

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESCOLA DE ESPECIALISTAS DE AERONÁUTICA**



CURSO DE APERFEIÇOAMENTO AVANÇADO

PROCESSOS AVALIATIVOS E INOVAÇÃO
VOLUME ÚNICO

CAA

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESCOLA DE ESPECIALISTAS DE AERONÁUTICA**



**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO AVANÇADO
PROCESSOS AVALIATIVOS E INOVAÇÃO
VOLUME ÚNICO**

Apostila da Disciplina de Processos Avaliativos e Inovação do Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA)

Edições:

4ª Edição:

1T QOCON PED LARISSA – 2024

1T QOCON PED CALDERARO – 2024

2T QOCON PED PRISCILA – 2024

Revisor(es) Pedagógico(s):

2T QOCON PED CAROLINE – 2024

Revisor(es) de Diagramação:

3S QESA M. CARVALHO – 2024

**GUARATINGUETÁ – SP
2024**

DOCUMENTO DE PROPRIEDADE DA EEAR

Todos os Direitos Reservados

Nos termos da legislação sobre direitos autorais, é proibida a reprodução total ou parcial deste documento, utilizando-se de qualquer forma ou meio eletrônico ou mecânico, inclusive processos xerográficos de fotocópias e de gravação, sem a permissão, expressa e por escrito, da Escola de Especialistas de Aeronáutica – Guaratinguetá – SP.

SUMÁRIO

1 A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	11
1.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	11
1.1.1 ESTRUTURA E MÉTODOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	13
1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GRADUADOS DA AERONÁUTICA.....	16
1.2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
1.2.3 PREENCHIMENTO DA FICHA CPG-1 – AVALIAÇÃO DE GRADUADOS.....	21
1.2.3.1 CONCEITO PROFISSIONAL E CONCEITO MORAL.....	24
1.2.4 ERROS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	30
2 O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	35
2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A MUDANÇA.....	35
2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
2.1.2 O PAPEL DOS GESTORES E LÍDERES NA GESTÃO DA MUDANÇA.....	38
2.1.2.1 LIDERANÇA NA GESTÃO DA CULTURA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	42
2.2 NOVAS OPORTUNIDADES E DESAFIOS E A MUDANÇA DE PARADIGMA.....	45
2.2.1 TIPOS DE MUDANÇA.....	46
2.2.1.1 QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL?.....	49
2.2.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	51
2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	52
2.3.1 ENDOMARKETING E RITUAIS CORPORATIVOS.....	53
2.4 DESAFIOS NO PROCESSO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	55
2.4.1 SUBCULTURA.....	55
2.4.2 CONTRACULTURA.....	55
2.4.3 ZONAS DE SOMBRAS.....	57
3 INOVAÇÃO.....	61
3.1 CONCEITOS DE MUDANÇA TECNOLÓGICA.....	61
3.2 TIPOS DE INOVAÇÕES.....	64
3.3 O PROCESSO DE DIFUSÃO TECNOLÓGICA.....	67
3.3.1 DIREÇÃO OU TRAJETÓRIA TECNOLÓGICA.....	68
3.3.2 RITMO DE DIFUSÃO.....	69
3.3.3 FATORES CONDICIONANTES.....	71
3.3.4 IMPACTOS DA DIFUSÃO TECNOLÓGICA.....	74
4 CONCLUSÃO.....	79

5 REFERÊNCIAS..... .81

APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Aluno(a), parabéns por sua matrícula neste Curso de Aperfeiçoamento Avançado. Trata-se de um grande momento em sua carreira.

Possivelmente você já teve contato com alguns dos assuntos que serão abordados na disciplina “Processos Avaliativos e Inovação”, contudo, outros lhe serão apresentados pela primeira vez no decorrer do nosso estudo. O que se pretende, ao explorarmos os tópicos tratados nesta apostila, é capacitá-lo para exercer as atribuições de um graduado em sua posição hierárquica, na qual serão exigidos conhecimentos e habilidades para assessorar superiores e orientar equipes compostas por militares mais modernos.

Estudaremos como se estruturam os Processos Avaliativos e discutiremos os conceitos necessários para que ocorram as Mudanças Organizacionais no ambiente de trabalho.

No primeiro capítulo, abordaremos os aspectos que envolvem a Avaliação do Desempenho na Gestão de Pessoas e como ela é estruturada; o Processo de Avaliação de Desempenho de Graduados da Aeronáutica, seus agentes, as bases e as etapas desse processo, assim como, o preenchimento da Ficha de Avaliação de Graduados, a distinção entre Conceito Profissional e Conceito Moral e os erros mais comuns e que devem ser evitados.

