma organização configuram-se como de fundamental importância a ser discutido nos contextos organizacionais e demais segmentos da sociedade que se preocupam com a cultura de uma aprendizagem organizacional e formação do ser e com o desenvolvimento da organização.

<sup>150</sup> MURAD, 2007, p. 140.

<sup>151</sup> CORTELLA, 2012, p. 59.

<sup>152</sup> MURAD, 2007, p. 139-140.

<sup>153</sup> PATAH, Leandro Alves. Valores nas organizações. **Revista de Cultura Teológica**, [S.l.], n. 88, p. 370-385, dez. 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/culturateo/article/view/rct.i88.30938>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

Na espiritualidade organizacional, Cortella traz um conceito que envolve uma busca de sentido tanto na vida quanto no mundo do trabalho.

O que é a espiritualidade? É a capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesmo, que existem razão mais importante que o imediato. Que aquilo que você faz, por exemplo, tem um sentido, um significado. Que a noção de humanidade é uma coisa mais coletiva, na qual se tem a ideia de pertencimento e que, portanto, o líder espiritualizado – mais do aquele que fica fazendo meditações e orações – é aquele capaz de olhar o outro como outro, de inspirar, de elevar a obra, em vez de simplesmente rebaixar as pessoas. Então essa espiritualidade é a capacidade de respeitar o outro como outro e não como estranho e edificar, em conjunto, um sentido (como significado e direção) que honre nossa vida.<sup>154</sup>

Desse modo, a busca pela espiritualidade, é por base de inúmeros fatores internos e externos de cada um de nós, e não exatamente pela religião. Depende muito dos seus valores, ou melhor, os valores que cada um acredita. Afinal, Espiritualidade que quer ser maioria ou minoria não é espiritualidade. É um proselitismo da espiritualidade.

Aqui está uma das grandes contribuições da espiritualidade para a gestão, compreendida do ponto de vista institucional. A experiência da fé, vivida e tematizada em perspectiva unificadora, leva a organização a valorizar seus colaboradores, a criar espaço para que eles cuidem de si, a assegurar um ritmo exigente, mas também humanizador.<sup>155</sup>

Para Murad, a espiritualidade é algo unificadora, que envolve o ser humano em todas as dimensões da vida. O unilateralismo jamais pode nos levar adiante.

Em síntese, pensar em empresas, valores e espiritualidade a partir do viés da dialética teológica nas organizações, não ameniza o senso de responsabilidades do gestor de lidar com todas as complexidades de uma organização, sejam elas nos moldes clássico ou holístico. Cabe ao gestor o investimento profissional dos seus colaboradores na descoberta e ampliação das competências nas organizações como estímulo de um processo gestor moderno. De igual modo cabe ao colaborador à busca de um aprender/ aprender constante no sentido de sua pertença profissional e sua capacidade de agregação de valor na organização.

### **3.4 A contribuição da dialética teológica nas organizações**

---

<sup>154</sup> CORTELLA, 2012, p. 13-14.

<sup>155</sup> CORTELLA, 2012, p. 134.

A cultura de um saber teológico organizacional sempre coexistiu com mentes geniais nas discussões de seu tempo. Isso equivale a dizer que o seu processo de formação, sua fala se inseriu no seio das maiores realidades humana, seja no âmbito educacional, cultural, social e gestor. Para Silvio Luiz Wolitz de Almeida Junior

Não há mais como estar fechada em si mesma, a espiritualidade cristã deve conseguir realizar pontes com os conhecimentos do nosso tempo. A física moderna, a biologia, a química, a história, a sociologia e todas as outras áreas do conhecimento seguem à procura de respostas sobre quem é o homem no universo, sobre seu lugar no cosmos. É preciso articular esses saberes se nossa pretensão é anunciar uma boa notícia, dizer algo sobre e para o homem do mundo globalizado, pluricultural e dito pós-moderno.<sup>156</sup>

Igualmente, sua inserção organizacional se deu através de uma espiritualidade holística, sem deixar de demonstrar sua rigidez gestora frente ao dinamismo organizacional secular e sua capacidade de coexistência organizacional para uma racionalidade e interculturalidade organizacional. A teologia não é apenas um sistema fechado e seu exercício sempre tem suas raízes em um tempo, em um lugar, e na história.<sup>157</sup>

Os registros históricos informam que depois de um processo de estagnação de sua fala frente o saber racional, seu ressurgimento na pós-modernidade ganha um lugar de relevância. Para Rubem Alves, a história, entretanto, parece que se deleita em zombar com nossas previsões científicas.<sup>158</sup>

Desse modo, essas realidades são possíveis, sem que necessariamente se evidencie os aspectos da cristianização das pessoas. Assim Roy H May nos informa que:

Entretanto, os cristãos e as cristãs têm, além disso, a responsabilidade de participar nos debates públicos e, assim, contribuir para a construção do marco de valores que orientarão a convivência. Sendo assim, a participação cristã não será para "cristianizar" a comunidade e impor seus valores. Será, pelo contrário, para contribuir, entre outros, com a riqueza de sua própria tradição. Buscará consenso não nas particularidades nem nas razões Fundamentais, mas em torno do núcleo de sentido dos valores que melhor possam orientar a vida social.<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> ALMEIDA JUNIOR, Silvio Luiz Wolitz de. **Holismo e espiritualidade cristã**. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado em Teologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. p. 11.

<sup>157</sup> REBLIN, 2009, p. 52.

<sup>158</sup> ALVES, Rubem. **O enigma da Religião**. São Paulo: Papyrus, 1984. p. 36.

<sup>159</sup> MAY, Roy H. **Discernimento moral: uma introdução à ética cristã**. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008. p. 84.

Igualmente, uma postura compreensível e menos impositiva se torna imprescindível, em virtude das distâncias e lógicas incompatíveis situados nos diversos contextos culturais nos quais seus resultados compatíveis e capazes de romper as barreiras contribuem com a organização e as pessoas no trânsito de um viver saudável.

Nessa perspectiva, o papel preponderante da dialética teológica nas organizações, não deve se limitar apenas ao processo defensivo de seus dogmas e tão pouco se enclausurar-se no seu mundo exclusivista de ideias próprias deixando de enxergar as múltiplas possibilidades em matéria de contribuição mútua para as organizações. Esta visão panorâmica me ajudou a ver que a integração entre o crer e o pensar sempre fora fonte de permanente tensão para os cristãos, tanto em relação a Deus como em relação ao seu entorno social. Foi assim no passado e é assim em nossos dias, sentencia Jonh W. Stott.<sup>160</sup>

Vale apenas reenterrar que essa interconexão da dialética teológica para as organizações nasce no mundo secular como um exercício de uma ética da alteridade nas organizações.

Disse Moises aos filhos de Israel: eis que o senhor chamou pelo nome a Bezalel, filho de Uri, filho de Hur, da tribo de Judá. E o espírito de Deus o encheu de habilidades, inteligência e conhecimento em todo artifício, e para elaborar desenhos e trabalhar em ouro, em prata, em bronze, e para lapidação em pedras de engaste, e para entalha de madeiras, e para toda sorte de labores. Também lhe dispôs o coração para ensinar a outrem, a ele e a Aoliabe, filho de Aisamaque, da tribo de Dã. Encheu-os de habilidade para fazer toda obra de mestre, até a mais engenhosa, e a do bordador em estofa azul, em púrpura, em carmesim e em linho fino, e a do tecelão, sim, toda sorte de obra e a elaborar desenhos. (Êxodo 35: 30-35).<sup>161</sup>

Vimos que nas origens do pensamento da gestão organizacional, a administração eclesial, como ética cristã sempre esteve inserido nesse contexto.

Para Clélia Peretti e Waldir Souza<sup>162</sup>, numa sociedade plural, aberta, multicultural e multireligiosa, a teologia depara-se com o desafio de ser compreensível, plausível, acessível aos recursos habituais genéricos dos seus interlocutores e de mostrar qual é a sua contribuição específica no enriquecimento do debate.

<sup>160</sup> STOTT, 2012, p. 10.

<sup>161</sup> BÍBLIA da Liderança Cristã. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2007. p. 82.

