

REVISTA OFICIAL DA ABRH-NACIONAL



Melhor

gestão de pessoas

| ano 19 | nº 287 |
| outubro de 2011 | R\$ 12,90 |
www.revistamelhor.com.br

UM NOVO LUGAR

Preparar o líder de RH do futuro pressupõe não apenas reforçar o entendimento sobre o negócio, mas, sobretudo, colocá-lo ao lado do CEO



Gislene Moraes,
da Neodent, do
Paraná: trabalhar
com as outras
gerências
e diretorias

Como gerenciar uma equipe
de alta **PERFORMANCE**

Benefícios flexíveis:
os **MITOS** ainda persistem?

Confira os vencedores
do Prêmio **SER HUMANO**

FAZER PARA ACONTECER

Saber colocar a pessoa certa no lugar certo traz produtividade também no que se refere à capacidade de aprendizado do profissional

O apagão de mão de obra tem várias origens, mas uma, se não a principal, está na nossa formação educacional. Uma pesquisa divulgada pelo Ibope há poucos anos mostra que, entre os brasileiros com idade para trabalho, 7% são analfabetos e 68% analfabetos funcionais. “Dessa forma, a população com condições para produzir em sintonia com as novas tecnologias resume-se a 25%. Conclusão: 75% da força de trabalho do Brasil vive em algum lugar do passado”, diz Jorge Matos, professor da Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro, e presidente da consultoria Etalent. “No esforço de educar, não basta trazer os 75% para o patamar de alfabetizados, mas preparar todos para serem mais produtivos e obterem melhores níveis de satisfação com o que fazem”, diz Matos. Para tanto, ele aposta no conceito de educatividade, no correto alinhamento entre pessoas certas nos lugares certos e uma nova proposta de educação que envolva escolas, empresas, professores e alunos.

O que vem a ser Educatividade?

Comportamento e habilidades, somados à cognição, formam o que, na minha visão, é o alicerce básico da Educatividade: a educação do fazer acontecer. A utilização do neologismo é importante para diferenciá-lo da educação tradicional que, na prática, busca apenas a transmissão de conhecimentos. No livro *Pedagogia da Autonomia*, Paulo Freire enfatiza que “nenhuma escola conseguirá fazer mais por um aluno do que a sua decisão pessoal de se desenvolver, de crescer, de aprender, de adquirir conhecimentos”. A ideia é que avancemos um pouco mais de modo que os alunos possam também potencializar seus talentos e desenvolver suas habilidades.

O senhor diz que o governo e a sociedade devem trocar o paradigma de “qual o custo para educar?” para “qual o custo da ignorância?”. Como é isso?

Avaliemos os seguintes dados de uma pesquisa do Ibope: entre os brasileiros com idade para trabalho, temos exatos 7% de

analfabetos e 68% de analfabetos funcionais (sabem ler e escrever, mas são incapazes de interpretar um parágrafo de seis linhas). Dessa forma, a população com condições para produzir em sintonia com as novas tecnologias resume-se a 25%. Conclusão: 75% da força de trabalho do Brasil vive em algum lugar do passado. O apagão de trabalhadores tem várias origens e, seguramente, essa estatística explica uma parte significativa. No esforço de educar, não basta trazer os 75% para o patamar de alfabetizados. Mas preparar a todos para serem mais produtivos e obterem melhores níveis de satisfação com o que fazem.

Uma pessoa aprende melhor e mais rápido e desenvolve habilidades, com maior maestria, quando faz o que gosta. No entanto, uma pesquisa que o senhor conduziu mostra que 78% dos trabalhadores estão insatisfeitos com o que fazem...