No segundo capítulo, trabalharemos o Processo de Mudança Organizacional; analisaremos desde a Cultura Organizacional até quais são os desafios encontrados nesse processo. Para isso, discutiremos sobre clima organizacional, o papel dos gestores e líderes, os tipos de mudança, as suas consequências, as etapas para a sua realização, as estratégias de comunicação, assim como, a definição de subcultura, contracultura e zonas de sombras.

Já o terceiro capítulo está pautado na Inovação, discutiremos sobre os Conceitos de Mudança Tecnológica, os Tipos de Inovações e o Processo de Difusão Tecnológica.

Parabéns novamente e votos de sucesso em seus estudos!

AD ASTRA ET ULTRA!

ESTRUTURA DA DISCIPLINA

A disciplina “Processos Avaliativos e Inovação”, pertencente ao Campo Técnico Especializado e à área de Ciências Sociais Aplicadas tem como objetivos específicos:

- a) identificar alguns aspectos da avaliação do desempenho, com foco na Avaliação de Graduados na Aeronáutica. (Cn);
- b) conceituar a mudança organizacional planejada, com foco na adaptabilidade e na flexibilidade de uma organização (Cn);
- c) identificar os Conceitos de Mudança Tecnológica (Cn); e
- d) identificar os Tipos de Inovações e o Processo de Difusão Tecnológica (Cp).

Buscando atingir os objetivos específicos, a disciplina contará com as seguintes unidades didáticas:

- 1) A avaliação do desempenho;
- 2) O processo de mudança organizacional; e
- 3) Inovação.

1 A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



Olá! Ao longo da leitura você observará algumas estratégias que utilizamos para facilitar a sua compreensão. Queremos que nosso contato seja proveitoso, agradável e que essa fase da sua vida seja lembrada pelo sucesso alcançado por meio de seu esforço e dedicação. Passaremos algumas horas juntos e a todo momento dialogaremos sobre assuntos com os quais você convive diariamente. É importante destacar que você será o “ator” na construção da própria aprendizagem. Leia e responda a todos os questionamentos, respeite os marcadores, pois a metodologia utilizada na confecção do material busca minimizar dúvidas, produzir reflexões e desenvolver a sua aprendizagem e as habilidades necessárias. Compreender, interpretar, analisar e avaliar são pontos importantes para a sua aprendizagem. Esperamos que nossa convivência contribua ainda mais para o seu aperfeiçoamento e desenvolva as habilidades necessárias para seu sucesso profissional.

1.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS

Descontente com os resultados apresentados pela sua equipe de trabalho? Pensativo na escolha da melhor estratégia para aumentar a performance de sua equipe? Para que esses questionamentos sejam eliminados e para que sua organização atinja resultados planejados, você precisa conhecer uma ferramenta bastante comum no mercado de trabalho na área de gestão de pessoas, ou seja, a Avaliação de Desempenho. Vamos entender um pouco mais sobre esse assunto fazendo a leitura dos capítulos que compõem essa apostila. Preparado?

Como relatado por Chiavenato (2001), a Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas utilizadas no trabalho do administrador no processo de gestão de pessoas, seja ele um diretor, gerente, chefe, líder ou supervisor, a fim de sanar a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional e técnico; e de checar se os resultados foram atingidos.

Para o autor supracitado, a Avaliação de Desempenho também pode ser definida como sendo um processo dinâmico que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho; é a atividade constante de rever a produtividade passada para avaliar a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização; ou seja, não é somente a identificação, a mensuração e a administração do

desempenho humano no trabalho, mas como também é a maneira pela qual os fornecedores e clientes internos avaliam as competências individuais, com as quais se mantêm relacionamentos profissionais fornecendo dados e informações a respeito do desempenho dos que estão envolvidos nesse processo.

Por meio dessa ferramenta, é possível localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de motivação, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele exigido pelo cargo, entre outros.

A partir do momento em que as organizações contratam funcionários/colaboradores e esperam deles rendimentos positivos, medir o desempenho individual ou da equipe passa a ser um elemento essencial para o alcance dos objetivos. O que as organizações precisam compreender é como os dados colhidos nas avaliações de desempenho podem ajudá-las a planejar ações de melhorias de forma organizada e estruturada, levando benefícios aos funcionários a fim de que possam aprimorar suas habilidades e compensar suas defasagens e da própria organização (BAYMA *apud* ARELLANO; CESAR, 2017).

Mas como mensurar o desempenho? Conforme o dicionário Oxford Languages, desempenho é a ação ou efeito de desempenhar-se; cumprimento de obrigação ou de promessas; execução. Segundo Chiavenato (2001) desempenho é o comportamento do indivíduo avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados, com as metas estabelecidas por um período já determinado e os resultados analisados diariamente, a verificação da evolução ou da involução acontece de forma frequente e objetiva.