<sup>162</sup> PERETTI, Clélia; SOUZA, Waldir. Bioética e Teologia e suas interconexões com as questões sociais. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, v.52, n.1, p. 99-112, jan./jun., 2012. p. 107.

Vale ressaltar que apesar da rigidez existente no caráter do pensamento gestor teológico, sua capacidade de inserção com outros saberes em sua racionalidade e interculturalidade organizacional torna-se notórios. Desse modo vários personagens têm sua relevância como agente contribuidor para a dialética teológica para as organizações.

O argeliano Santo Agostinho ou mais precisamente Aurelius Augustinus. Como contribuição para a formação do pensamento teológico conduz como marca a máxima ou seu jargão agostiniano que diz: “Intellige ut credas, crede ut interligas, necessário compreender para crer e crer para compreender”.<sup>163</sup> Para o autor não deixa de ser o que ele chama de uma “tautologia” como síntese da fé e a razão realizada por agostinho sem que para isso houvesse a necessidade de abdicar de sua formação inicial em sua aproximação como o platonismo e o neoplatonismo. Para William Carroll Bark.

Santo Agostinho tem merecidamente, um lugar de destaque. De todas as tarefas impostas ao intelecto humano talvez a mais difícil seja a de perceber, que em períodos de enormes modificações fundamentais, o que está morto e destituído de sentido, e então conceber, aperfeiçoar e propagar valores mais adequados à nova era. A maioria dos homens em todas as épocas, e muito em época de agitação do que nas de estabilidade, se apegam firme e cegamente àquilo que lhe é familiar e aceito, evitando o frio desconforto do reajustamento mental e espiritual. Ao reconhecer o que estava morto, ou agonizante, e ao dar sentido ao que estava vivo e nascia santo Agostinho teve poucos pares.<sup>164</sup>

Para o autor, as confissões e a cidade de Deus apresentam uma síntese do seu fascínio e atração do passado de modo apaixonado. Seu diferencial encontra-se na capacidade de situar a altura de uma geração tanto no seu tempo quanto no futuro em matéria de contribuição, principalmente no resgate das vozes de Platão utilizando-as apenas o que lhe considerava de grande valor em matéria de adaptação das suas realidades constituindo assim as estruturas intelectuais do seu tempo.

Em síntese, a presença de uma dialética teológica nas realidades contemporânea é algo imprescindível. Nela a integralidade envolvendo sua visão de racionalidade, interculturalidade, representam os elementos fundamentais de sua compreensão em matéria formação bem como sua contribuição ao desenvolvimento

---

<sup>163</sup> AGOSTINHO, Santo. **Confissões**. Trad. de Alex Marins. São Paulo: Martin Claret, 2002. p. 15.

<sup>164</sup> BARK, William Carroll. **Origem da Idade média**. 4. ed. Trad. Waltensur Dutra. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1979. p. 103.

das competências humanas, ao contemplar principalmente os elementos do conhecimento nos vestígios de um saber racional, das habilidades como condição universal e suas atitudes na capacidade de uma vivência pública, preparando assim as organizações para absorção de valores e a espiritualidade nas organizações.

### 3.5 Organização espiritualizada

A compreensão de uma espiritualidade utilitarista que norteia uma organização são demonstrada nas atitudes proativas e reflexiva, resultantes da competência de convivência na dimensão humana envolvendo pessoas – grupos numa amostragem do nível de socialização dos participantes e sua capacidade de convivência pessoal com o outro em meio as diferentes culturas religiosas. Precisamos de muita sabedoria para não sairmos perambulando descuidadamente pelo campo minado da ética social.

Assim uma espiritualidade integral refletida na personalidade da organização numa amostragem do significado e função de uma boa administração pode ser pensada nos moldes de uma espiritualidade relacional, altruísta e afetiva no âmbito do capitalismo humanista e economicista.

Para Leandro Alves Patah, valores podem ser definidos como o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam a forma como esta pessoa ou organização se comporta e interage com outros indivíduos e com o meio ambiente.<sup>165</sup> Para muito desses participes as marcas da simplicidade e naturalidade com que externaliza sua maturidade gestora são evidentes.

Vale ressaltar que em uma organização espiritualizada os resultados desses valores significativos se demonstram nas relações de autoeficácia, automotivação e autoconceito para uma relação de autoconfiança organizacional.

Nessa perspectiva é possível afirmar que a autoeficácia e a qualidade de vida no mundo das organizações servem para mensurar o nível de espiritualidade existente. O conceito de autoeficácia pode ser definido como a crença do indivíduo

---

<sup>165</sup> PATAH, Leandro Alves. Valores nas organizações. **Revista de Cultura Teológica**, [S.l.], n. 88, p. 370-385, dez. 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/culturateo/article/view/rct.i88.30938>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

em sua capacidade de se motivar, regular recurso cognitivo e traçar os cursos de ação de forma a obter sucesso em algo que pretenda empreender.<sup>166</sup>

Para os autores, os indivíduos que creem em suas habilidades constroem cenários prospectivos de sucesso e, com isso, antecipam os melhores roteiros.

Para Filho<sup>167</sup>, a percepção de uma pessoa em relação à sua capacidade cognitiva em exercer controle sobre os eventos comportamentais norteia a definição de autoeficácia.

Fontes e Azzi<sup>168</sup> informam que a crença de autoeficácia e resiliência, são consideradas elementos central na fundação da motivação e da realização e podem afetar a maneira como o indivíduo resiste às pressões do ambiente, sem entrar em disfuncionalidade (resiliência). Para os autores, as relações entre autoeficácia e resiliência são como facilitadoras da recuperação pós-trauma.

Isso equivale a dizer que muitos destes gestores e colaboradores têm em comum um sentimento de espiritualidade elevadíssima ao comprovar em suas ações de automotivação, sua autonomia como ser humano, independente da confessionalidade do outro. Tochio Takahashi Nonaka<sup>169</sup> demonstra em seus estudos que a autonomia é um dos fatores que afetam positivamente a motivação dos indivíduos dentro da organização.

[...] ao estabelecer os pressupostos da teoria da autodeterminação (SDT) postularam que a autonomia é um [das] três necessidades universais dos indivíduos, referindo-se à autonomia como uma vontade universal das pessoas em ser agente causal, em experimentar e agir de acordo com seus próprios valores e interesses (Deci e Vanteenkiste, 2004).<sup>170</sup>

Os indivíduos que possuem tal qualidade tende a apresentar um nível de espiritualidade diferenciada, que transcendem pessoas ou grupo específicos.

<sup>166</sup> COELHO, Eduardo; ANTLOGA, Carla; MAIA, Marina and TAKAKI, Katsumi. Autoeficácia e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com policiais militares. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 32, n. esp., p. 1-7, 2017.

<sup>167</sup> FILHO, Miguel Mauricio Isoni. Explorando a relação entre autoeficácia e atitude positiva face à introdução de uma nova tecnologia. **PRETEXTO**, Belo horizonte. v. 15, n. 2, p. 93-109, abr/jun. 2014, p. 94.

<sup>168</sup> FONTES, Arlete Portella; AZZI, Roberta Gurgel. Crenças de autoeficácia e resiliência: apontamentos da literatura sociocognitiva. **Estudos de Psicologia**, Campinas, ano. 29, n. 1, p. 105-114, janeiro/março, 2012.

<sup>169</sup> NONAKA, Tochio Takahashi. Autonomia Organizacional: incrementando a motivação sem gerar tensões internas. **Revista Pensar Engenharia**, v. 2, n. 2, p. 01-31, Jul./2014. Disponível em: <[http://revistapensar.com.br/engenharia/pasta\\_upload/artigos/a135.pdf](http://revistapensar.com.br/engenharia/pasta_upload/artigos/a135.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2018.

<sup>170</sup> NONAKA, 2014, p. 1-2.

Terceiro e último pressuposto da espiritualidade nas organizações reside no autoconceito como elementos de efetividade organizacional. Para Souza e Puente-Palacios<sup>171</sup>, a efetividade da equipe deve ser medida a partir dos resultados atuais do grupo, da sua capacidade em continuar existindo como unidade de desempenho e do impacto da experiência para os membros. Para o autor a experiência em grupo traz como resultado para os indivíduos, algumas reações afetivas que podem ser favorável ou não ao trabalho em equipe.