E não apenas isso: o mesmo levantamento indicou que as pessoas consideram mais fácil aprender novos conhecimentos do

que mudar comportamentos. Parece-me um claro sinal de que a formação dos profissionais, em todos os níveis, deveria contemplar os três fatores (conhecimentos, habilidades e comportamentos) e não somente a cognição. De fato, a questão comportamental e a habilidade devem ser implantadas desde o primeiro momento nas escolas. Os professores deveriam estar atentos aos talentos dos alunos e não à identificação de suas fraquezas. É um erro concentrar-se no que as pessoas têm de pior. O que engrandece os seres humanos é o que eles têm de melhor.

Muito se fala, nos dias de hoje, em comportamento das pessoas. Por que ele vem assumindo uma importância tão especial?

Porque reflete exatamente o momento de liberdade de escolha dos indivíduos – podemos escolher, hoje, quase tudo e até mesmo produzir modelos exclusivos para cada pessoa. Se fazemos isso com roupas, objetos, carros, móveis e imóveis, por que não podemos escolher um trabalho que tenha a ver com a nossa natureza, talentos e desejos? Por que não podemos produzir com felicidade? Por que não podemos ser sábios?

Medir conhecimentos e habilidades, com todas as ressalvas que se possa fazer aos métodos empregados, é prática comum na academia e nas empresas. Haveria, porém, instrumentos para mensurar o tipo de comportamento requisitado para uma atividade?

A resposta é sim, e temos



“A POPULAÇÃO COM CONDIÇÕES PARA PRODUIR EM SINTONIA COM AS NOVAS TECNOLOGIAS RESUME-SE A 25%. CERCA DE 75% DA FORÇA DE TRABALHO DO BRASIL VIVE EM ALGUM LUGAR DO PASSADO”

Jorge Matos

trabalhado nesse eixo durante décadas. William Marston, em 1928, publica o livro *Emotion of Normal People*, ainda não traduzido para o Brasil, no qual busca demonstrar que cada indivíduo poderia contribuir melhor se, por exemplo, “fosse a pessoa certa no lugar certo”. Imagine a seguinte situação: uma pessoa introspectiva, muito organizada, extremamente detalhista e seguidora de regras sendo obrigada a ser simpática, popular, empreendedora e flexível. Por outro lado, outra pessoa com características de agressividade, fácil comunicação, muita mobilidade, direta e voltada para resultados obrigada a trabalhar com números num ambiente fechado. Marston identificou que todos possuem, em quantidades diferentes, quatro temperos que ele denominou: dominância, influência, estabilidade e conformidade. E que, ao juntá-los, daria o “gostinho” ou comportamento do ser humano. Na prática, o que está se dizendo a essas duas pessoas, no mundo corporativo hoje, é: “Apanhem todos os seus talentos e joguem no lixo. Tudo o que odeiam é exatamente o que vamos cobrar de vocês”. Isso acontece, em grande parte, tanto pelas organizações não estarem sensíveis a essa questão, quanto pelos indivíduos desconhecem seus talentos e não saberem que seriam muito mais produtivos e geradores de resultados para si e para a organização se buscassem potencializá-los. Durante toda a vida, as pessoas são orientadas a focalizar suas energias nas dimensões cognitivas. Os aspectos comportamentais são

simplesmente desconsiderados ou mesmo anulados.

O comportamento é que determina se teremos prazer ou não no exercício de uma dessas funções?

É o comportamento que faz com que nos sintamos apaixonados e desejosos de fazer sempre aquela atividade. Pelo desconhecimento, frequentemente não conseguimos potencializar nossos talentos, bem como, por vezes, investimos em áreas inversas às nossas competências comportamentais.