Corroborando o autor supracitado, Bayma (*apud* ARELLANO; CESAR, 2017) afirma que num processo de avaliação de desempenho há sempre dois lados, ou seja, o que realiza a ação e o que avalia esta ação. Vale ressaltar que, nem sempre, o avaliador tem uma visão clara do desempenho de seus funcionários e é por esse motivo que o funcionário deve gerenciar seu próprio desempenho, isto é, fazer uma autoavaliação do resultado alcançado diante do objetivo estabelecido. Dessa forma, terá evidências que demonstrarão as suas ações efetivadas ou seus comportamentos vivenciados, as quais o auxiliarão nas conversas de carreira com o líder, durante os *feedbacks* do dia a dia ou nos fechamentos de ciclos de avaliação de desempenho.

Percebe-se que há expectativas de ambas as partes, tanto da organização em atingir às metas quanto dos funcionários em traçar uma carreira mantendo seu vínculo empregatício. Portanto, a avaliação do desempenho também pode ser vista como uma

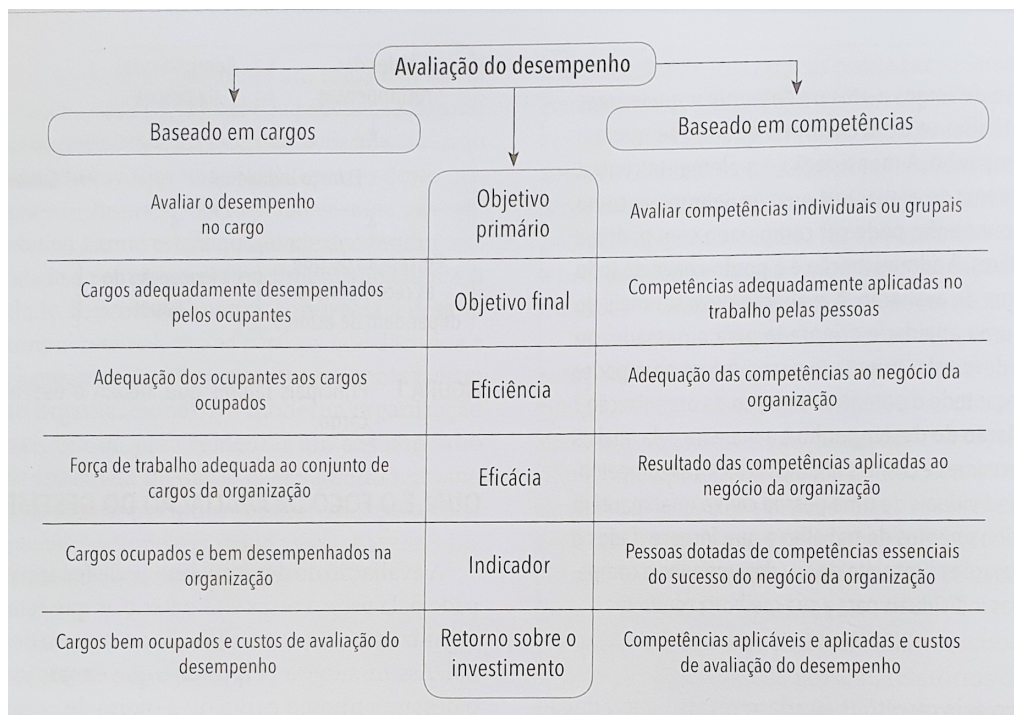
ferramenta de *feedback*, que permite aos funcionários saber como estão caminhando na atividade para a qual foram contratados. Ela não deve ser tratada como um objeto de punição, mas sim como um relatório para análise de desempenho passado com vistas à retificação (do que não deu certo), no planejamento e no desenvolvimento futuro.

Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e, o monitoramento de suas ações, é realizado com a ajuda do seu superior. Nessas organizações, utiliza-se intensamente a autoavaliação, em que cada pessoa se avalia constantemente quanto à performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros e orientações fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa executada. O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho, tomando por base alguns referenciais como critérios, a fim de evitar a subjetividade implícita no processo (BAYMA *apud* CHIAVENATO, 2014). Cada pessoa pode e deve avaliar seu desempenho como meio de alcançar metas, resultados propostos e superar expectativas, sendo necessário, planejar-se e ter disciplina para isso. Avaliar quais são as necessidades pessoais, quais os pontos fortes e quais os pontos fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isso, o que deve ser reforçado para atingir seus resultados pessoais/profissionais. Conclui-se, portanto, que essa é uma tarefa individual, apesar de ainda vermos muitos profissionais que aguardam o ciclo de avaliação para refletir sobre o seu desempenho, ou até mesmo terceirizam aos seus líderes a responsabilidade de seu desenvolvimento. Mesmo que este tenha interesse genuíno no desenvolvimento da sua equipe, essa ainda é uma tarefa individual.