Em síntese, em uma sociedade movida pelos valores individualista, a organização espiritualizada refletida na qualidade de vida seus gestores e colaboradores representam um diferencial imprescindível. Tal conceito não deve se limitar a confessionalidade de ninguém. Mesmo porque, pensar uma espiritualidade que vem de baixo envolvendo as realidades cotidianas das pessoas, remete muito mais as experiências pessoais que cada possui em sua individualidade, que o simples dever de um dogma religioso. Entretanto, quando nessas realidades o bem estar humano estiver em pauta, todo e qualquer conceito sobre espiritualidade se curvará aos atos praticados.

---

<sup>171</sup> SOUZA, Máira Gabriela Santos de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 3, p. 315-325, julho/setembro, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v28n3/a03v28n3.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2018.





## 4 ÉTICA E LIDERANÇA PARA A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

As transformações presentes no mundo contemporâneo, fruto do processo de globalização, dos avanços científicos e tecnológicos, transformaram a estabilidade e as certezas, presentes no ambiente empresarial, em um oceano de inseguranças e de adaptações frente às novas contingências empresariais.

### 4.1 Ética e liderança

É impossível ignorar o poder transformador da globalização e dos avanços científicos e tecnológicos nos contextos empresariais, os quais transformaram-se em arenas onde a busca por poder, por crescimento e visibilidade é intensa. Para tanto, exige-se, cada vez mais, o desenvolvimento de habilidades e de competências gerências que envolvam o discernimento ético nas organizações, mediante o mapeamento e a compreensão de competências gerências que permitam a construção de uma cultura organizacional pautada na ética, assim como na compreensão do processo evolutivo das organizações empresariais.

Para tal desafio, Robert Srouer alerta para a relevância do estudo nas organizações, resultante de um empenho conjunto realizado por diferentes ciências, como a Sociologia, a Antropologia, a Psicologia Social, dentre outros. E apresenta como definição para organizações a concepção de

[...] coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço [...] combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potenciam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencialmente de ações cooperativas e coordenadas.<sup>172</sup>

Sandro Bergue amplia a discussão quando argumenta que a existência das organizações relaciona-se à distribuição e à execução de tarefas, por intermédio das pessoas, que estão vencilhadas a suas escalas sociais de valores éticos.<sup>173</sup> Desta forma, o trabalho realizado em uma organização está intrinsecamente relacionado à cultura e aos valores sociais daqueles que coordenam, executam, controlam e avaliam as atividades.

---

<sup>172</sup> SROUR, Robert. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro, 2013. p. 108.

<sup>173</sup> BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis, Brasília: CAPES/UAB, 2010. p. 114.

A construção e a compreensão dos valores individuais daqueles que compõe o grupo, é imprescindível para motivação, liderança e construção de equipes com foco na realização dos objetivos definidos pela organização. É preciso alinhar visão estratégica (missão, visão, valores) ao conjunto de valores, cultura e crença dos colaboradores que, enquanto indivíduos singulares, formam o todo. Para Jaime Crozatti, a cultura organizacional, composta de crenças e valores, impacta os níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas.<sup>174</sup>

Para tanto, Roberto Mancini *et al.*<sup>175</sup> focaliza a interdependência dinâmica entre teoria e *práxis*, repensando a ideia da ética na passagem da dimensão típica do projeto teórico de um indivíduo ou de um grupo de pensadores à dimensão própria de um processo intercultural de aprendizagem coletiva.

Um modelo gestor da ética empresarial que busca adequar-se à perspectiva organizacional contemporânea, é constituído por “ética e liderança” ao se posicionar diante de problemas práticos vivenciados nas relações concretas dos indivíduos ou diante da tomada de certas decisões que cercam as organizações. Destarte, esse capítulo, a fim de se debruçar sobre tal modelo, será dividido em três desafios: (1) uma racionalidade cultural que se manifesta a partir dos aspectos e escalas organizacionais. (2) Uma *práxis* política, na qual se evidencie a ética empresarial como potencial nas organizações. (3) Uma abordagem multidimensional da liderança e da ética empresarial que desafiam o processo de desenvolvimento organizacional.

A atitude de “ética e liderança” pode ser pensada também em uma perspectiva conceitual da responsabilidade, participação, investimento organizacional ao criar novas lideranças organizacionais. Na metodologia “Ética intercultural”, a cultura organizacional ocupa o centro, constituindo-se ferramenta de mediação ética e de liderança para promoção da organização, por atribuir à competência, nesse contexto, a capacidade de visibilizar aos gestores e aos colaboradores o processo de conscientização de seus direitos e deveres para com toda a organização.

Desta forma, o capítulo indica a relevância da “ética e liderança” nas organizações empresariais, seja no desenvolvimento quanto na cultura organizacional, uma vez que possibilita a compreensão de limites éticos como

---

<sup>174</sup> CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, FIPECAFI, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 01-20, 1988. p. 01.

<sup>175</sup> MANCINI, 2000, p. 195.

exigência de que esta não deve se restringir ao plano organizacional subjetivo, mas, de que deve ser demonstrada nas ações colaborativas de todos na organização. Em outros termos, pela mediação da gestão por competência, será possível desenvolver uma cultura organizacional ética, além de uma ética empresarial.

As relações entre ética e liderança na organização empresarial, nos aspectos essenciais e organizacionais, como competência, utiliza-se fundamentalmente de conceitos da cultura organizacional, ética empresarial, ética e liderança. O conceito de “ética e liderança” comporta quatro aspectos estruturantes de gestores e colaboradores no âmbito da ética empresarial, que envolve compreender que as habilidades e competências favorecem ao gestor empresarial, em primeiro lugar, conciliar os interesses de diferentes grupos que convivem no ambiente empresarial à concretização da missão da instituição.

Em segundo lugar, desenvolver uma liderança eficaz e ética como ferramenta de gerência. Em terceiro lugar, possibilitar ao gestor obter o melhor aproveitamento das potencialidades de seus colaboradores e ainda provocar adequada mudança organizacional. Em quarto lugar, integrar o código de ética ao conjunto de princípios, crenças e valores que caracterizem a cultura da empresa, uma vez que pode produzir as melhores condições de relacionamento entre as pessoas, pode efetivar os melhores resultados das atividades e podem favorecer a plena realização da missão da organização na interação com o ambiente externo.

A questão central encontra eco na seguinte pergunta: Quais são as normas reguladoras e as características essenciais de uma ética empresarial para as relações entre gestores e colaboradores no processo de convivência?

Essas são algumas questões norteadoras deste estudo realizado por meio de ampla pesquisa bibliográfica, espera-se que os diálogos estabelecidos com os autores consultados possam conduzir o leitor pelo ambiente empresarial, permeado por valores ambíguos como a competitividade e a colaboratividade, individualismo e trabalho em equipe, sobrevivência do mais forte e a sustentabilidade social, lei do mercado e o código de ética, e tantos outros que tornam este estudo tão interessante quanto necessário.

## 4.2 Cultura organizacional

Stephen P. Robbins informa que a concepção de organizações enquanto cultura é algo novo no contexto empresarial, segundo o autor, até meados de 1980, as organizações eram vistas apenas como forma racional de controlar e coordenar um grupo de pessoas para a execução de uma determinada tarefa.<sup>176</sup> Por outro lado, atualmente essa concepção de organizações baseada apenas em compartimentalização de tarefas e níveis hierárquicos de chefia, tem sofrido alterações e críticas, as organizações são muito mais que isso e possuem papéis sociais, ambientais, educacionais e muitos outros que definem sua personalidade, assim como aqueles que a compõem.

Segundo Robbins, estudiosos da teoria da organização admitem que a cultura organizacional desempenha um importante papel na vida dos membros da organização e que há 50 anos remotos, a cultura é vista como uma variável independente que afeta as atitudes e os comportamentos dos funcionários. Segundo o autor, essa relação de cultura organizacional e valores comportamentais de funcionários originou-se com a noção de institucionalização das organizações. Para clarificar essa relação, o autor informa que cultura organizacional representa um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais, sendo este sistema um conjunto de características-chaves que a organização valoriza.<sup>177</sup>

São 7 as características básicas apontadas pelo autor para o desenho de uma cultura organizacional: 1) Inovação e assunção de riscos; 2) Atenção aos detalhes; 3) Orientação para resultados; 4) Orientação para as pessoas; 5) Orientação para a equipe; 6) Agressividade e 7) Estabilidade.<sup>178</sup> Essas características formarão a cultura dominante da organização. Partindo do pressuposto que a cultura organizacional é formada por valores, é preciso considerar que no conjunto complexo de indivíduos, haverá culturas e valores distintos, o que formará subculturas agregadas e somadas à cultura empresarial, influenciando a forma como os membros da instituição a veem e se adaptam a ela.