Não se motiva, nem nas melhores escolas, o interesse no pensamento criativo, no improviso e no trabalho em equipe

E assim acabamos ouvindo frases como *Fulano é a pessoa errada no lugar certo. Neste caso, o que fazer?*

É preciso quebrar o paradigma da existência de pessoas “erradas”. Cada pessoa traz consigo comportamentos e um tipo de inteligência (matemática, investigativa, social, artística etc.) que, se adequadamente desenvolvida e direcionada para funções afins, quase sempre produzirá acima das expectativas. Será necessário, ainda que as escolas e universidades ampliem o seu conceito de educação; é preciso que vejam o indivíduo, não só pelo viés do conhecimento, em que são simples objetos do aprendizado, mas também pelo comportamento e habilidades, quando, de forma sistêmica, os alunos passam a ser agentes do

próprio aprendizado e comprometidos com as mudanças. Aliás, a educação voltada para o fazer acontecer tem como lema a frase “Estude para aprender. Aprenda para fazer”. Veja um caso: em outra pesquisa que realizamos em uma faculdade de administração avaliada pelo MEC com conceito excelente, identificamos um quadro interessante. Apesar de o foco da escola ser direcionado unicamente para a formação do administrador na função de gestor e empreendedor, menos de

50% dos alunos possuíam talentos com as características típicas para esses dois tipos de atividade. Imaginar que todos os alunos matriculados no curso de administração serão bons executivos leva a uma formação distorcida e, conseqüentemente, a uma profunda decepção, por parte dos jovens e seus futuros contratantes. Os alunos são os inocentes nessa história e os grandes perdedores. Mas não os únicos, pois perdem também as empresas, a sociedade e o próprio governo.

Parece que não é mais adequado que a escola suponha que basta oferecer conhecimentos e deixar o aluno à própria sorte. É isso? Paulo Buchsbaum e Márcio Buchsbaum, no livro *Negócios S/A*, registram que desde o

ensino básico e fundamental aprendemos sobre a viagem de Cabral, os afluentes do rio Amazonas, a função das mitocôndrias dentro das células e as funções trigonométricas, tudo dentro de um ambiente autoritário e individualista. Nem as melhores escolas consideram as relações humanas importantes. Não se motiva o interesse, por exemplo, no pensamento criativo, no debate, no improviso, no trabalho em equipe etc. Esses elementos todos voltam à tona quando começamos nossa vida profissional, na qual, de repente, tudo isso passa a ser relevante. Se desejarmos ter uma geração de profissionais com atitudes de excelente performance, nas áreas em que estudaram, serão necessários ajustes no modelo de educação atual.

Ou seja: educar dá trabalho...

É necessário mudar o acordo tácito da maioria das escolas e os demais atores da sociedade: a escola finge que ensina; o aluno finge que aprende; os pais, que os filhos estão sendo educados; e as empresas, que os profissionais estão preparados. É preciso acabar com a commodity do ensino – de produção em massa e muito pouco voltada para a real qualificação e realização do profissional, para a geração de resultados, como de fato precisam as organizações e a sociedade.

Que aspectos devem ser levados em conta na construção de um profissional de sucesso?

Que as pessoas conheçam suas características

comportamentais, descubram seu tipo de inteligência, corram atrás dos seus sonhos, escolham as formações acadêmicas que tenham a ver com o seu tipo de inteligência e suas expectativas e venham a exercer funções que estejam

alinhadas à sua formação acadêmica e aos seus comportamentos. Para tanto, será necessário criar uma nova proposta (*veja quadro*) pedagógica, envolvendo escolas, empresários, professores e alunos.

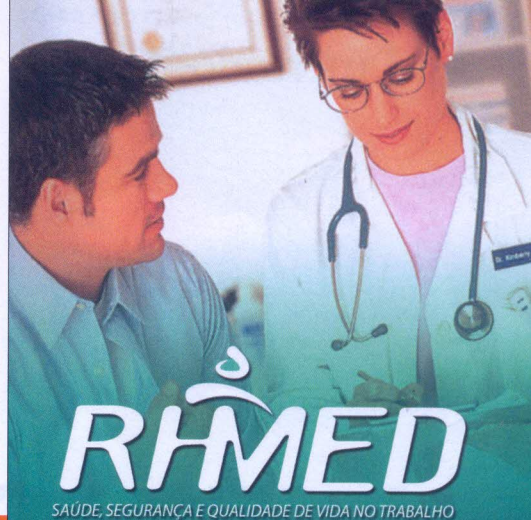
Novas propostas

SEGUNDO JORGE MATOS, A CONSTRUÇÃO DE UM PROFISSIONAL DE SUCESSO DEVE ENVOLVER DE FORMA MAIS ATIVA ESCOLAS, EMPRESAS, PROFESSORES E ALUNOS EM AÇÕES VOLTADAS A:

- ▷ Preparar os professores adequadamente para se tornar facilitadores do aprendizado e saber manejar conhecimentos, comportamentos e habilidades;
- ▷ Possibilitar que as pessoas conheçam seus comportamentos, bem como os talentos que estarão mais aptas a desenvolver;
- ▷ Ajudar a entender que tipos de inteligência as pessoas possuem;
- ▷ Ajudar no encaminhamento de formações que sejam mais adequadas aos seus tipos de inteligência e alinhadas aos seus sonhos e expectativas;
- ▷ Instrumentalizar as escolas para operarem, no sentido de fortalecer os alunos naquilo que sejam suas reais competências;
- ▷ Alinhar os conteúdos das escolas frente à realidade de mercado e ao perfil dos seus alunos;
- ▷ Implantar instrumentos que acelerem a ida dos alunos para o mercado de

trabalho, por meio da criação de comunidades de alunos e ex-alunos, para testar o seu aprendizado e colocar em prática seus talentos, desenvolvendo, com isso, mais rapidamente suas habilidades;

- ▷ Trazer as empresas para dentro das escolas como forma de diminuir a lacuna e dissociação existente entre o mundo educacional e o corporativo;
- ▷ Criar bibliotecas, possibilitando aos alunos uma base estruturada de conhecimentos voltados a criar sua empregabilidade;
- ▷ Investir em pesquisas que acelerem o aprendizado para o trabalho, criando mais rapidamente riquezas que possam ser revertidas para a própria sociedade;
- ▷ Compreender que os conhecimentos a serem aplicados exigem, idealmente, comportamentos que servirão como veículos, para levar o aprendizado obtido à geração de riquezas.



RHMED

SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

*Líder Nacional
em Segurança, Saúde e
Qualidade de Vida no trabalho*

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

- P.C.M.S.O. – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- Exames Médicos Ocupacionais admissionais, periódicos, demissionais
- Gestão de Ambulatório Médico na empresa
- Gestão de Licenciados pelo I.N.S.S.
- Gestão de Absenteísmo na empresa
- Sistema informatizado de Gestão em Saúde
- Programas de Qualidade de Vida
- Prevenção das D.O.R.T./L.E.R.
- Ginástica Laboral
- PCA – Programa de Conservação Auditiva
- Análise Ergonômica e Laudo Ergonômico

SEGURANÇA DO TRABALHO

- P.P.R.A. – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- P.P.P. – Perfil Profissiográfico Previdenciário
- C.I.P.A. – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- Mapa de Risco
- Organização da S.I.P.A.T.
- Perícia Médicas Trabalhistas
- Laudo de Insalubridade e Periculosidade
- Audiometria com laudo ocupacional
- Laudo Técnico para aposentadoria especial
- P.C.M.A.T. (construção civil)
- Avaliação Ambiental (poeira, gases, ruído)
- Plano de emergência médica, gases, incêndio, etc.
- Treinamento em combate a incêndios e Primeiros Socorros
- Avaliação de riscos em espaços confinados
- Treinamento em direção defensiva e transportes de cargas perigosas
- Consultoria em todas as NR's do Min. do Trabalho

SEDE: Av. Rio Branco, 116 / 18 andar • RJ • Tel: 2158-8000
CENTRO: Rua Uruguaiana, 10 • Gr.1406/7 • Tel: 2221-0860
BARRA DA TIJUCA: Av. das Américas, 4790 / 212 • RJ
Tel: 2431-0572
CENTRAL DE ATENDIMENTO: (21) 2158-8000 • 0800-228900
rhmed@rhmed.com.br - www.rhmed.com.br