---

<sup>176</sup> ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Trad. técnica: Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 374.

<sup>177</sup> ROBBINS, 2005, p. 375.

<sup>178</sup> ROBBINS, 2005, p. 375.

Mais que um chefe, um dirigente ou um gestor, é preciso ser um líder, sensível à diversidade cultural para agregá-la a fim de fortalecer a identidade cultural da instituição, direcionando valores para o alcance de resultados. Daí a importância de se discutir cultura organizacional ética e o papel do líder.

#### 4.2.1 Cultura organizacional e ética

Vive-se uma crise ética, lamentavelmente, essa é uma verdade inquestionável, presente nos diferentes setores e segmentos sociais. Os escândalos de corrupção envolvem corporações empresariais, embora seja evidente que as organizações possuem papel de responsabilidade social na qualidade de vida de todos os indivíduos, independente das relações de empregabilidade.

Diante da crise ética observada nas manchetes de jornais nacionais e internacionais, que é vivenciada dolorosamente no dia a dia da população, há imperativamente uma necessidade de se discutir valores éticos, além de incorporá-los à cultura das empresas. Assim como a marca e a qualidade do produto, a cultura ética empresarial tornou-se fator valorativo de credibilidade empresarial para a relação entre clientes e instituição.

O Jornal da Construção Civil aponta como um dos fatores para o caso Odebrecht<sup>179</sup>, a cultura da organização ao afirmar:

Entende-se como qualidade da cultura dessa empresa que, ao menos naquele momento ou gestão, ela tem um comando egocêntrico e individualista – já que isso parte do princípio de pensamento de quem está nessa posição de decisão e quer manter ou conquistar o poder a todo custo. Disso surge o problema que levou à Odebrecht a enfrentar toda essa situação. Visão somada a conduta e cultura alinhadas a esses valores negativos, geraram a corrupção.<sup>180</sup>

Robbins<sup>181</sup> apresenta uma lista de práticas voltadas para que executivos possam criar uma cultura organizacional ética em suas instituições. A primeira prática dessa lista é que os executivos sejam **modelos visíveis éticos**, uma vez que os funcionários têm no comportamento dos superiores, um ponto de referência para

<sup>179</sup> ODEBRECHT. Site institucional. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/>>. Acesso em: 01 maio. 2017.

<sup>180</sup> O JORNAL DA CONSTRUÇÃO CIVIL. Disponível em: <<http://jornaldaconstrucaocivil.com.br/2017/04/28/corruptao-empresarial-onde-comecou-o-caso-odebrecht/>>. Acesso em: 01 maio. 2017.

<sup>181</sup> ROBBINS, 2005, p. 387.

seu próprio comportamento. Ao observarem um comportamento ético, desenvolvem uma mensagem positiva do tipo de comportamento desejável pela empresa.

Outro ponto destacado por Robbins é a **comunicação por meio de expectativas éticas**, que sugere a construção de um código de ética organizacional, que deverá conter os valores essenciais da organização, assim como o **estabelecimento de regras éticas claras** a serem por todos e todas respeitadas. Agregado a esse ponto, apresenta-se a oferta de **treinamento ético**, como oportunidade para valorização de padrões de condutas desejáveis e combate às condutas indesejáveis, o que reforça o código de ética da organização e a oportunidade de abordar possíveis éticos.

O quarto princípio refere-se à **recompensa e punição**, conforme os princípios éticos estabelecidos pela organização para a execução desse princípio, é imprescindível a capacidade de **avaliação de desempenho** dos executivos, observando o quanto suas decisões equiparam-se ao esperado no código de ética da organização, sendo publicamente recompensadas ou punidas conforme o esperado deles.

E por último, a oferta de **mecanismos de proteção**, dando segurança a funcionários que denunciem desvios éticos de seus superiores sem o medo de represálias. Para tanto, o autor sugere a implantação de conselhos de ética independentes. Nesse sentido, a ética não apenas contribui para a liderança legítima ao inspirar através dos “modelos visíveis”, como: orienta o trabalho para o alcance de metas “comunicar expectativas”; promove a aprendizagem “treinamento ético”; mas também estabelece relações de igualdade e de justiça, “recompensar atitudes éticas e punir as antiéticas”; além de proteger as relações interpessoais.

Desta forma, evidencia-se a necessidade de implantação, de manutenção e de discussão de uma cultura ética nas organizações. Mas o que ética? Como a ética empresarial, profissional atua no contexto organizacional? De que forma a ética favorece o crescimento empresarial enquanto valor humano?

#### 4.2.2 *Ética*

O Dicionário de *Ética* define-a como,

*Ética* é a filosofia moral [...] se concentra em questões que envolvem o CORRETO e o impróprio, bem como a determinação do BEM humano. Se a

moralidade envolve a prática real de viver segundo as próprias crenças, então a ética é o estudo do porquê de serem essas práticas morais ou imorais.<sup>182</sup>

Segundo o mesmo dicionário, a Ética do trabalho preocupa-se com “questões morais que se originam da relação entre trabalho e gerência”. A partir dessa filosofia de trabalho, surge a ética nos negócios, como “necessidade de desenvolver uma atuação de caráter moral para lidar com os problemas endêmicos às economias do mercado.”<sup>183</sup> Outra dimensão ética presente no referido dicionário é a ética profissional vista como “base para determinar não só a competência, mas também a retidão moral da pessoa envolvida na ocupação.”<sup>184</sup>

Robbins apresenta um total de dezoito capítulos, ricamente construídos, apresentando para cada um destes capítulos, um dilema ético, alguns são fictícios, outros reais a fim de demonstrar a importância da ética para o contexto empresarial e organizacional em todas as suas dimensões.<sup>185</sup> Para o autor, a ética favorece a construção de uma cultura organizacional voltada para valores e princípios. É extremamente vantajosa para organização, já que enquanto empresa social, em um mundo permeado por mudanças e desenvolvimento, a sociedade consumista volta-se para questões de consciência ambiental como um todo - relação do homem com o meio, relações entre pares de forma solidárias, por exemplo, ademais da capacidade de captar e manter novos talentos seduzidos pelo clima e cultura da organização.

Para Mário Sérgio Cortella, ética é a “capacidade de supormos que existem relações entre as pessoas que têm de preservar a dignidade do outro e da sua própria. [...] é a proteção da integridade, é a capacidade de ter princípios”.<sup>186</sup>

Ética é muito mais que estudos e reflexões a respeito de códigos de conduta. No contexto empresarial, é fator de vantagem competitiva, é valor agregado à formação de equipes competentes, comprometidas com o trabalho que realizam, é recurso gerido pela gestão de pessoas para o combate a conflitos interpessoais na organização, e por estes e outros motivos, é competência necessária a ser

<sup>182</sup> GRENZ, J. Stanley; SMITH, Jay. **Dicionário de Ética**. São Paulo: Ed. Vida, 2005. p. 63.

<sup>183</sup> GRENZ; SMITH, 2005, p. 64.

<sup>184</sup> GRENZ; SMITH, 2005, p. 67.

<sup>185</sup> ROBBINS, 2005, p. 387.

<sup>186</sup> CORTELLA, Mario Sérgio. **Qual a tua obra?** Disponível em: <<http://www.livro%Qual%20%C3%A9%20a%20tua%20obra.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2018.



desenvolvida por aqueles que precisam e desejam tornarem-se líderes em suas organizações.

Letícia Helena Medeiros Veloso argumenta que diante das transformações que o mundo vem sofrendo, “as organizações precisam estar atentas, não apenas a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais” e acrescenta que “a ética afeta desde os lucros e credibilidade das organizações até a sobrevivência da economia global”.<sup>187</sup>

Dentre as competências para o desenvolvimento de uma gestão empresarial, Maria Tereza Saraiva de Souza, Raquel da Silva Pereira e Paulo Antônio de Jesus Maffei<sup>188</sup> propõem que, encontra-se a ética como um dos elos para construção de um círculo de desempenho, constituídos por quatro competências necessárias ao gestor empresarial: **visão de futuro**, capacidade de visualizar o posicionamento da empresa no futuro assim como os passos necessários para chegar lá; **a organização como celeiro de competências**, capacidade de olhar para sua organização percebendo as necessidades futuras de novas competências para enfrentar a concorrência; **grande capacidade de implementação e liderança**, capacidade de fazer acontecer, atingindo os objetivos, apesar das adversidades encontradas no percurso e **ética e os valores fundamentais da organização**, capacidade de desenvolver e declarar publicamente princípios e valores éticos que irão nortear a vida da organização.<sup>189</sup>

Essas competências descritas no círculo de desempenho dos autores, configuram-se como caminhos a serem percorridos para o encontro de competências a serem desenvolvidas para a realização da função gerencial no século XXI, permeado por mudanças e desafios.

Dentre as competências e habilidades gerenciais mapeadas por este estudo, encontram-se a habilidade de visualizar o futuro, descrever e atingir metas e o desenvolver, no ambiente de trabalho, um contínuo processo de aperfeiçoamento de competências, quer por meio de formação, quer por meio de hábitos e de atitudes que motivem, inspirem e fortaleçam o trabalho em equipe. Legitimando sua

---

<sup>187</sup> VELOSO, 2005, p. 2-7.

<sup>188</sup> SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; PEREIRA, Raquel da Silva; MAFFEI, Paulo Antônio de Jesus. Ética e Liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa. **Revista de Administração e Inovação**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 89-100, ago., 2006. ISSN 1809-2039. Disponível em: <<http://revistarai.org/rai/article/view/21/16>>. Acesso em: 06 maio. 2017

<sup>189</sup> SOUZA, PEREIRA E MAFFEI, 2006, p. 93.

capacidade de liderança que por sua vez nasce mediante posturas éticas, que caracterizam o ambiente e a cultura organizacional.

Em síntese, em mundo permeado de mudanças, decorrentes em sua maioria dos avanços tecnológicos e do desenvolvimento científico, a sociedade, o meio ambiente, o comércio e as relações humanas são afetadas indiscutivelmente. Outrossim, a consciência de se estar vivendo em ambientes globais, onde se constrói o paradigma do pensamento complexo e não mais o pensamento fragmentado, fundado no paradigma cartesiano, modifica-se a relação do homem com o meio e deste para com seus pares.

O entrelaçar de relações e a troca de conhecimentos são imprescindíveis para manter-se economicamente no mercado globalizado. Empresas de todo porte buscam o desenvolvimento de uma gestão por competências que seja capaz de ultrapassar o gerir recursos e organizar rotinas de trabalhos. O que atingirá o desenvolvimento do principal recurso da empresa; as pessoas que cooperam, convivem e desenvolvem seu trabalho para o alcance de metas, além da colocação destas no competitivo mercado de trabalho.

Em um contexto empresarial onde o conhecimento é fator decisivo, faz-se necessário a captação de talentos criativos que diariamente aprendam o novo, uma vez que o líder não ditará regras, mas animará a cooperação, valorizará a equipe, reconhecerá seus potenciais e favorecerá o trabalho coletivo, no qual todos se comprometeram e primem pela cultura organizacional delineada no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, mais que competências administrativas, formação acadêmica, conhecimento estratégico e autoridade do cargo, são imperativos aos líderes e aos gestores a formação ética, o que criará a cultura de valores e de princípios regentes na empresa. Tais valores não somente permitirá que o trabalho vise ao desenvolvimento empresarial, como também agregará valores sociais à instituição empresarial, reconhecendo-a como ambiente formado e de formação de pessoas.

Ao gestor empresarial compete o desenvolvimento de uma gestão ética como condição para legitimar e incorporar valores a sua prática de liderança, desenvolvendo-se como líder comprometido com seus liderados, assim como com as metas traçadas pela instituição que representa.

### 4.2.3 Liderança

As discussões que envolvem a capacidade de liderança como competência de gestão nunca foram tão discutidas como no momento atual. Em um mundo globalizado, permeado pela informação e pelo conhecimento, em que as organizações buscam talentos, mentes livres e pessoas criativas, o autoritarismo não possui espaço nem privilégios, uma vez que o poder do cargo não deve motivar nem encorajar uma equipe ao desenvolvimento criativo.

Um dos capitais mais importantes e competitivos de uma empresa é o capital humano. Nas organizações, o conhecimento é um dos fatores mais importantes para destaque no mercado nacional ou internacional, fazendo com que dentre as funções do líder, encontre-se o de captar, manter e gerenciar este capital. Conforme argumenta Amorim.

É nesse contexto que se avalia a necessidade de gerenciar conhecimento, [...]. O conhecimento é também objeto de investimento, avaliação, controle, e exploração, com vistas à consecução dos objetivos organizacionais. Porque inserido na lógica da produção, o conhecimento, tal qual o capital e a mão de obra será objeto de incentivo ou de descarte, subordinando as necessidades da acumulação.<sup>190</sup>

Para Jamil Albuquerque, “em tempos de organizações inteligentes, liderança participativa, comunidades de aprendizagem, envolvimento e comprometimento”, empresas que aprendem, estruturas “desierarquizadas, [...], desenvolver habilidades de vender ideias e conquistar cooperação” atreladas a uma “liderança efetiva”<sup>191</sup>, são as competências e habilidades necessárias a qualquer instituição que deseje alcançar sucesso e desenvolver negócios.

Neste cenário, exigem-se novas habilidades e competências, dentre as quais, destaca-se a liderança. Mas o que é ser líder? Para Anselm Grun e Friedrich Asslander a “liderança, consiste em abordar a alma de uma pessoa e dar-lhe asas”<sup>192</sup>.

Napoleon Hill destaca dentre as habilidades de um líder, a capacidade de definir objetivos e metas,

<sup>190</sup> AMORIM apud DOWBOR, Ladislau. **Desafios do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 123.

<sup>191</sup> ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2007. p. 14.

<sup>192</sup> GRUN, Anselm; ASSLANDER, Friedrich. **A arte de ser mestre de si mesmo para ser líder de pessoas**. Petrópolis: Vozes, 2008.

Seguidores se sentem bem sendo seguidores quando notam que o seu líder é uma pessoa que tem um objetivo definido, que tem a coragem de apoiar esse propósito com ação. [...] Quando um homem com um objetivo definido atravessa uma multidão, todos lhe abrem caminho, mas quando um homem hesita e mostra por suas ações que não está muito certo da trilha que quer seguir, a multidão se recusará a atender e não cederá uma polegada de terreno.<sup>193</sup>

Complementando Grün e Asslander indicam que liderança é a arte de influenciar pessoas em busca de objetivos e que estes objetivos não se limitam às metas da empresa, mas envolvem o alcance de pessoas, enquanto que o influenciar envolve o desenvolvimento da personalidade de líderes e liderados, por meio de aceitação e admiração.<sup>194</sup> Enquanto Afonso Murad destaca, como principal função e habilidade de um líder, a mobilização de pessoas para que estas se “comprometam com a missão, a visão e as estratégias da organização, em vistas a resultados a alcançar”<sup>195</sup> e acrescenta a necessidade de distinguir liderança, autoridade e gerenciamento.

A obra de Stephen R Covey<sup>196</sup> apresenta uma elucidação a essa distinção por meio de uma situação imaginária, na qual um grupo de produtores abrem caminho em uma floresta fazendo uso de seus machados.

São produtores, solucionadores de problemas. Limpam o terreno para depois cultivá-lo e avançam resolutos. Os gerenciadores seguem atrás deles, afinando os machados, redigindo manuais de procedimentos e métodos, [...], organizando os turnos e os descansos dos manejos de machados. O líder é aquele que sobe na árvore mais alta, estuda a situação em seu conjunto e grita: “Estamos na mata errada!”<sup>197</sup>

O autor ressalta que no mundo dos negócios, o mercado muda tão rapidamente que se faz necessário o desenvolvimento de uma liderança proativa, sendo esta capaz de “monitorar constantemente a mudança no meio social, particularmente dos hábitos de compra e impulsos dos consumidores, fornecendo a energia necessária para organizar recursos na direção certa.”<sup>198</sup>

Diferentes autores concordam e argumentam quanto ao papel do líder, sendo aquele que motiva e inspira sua equipe para o alcance de metas traçadas

<sup>193</sup> HILL, Napoleon. **A lei do triunfo**. 2015. p. 90. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/mhbpaires/a-lei-do-triunfo-napoleon-hill>>. Acesso: 27 abr. 2017.

<sup>194</sup> GRÜN; ASSLANDER, 2008.

<sup>195</sup> MURAD, 2007, p. 217.

<sup>196</sup> COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Trad. Alberto Cabral Fusaro e Marcia do Carmo Felismino Fusaro. Rio de Janeiro: Bestseller, 2011.

<sup>197</sup> COVEY, 2011, p. 123-124.

<sup>198</sup> COVEY, 2011, p. 124.

pela empresa. As inspirações e as motivações envolvem valores e princípios, o líder não é apenas alguém que direciona seu potencial para o alcance de metas objetivas, mas também para a subjetividade de sua equipe, primando pela harmonia do grupo e o espírito de coesão.

Contudo, Vizioli e Calegari<sup>199</sup> alertam que as empresas, cada vez mais, dirigem suas atenções para a geração de resultados de “curto prazo”, sem nenhuma ressalva para que esses sejam “resultados consistentes e de longo prazo” e menos ainda, com atenção voltada às pessoas a fim de propiciarem a formação de uma equipe coesa e comprometida.

Para estes autores, o modelo de liderança, no qual o próprio líder não necessite se desenvolver, não é aceitável. Alguns nascem líderes, outros se tornam por meio de esforço, autoconhecimento e disciplina voltada para o desdobramento de habilidades e competências que conduzam a liderança.

---

<sup>199</sup> VIZIOLI, Miguel. GALEGARI, Maria da Luz. **Liderança**: a força do temperamento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

## 5 CONCLUSÃO

Apresentamos as principais ideias e aprendizados no caminhar sobre o trabalho vigente, tendo por base as sínteses dos capítulos, assim como, prospectar futuras abordagens que servirão para o aprimoramento e qualificação de novas temáticas acadêmicas relativas aos temas deste Trabalho Final de Mestrado Profissional.

A justificativa do assunto se originou da inquietude do saber, concernente a necessidade do desenvolvimento das competências na gestão contemporânea, demonstrado principalmente, pela aquisição de saberes, valores e espiritualidade, como algo imprescindível no mundo globalizado, em matéria de influência e seus desafios organizacionais. A necessidade da temática ganhou notoriedade e destaque na gestão organizacional como pesquisa, uma vez constatado a escassez de assunto em seus aspectos essenciais, organizacionais e relacionais, o que estimulou o profundo prazer e desafio pelo assunto.

Este estudo teve como objetivo principal identificar de que maneira uma visão sistêmica do gestor organizacional que contemple os valores morais, individuais, os princípios éticos organizacionais e a espiritualidade, poderiam contribuir para o desenvolvimento de uma gestão por competência.

Foi necessário a elaboração de um referencial teórico baseado nas competências, saberes e valores como amostragem de uma visão sistêmica e os princípios éticos que visibilizasse um embasamento da pesquisa oferecendo uma base teórica necessária na metodologia utilizada. O estudo caracteriza-se por sua exploração bibliográfica, como fundamentação teórica geral.

Os resultados pesquisados apontam para a necessidade de uma gestão do conhecimento que compreenda que os desafios organizacionais não repousam mais sobre a lucratividade das empresas, e sim o seu capital intelectual abrangendo competências comportamentais e técnicas, habilidades criativas e motivações a fim de si manterem vivas no mercado. Os desafios gestores na atualidade requerem a busca constante de uma visão sistêmica e princípios éticos para o desenvolvimento das competências organizacionais. As organizações que buscam pela implantação de uma gestão por competência esperam resultados proativos, a fim de que os resultados pré-estabelecidos, sejam cumpridos nas relações intrapessoal e

interpessoal, para superação dos conflitos organizacionais, assim como visibilizar melhor as praticas de uma gestão competente na organização.

Com relação à maneira de desenvolvimento das competências fortemente utilizada por gestores e colaboradores, a presente pesquisa identificou a relevância: Da contextualidade do assunto – como uma eficácia para um saber histórico organizacional; A conceitualidade – como conhecimento clássico e holístico; A multidimensionalidade sobre aspectos essenciais e organizacionais e a complexidade pela junção das partes afim de conhecimento do todo. A preferência por métodos de desenvolvimento adquiridos como aprendizado ao longo da vida denota a relevância das competências, saberes, valores éticos e a espiritualidade e autodesenvolvimento, nos desafios cotidianos que cercam as organizações.

Os resultados que se aspiram sobre a maneira como essas competências serão desenvolvidos nas organizações, permite compreender que o presente trabalho possa se tornar um croqui de currículos para desenvolver aprendizagem e competência nas organizações que aprende, para um conceito de gerência nas organizações aprendentes. Antes do projeto de desenvolvimento desse novo modelo organizacional como ênfase em uma visão sistêmica e princípios éticos, o gestor visionário deve optar por planejar os objetivos a ser alcançado em determinado período, isso equivale a discussões e reuniões de equipe. O objetivo geral dessa pesquisa visou compreender as principais competências de saberes, valores e espiritualidade nas organizações, bem como seu desenvolvimento nas praticas organizacionais.

As múltiplas competências e sua forma de desenvolvimento nas organizações foram analisadas através de uma coesão textual entre os capítulos para um melhor dialogicidade do assunto com fins de um melhor entendimento das diferentes abordagens entre os aspectos essenciais, organizacionais e humanos. Sendo que na maioria das vezes os capítulos dialogaram entre si.

Igualmente, vale ressaltar que, no que diz respeito a maneira como são desenvolvidas as competências, a visão sistêmica nas organizações valoriza muito mais o âmbito técnico e científico permeados no conhecimento, habilidade e atitudes, os princípios éticos se voltam a uma valorização humana da eficácia, eficiência e efetividade organizacional.

Uma das limitações deste trabalho foi a escassez de textos, a limitação de material bibliográfico mais profundo envolvendo a dialética teológica para as

organizações. Isso se deve a baixa produção de artigos acadêmicos e de publicação de literatura apropriada sobre o assunto, dificultando a atuação de profissionais nesse mercado tão aquecido. Assim a temática sobre o assunto não pode ser considerada esgotada. O resultado da pesquisa revela que há muito campo e “as conclusões” são inacabadas e precisam ser adaptadas para as “realidades culturais” de cada espaço organizacional.

Sugerem-se com isso para futuras pesquisas algumas temáticas com foco na consultoria organizacional no âmbito da pesquisa a desenvolvimento humano nas organizações:

- a) Na área de administração, buscar o aprimoramento para uma visão sistêmica e princípios éticos na gestão do conhecimento necessário aos desafios globais e suas competências essenciais, organizacionais e relacionais para a construção de um profissional mais qualificado na organização.
- b) Dentro da consultoria organizacional, mensurar as lacunas existentes entre competências necessárias que demanda o mercado de trabalho as necessidades que cercam o quadro técnico e humano profissional.
- c) Na área acadêmica, identificar como é construída a carreira de um pesquisador e quais desafios são postos no mundo da pesquisa.
- d) Extrapolar a pesquisa para outros ramos do saber técnico profissional e a busca de seus conhecimentos específicos.

Visto que o pesquisador desse trabalho atua no ramo de vendas representação comercial por mais de vinte anos em sua própria empresa, o presente trabalho contribui para aprimoramento do saber gestor sobre o ramo, ratificando a relevância do conhecimento de uma gestão por competência que os desafios da globalização dos mercados exigem.

O grande diferencial do gestor nesse novo modelo organizacional que exige uma visão sistêmica e princípios éticos reside na capacidade de compreender as demandas mercadológicas de clientes e organizações e proporcionar melhoria substancial e contínua que vise a clareza das informações em uma realidade dada vez mais complexas. Desta forma competências como capacitação para uma relação intrapessoal e interpessoal, são necessárias em seus moldes relacionais, requerida pelo mercado de trabalho sendo considerada essencial para atingir os objetivos estipulados.



No quesito sobre a maneira como são desenvolvidas as competências, o presente estudo pautou-se por despertar a necessidade de demonstrar a validade da ética nas organizações empresariais como uma participação interativa nas relações humanas.

Finalmente, acredita-se que a relevância da pesquisa, possa clarificar para um estudo de aperfeiçoamento e busca da excelência, que os desafios do mercado exigem como parâmetros de desenvolvimento humano no campo da pesquisa organizacional, através de um caminho que se construa no próprio caminhar.

## REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Maria Inês Ramos. **Globalização**: características mais importantes. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed\\_artigo1.pdf](http://www.fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed_artigo1.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.
- AGOSTINHO, Santo. **Confissões**. Trad. de Alex Marins. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2007.
- ALMEIDA JUNIOR, Silvio Luiz Wolitz de. **Holismo e espiritualidade cristã**. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado em Teologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- ALMEIDA, Cleusimar Cardoso Alves et al. Globalização e desigualdade social nos aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. **Revista Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 26. n. 2 (48), p. 151-168, set., 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/23052>>. Acesso em: 08 dez. 2017,
- ALVES, Marcos Alexandre, GHIGGI, Gomercindo. *Pedagogia da alteridade: o ensino como condição ético-crítica do saber em Levinas*. **Educação & Sociedade**, ano 2012, n. 33. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa>>. Acesso em: 26 jul. 2017.
- ALVES, Rubem. **O enigma da Religião**. São Paulo: Papirus, 1984.
- AMORIM apud DOWBOR, Ladislau. **Desafios do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BARBOSA, Irecê dos Santos. Elementos caracterizadores e impulsionadores da aprendizagem: uma abordagem psicopedagogia à luz da neurociência e da preventividade em Educação. In: GONZAGA, Amarildo Menezes. **Temas para o Observatório da Educação na Amazônia**. Curitiba: CRV, 2011.
- BARK, William Carroll. **Origem da Idade média**. 4. ed. Trad. Waltensur Dutra. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1979.
- BAUMAN, Zygmunt. **Em busca da política**. Trad. Marcos Penchel. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- \_\_\_\_\_. **O mal estar da pós-modernidade**. Trad. Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama. Revisão técnica: Luiz Carlos Fridman. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis, Brasília: CAPES/UAB, 2010.
- BÍBLIA da Liderança Cristã. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2007.

- BOBSIN, Oneide. **Correntes religiosas e globalização**. São Leopoldo: CEBl, Escola Superior de Teologia, Curitiba: Pastoral Popular Luterana, 2002.
- BORIM, Fabio Augusto *et al.* **Empregabilidade como a nova realidade do mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/5c56c422cd.pdf>>. Acesso em: 07 maio. 2018.
- BRAZ JUNIOR, Olmiro Do Nascimento. **Gestos de pessoas**: uma abordagem crítica. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-uma-abordagem-critica/>>. Acesso em: 07 maio. 2018.
- CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à Globalização**. Instituto Bento Jesus Caraça Departamento de Formação da CGTP-IN, abril, 2007.
- CECILIO, Luiz Carlos de Oliveira. Autonomia versus controle dos trabalhadores: a gestão do poder no hospital. **Ciênc. Saúde Coletiva** [online]., vol. 4, n. 2, p. 315-329, 1999.
- CHAVES, Helena Lúcia Augusto. **Globalização e ideologia**: uma análise sobre a dimensão ideológica do processo de globalização. 2006. 273 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006. p. 20. Disponível em: <[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/9845/1/arquivo9375\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/9845/1/arquivo9375_1.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.
- COELHO, Eduardo; ANTLOGA, Carla; MAIA, Marina and TAKAKI, Katsumi. Autoeficácia e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com policiais militares. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 32, n. esp., p. 1-7, 2017.
- CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 19. ed, Petrópolis: Vozes, 2012.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Trad. Alberto Cabral Fusaro e Marcia do Carmo Felismino Fusaro. Rio de Janeiro: Bestseller, 2011.
- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, FIEP/CAFI, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 01-20, 1988.
- CRUZ, Claudete Robalos da. A educação ao longo da vida: novas perspectivas para pensar o processo educativo. **SABERES**, Natal/RN, v. 1, n. 10, p. 155-162, nov., 2014.
- DAMÁSIO, Edilson; GARCIA, Mônica. **Informação e qualidade nas organizações**: o agir comunicativo e a complexidade. Disponível em: <<https://portal.febab.org.br/anais/article/viewFile/1628/1629>>. Acesso em: 25 nov. 2017.
- DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir. 4. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: Relatório da UNESCO, 2000.

ETZIONE, Amitai. **As organizações modernas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1964.

FACCINA, Carlos. **O profissional competitivo**: razão, emoção e sentimentos de gestão. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FILHO, Miguel Mauricio Isoni. Explorando a relação entre autoeficácia e atitude positiva face à introdução de uma nova tecnologia. **PRETEXTO**, Belo horizonte. v. 15, n. 2, p. 93-109, abr/jun. 2014.

FILHO, Paulo Cannabrava. **O mundo em transformação**. Disponível em: <<http://www.novasociedade.com.br/conjuntura/artigos/pcf1.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

FINI, Lucila Diehl Tolaine. **Desenvolvimento moral: de Piaget a Kohlber**. 1991. p. 58-78. Disponível em: <<http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/Modalidade.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 22 maio. 2018.

FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard Sérgio. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

FONTES, Arlete Portella; AZZI, Roberta Gurgel. Crenças de autoeficácia e resiliência: apontamentos da literatura sociocognitiva. **Estudos de Psicologia**, Campinas, ano. 29, n. 1, p. 105-114, janeiro/março, 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessário à prática educativa. 45. ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2013.

FREITAS, Jeanne-Marie Machado de. Posfácio. In: GOMES. Mayra Rodrigues. **Jornalismo e ciência da linguagem**. São Paulo: Hacker Editores/Edusp. 2000.

GALLELI, Giovanna Migotto da Fonseca; MARCHIORI, Marlene. A comunicação constitutiva das organizações contemporâneas: reflexões sobre as aproximações possíveis entre a TAC e a CCO. **XXXIX Encontro da ANPAD**. Belo horizonte / MG. 13 a 16 de setembro de 2015.

GARRIDO, Paulo Otolini. **Educação corporativa policêntrica**: Aplicação transdisciplinar da Engenharia pedagógica para a produção da aprendizagem transformadora. Florianópolis: 2006.

GMAINER-PRANZL, Franz. Teologia Mundial: a responsabilidade da fé cristã na perspectiva global. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo v. 52 n. 1 p. 12-37 jan./jun. 2012.

GRENZ, J. Stanley; SMITH, Jay. **Dicionário de Ética**. São Paulo, Ed: Vida, 2005.

GRUN, Anselm; ASSLANDER, Friedrich. **A arte de ser mestre de si mesmo para ser líder de pessoas**. Petrópolis: Vozes, 2008.

HADDAD, Matheus. **Felicidade no trabalho – além da gestão tradicional**. Disponível em: <<http://gestao30.matheus.eti.br/felicidade-no-trabalho/>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

HILL, Napoleon. **A lei do triunfo**. 2015. p. 90. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/mhbpaires/a-lei-do-triunfo-napoleon-hill>>. Acesso: 27 abr. 2017.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

KATZ, Robert L. As Habilitações de um administrador eficiente. In: LEVITT, Theodore et al. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KOVÁCS, Ilona. Nova forma de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 52, p. 41-65, 2006. p. 41-42. Disponível em: <<https://www.uc.pt/feuc/citcoimbra/Kovacs2006>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

MANCINI, Roberto *et al.* **Ética da mundialidade**: o nascimento de uma consciência planetária. Trad. Maria Cecilia Barbute Attié. São Paulo: Paulinas, 2000.

MARQUES, José Roberto. **O poder do pertencimento nas empresas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/poder-pertencimento-empresas/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MARTINS, Rogério Jolins. **Introdução a Lévinas**: pensar a ética no Século XXI. São Paulo: Paulus, 2014.

MASCARENHAS, Kau. **Mudando para melhor**: programação neolinguística e espiritualidade. 3. reimp. Contagem: Altos Planos, 2007.

MAY, Roy H. **Discernimento moral**: uma introdução à ética cristã. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes a educação do futuro**. 6. ed. Trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaia. Revisão técnica de Edgard da Assis Carvalho. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2002.

MOSTARO, Felipe Fernandes ribeiro, HELAL, Ronaldo. Preparação x Improviso: Reflexões sobre a Representação do Técnico e do Jogador Brasileiro na Imprensa Nacional. **Revista Latino-americana de Jornalismo**, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, ano 4, vol. 4, n. 1, p. 24-240. Jan./jun., 2017.

MUNIZ, Jessé Sales. **Liderança de Moisés**: base para administração moderna. São Leopoldo, 2012.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulina, 2007.

NOJIMA, Vera Lúcia Moreira dos Santos; ALMEIDA JUNIOR, Licinio Nascimento de. Globalização e desterritorialização: reflexões preliminares sobre uma ideologia. **ALCEU**, v. 7, n. 14, p. 96-116, jan./jun., 2007. Disponível em: <[http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/Alceu\\_n14\\_Nojima.pdf](http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/Alceu_n14_Nojima.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

NONAKA, Tochio Takahashi. Autonomia Organizacional: incrementando a motivação sem gerar tensões internas. **Revista Pensar Engenharia**, v. 2, n. 2, p. 01-31, Jul./2014. Disponível em: <[http://revistapensar.com.br/engenharia/pasta\\_upload/artigos/a135.pdf](http://revistapensar.com.br/engenharia/pasta_upload/artigos/a135.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2018.

NOVAES, Dany. **Gestão por competências: você sabe o que é?** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-por-competncias/>>. Acesso em: 08 maio. 2018.

NÓVOA, Antônio. **Professores**: imagens do futuro presente. Lisboa: Educa, 2009.

O JORNAL DA CONSTRUÇÃO CIVIL. Disponível em: <<http://jornaldaconstrucaocivil.com.br/2017/04/28/corruptao-empresarial-onde-comecou-o-caso-odebrecht/>>. Acesso em: 01 maio. 2017.

ODEBRECHT. Site institucional. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/>>. Acesso em: 01 maio. 2017.

OLIVEIRA, Kathlen Luana de. **Por uma política de convivência**: Teologia - direitos humanos - Hanna Arendt. Passo Fundo: Editora IFIBE, 2011. p. 189.

OLIVEIRA, Mauro de. **A revolução tecnológica no contexto da globalização**. Disponível em: <<http://fapafcientifico.blogspot.com.br/2011/07/artigo-cientifico-revolucao-tecnologica.html>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

PAIVA, Márcia Perez de Vilhena; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; OLIVEIRA, Adriana Leônidas de. Cultura organizacional em organizações multiculturais. In: XIII Mostra de Pós-Graduação, 2012, Taubaté. **Anais...** Taubaté, 2012. p. 01-19. Disponível em: <<http://www.unitau.br/enic/trabalhos/MPH0011.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

PATAH, Leandro Alves. Valores nas organizações. **Revista de Cultura Teológica**, [S.l.], n. 88, p. 370-385, dez. 2016. Disponível em:

<<https://revistas.pucsp.br/index.php/culturateo/article/view/rct.i88.30938>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

PERETTI, Clélia; SOUZA, Waldir. Bioética e Teologia e suas interconexões com as questões sociais. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, v.52, n.1, p. 99-112, jan./jun., 2012.

RAMALHO, José. R. Trabalho na Sociedade Contemporâneo. MORAES, Amaury C. (Coord.). **Sociologia**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica, 2010. p. 88. Disponível em: <<http://zelmar.blogspot.com.br/2013/09/o-modo-de-producao-flexivel-e-o-novo.html>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

RAMOS, Daniele Gross. **Percepção, compreensão e humanidade**: os atos de linguagem e seus sujeitos. São Paulo: Contexto 2008.

REBLIN, Iuri Andréas. **Outros Cheiros, Outros Sabores... o pensamento teológico de Rubem Alves**. São Leopoldo: Oikos, 2009.

RIBEIRO, Lore Margarete Manica *et al.* Remuneração por Competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 4, n. 2, p. 135-154. 2001. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/viewFile/40/2049>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Trad. técnica: Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, Maria José Büsemayer; GARCIA, Fernando Coutinho. Vínculos Organizacionais: um estudo de caso entre docentes de uma instituição de ensino superior. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 15, n. 21, p. 91-110, 2011.

SAHEB, Daniele. Os sete saberes de Morin e sua contribuição para a formação de educadores ambientais. **37ª Reunião Nacional da ANPED**. 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt22-4161.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

SANCHES, Larissa Rolim. **Empregabilidade**: uma exigência profissional. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/empregabilidade-uma-exigencia-profissional/>>. Acesso em: 02 set. 2017.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organização mineira sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 366 f. Belo Horizonte CEPEAD/ FACE/ UFMG. 2002. p. 28. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MHUS/tese\\_anderson\\_de\\_souza\\_santanna.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MHUS/tese_anderson_de_souza_santanna.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 08 maio. 2018.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Organizações – competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.

**RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, p. 1-23, jan./jul. 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000100002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100002.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SIGNIFICADOS. Significado de Dialética. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/dialetica/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SILVA, Célia. **Pontos de psicologia geral**. São Paulo: Ática, 1997.

SILVA, Márcia Araújo da. **Transversalidade para prática docente no PROJOVEM Urbano**: uma proposta de desenvolvimento metodológico. São Leopoldo, 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado em Teologia) – Programa de Pós-Graduação em Teologia – Faculdades EST, São Leopoldo, 2016. p. 65. Disponível em: <[http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/bitstream/BR-SIFE/661/1/silva\\_ma\\_tmp449.pdf](http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/bitstream/BR-SIFE/661/1/silva_ma_tmp449.pdf)>. Acesso 12 maio. 2018.

SIQUEIRA, Holgonsi Soares Gonçalves; PEREIRA, Maria Arleth. **O sentido da autonomia no processo de globalização**. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/index.autonomia1.html>>. Acesso em: 10 set. 2017.

SOUZA, Adriana Maria de. **O coaching na atuação do profissional da informação**. São Paulo 2013.

SOUZA, Maíra Gabriela Santos de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 3, p. 315-325, julho/setembro, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v28n3/a03v28n3.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; PEREIRA, Raquel da Silva; MAFFEI, Paulo Antônio de Jesus. Ética e Liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa. **Revista de Administração e Inovação**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 89-100, ago., 2006. ISSN 1809-2039. Disponível em: <<http://revistarai.org/rai/article/view/21/16>>. Acesso em: 06 maio. 2017.

SOUZA, Michel Aires de. **O modo de produção flexível e o novo perfil do trabalhador no século XXI**. Disponível em: <<http://zelmar.blogspot.com.br/2013/09/o-modo-de-producao-flexivel-e-o-novo.html>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SROUR, Robert. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro, 2013.

STARNITZKE, Dierk. **Diaconia**: fundamentação bíblica – concretizações éticas. Trad. Martin Volkmann. São Leopoldo: Sinodal, 2013.

STOTT, Jonh W. **Crer é também pensar**. Trad. Paula Mazzine Mendes. 2. ed. São Paulo: ABU Editora, 2012.

SUÑÉ, Leticia Soares de Vasconcelos Sampaio; ARAÚJO, Paulo Jardel Leite; URQUIAS, Roberto de Armas. **Desenhos de currículos para desenvolver competências**: uma proposta metodológica. Aracajú: EDUNIT, 2015.



TEIXEIRA, Alexandre. **Felicidade S.A.** *por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21*. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012.

VELOSO, Leticia Helena Medeiros. Responsabilidade social empresarial: a fundamentação na ética e na explicitação de princípios e valores. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

VENTURA, T. **Produção e Gestão do conhecimento em organização aprendente**. 2011. Disponível em: <<https://kieinvestiga.wikispaces.com/3.3+Produção+e+Gestão+do+Conhecimento+em+...>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

VIZIOLI, Miguel. GALEGARI, Maria da Luz. **Liderança**: a força do temperamento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.