1.1.1 ESTRUTURA E MÉTODOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2014), a Avaliação do Desempenho pode ser estruturada ao cargo ocupado pela pessoa ou às competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional. Não consideremos uma delas mais ou menos importante do que a outra, o que as difere é apenas o direcionamento da avaliação. Podemos fazer essa análise geral a partir da figura 1.

Figura 1 – Avaliação do desempenho baseado em cargos *versus* avaliação do desempenho baseado em competências.



Fonte: Chiavenato, 2014

Segundo Bayma (*apud* ARELLANO; CESAR, 2017), as organizações esperam de seus funcionários que atinjam às expectativas para o nível de cargo e maturidade profissional exigidos, ou seja, cada cargo requer um conjunto de competências diferentes. Portanto, tais competências perpassam desde competências técnicas a comportamentais, que no uso diário do trabalho são possíveis de serem observadas na sequência do saber fazer (conhecimento em uso), mais a habilidade com que a pessoa trata com esse conhecimento, na prática, e o seu comportamento na execução das tarefas.

Nessa perspectiva, o *feedback* aos funcionários torna-se uma estratégia positiva para o alcance das metas estabelecidas, pois os resultados só acontecem pela somatória dos esforços de todos os trabalhadores da organização. Assim, conforme Chiavenato (2014, pág. 211), *pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho*, porém a maioria das pessoas se sente incomodada ao saber que está passando por um processo avaliativo e isso, em alguns casos, pode refletir em sua atuação no dia a dia, dificultando o trabalho dos gestores na implementação da ferramenta de Avaliação de Desempenho.

Tendo como objetivo a diminuição dos incômodos e subjetividade durante o processo avaliativo, o autor supracitado afirma que pode ser utilizado diferentes métodos, a fim

de que contemplem as metas e os objetivos previamente estabelecidos da organização, dentre eles, os mais utilizados são:

- **Escalas Gráficas:** avaliam o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores.

- **Escolha Forçada:** além de diminuir a subjetividade do avaliador, no entanto, consiste em uma elaboração complexa e não proporciona maiores informações sobre os pontos fortes dos avaliados. Trata-se de avaliar o desempenho das pessoas por meio de blocos de frases descritivas que focalizam certos aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador escolhe forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. Ou então, escolhe a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele.

- **Pesquisa de Campo:** verifica e avalia o desempenho dos subordinados, descobrindo as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. Por ser um método mais amplo de avaliação, permite um diagnóstico de desempenho do colaborador, a possibilidade de planejar com os seus superiores imediatos, o seu desenvolvimento no cargo e na organização. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento dos resultados.

- **Métodos de incidentes críticos:** trata-se de uma avaliação simples, na qual se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso), avaliando os pontos fortes e pontos fracos de cada funcionário. É baseada na técnica de administração por exceções, utilizada por Taylor no início do século XX.

- **Lista de Verificação:** mesmo sendo um método antigo, muitas organizações acabam por utilizar nos dias de hoje, pois possibilita a avaliação individual dos funcionários por meio de um *checklist*. Esse método é muito semelhante ao método de escalas gráficas, cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.

- **Avaliação 360°:** nesse método, todas as pessoas da organização podem contribuir com alguma informação a respeito do avaliado. É uma avaliação feita de modo circular na qual todos os envolvidos mantém, de alguma forma, uma interação com o avaliado. Dessa forma, colegas de trabalho, supervisores, diretores, clientes internos e externos,

fornecedores e os demais que têm relação com o avaliado participam da avaliação. É um rico método de avaliação ou coleta de informações, pois permite que se tenha conhecimento de informações de avaliadores em diferentes contextos, e proporciona condições para que o colaborador se ajuste às diferentes demandas que receba de diversos contextos de trabalho.



Todo o processo de avaliação é muito interessante, não acha? Não é fácil avaliar e ser avaliado, por isso estudar os processos que compõem a avaliação é fundamental para todos nós. Vamos em frente!

1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GRADUADOS DA AERONÁUTICA



Para prosseguirmos com a nossa discussão a respeito da avaliação de desempenho faça uma breve reflexão. Você se sente capaz e atualizado profissionalmente para cumprir com as demandas no seu setor de trabalho? Você acha que o seu conhecimento profissional acompanha o desenvolvimento tecnológico desse mercado?

A incorporação de modernas tecnologias no âmbito do COMAER, a aquisição de equipamentos sofisticados, de elevados custos, a implementação de programas complexos e inovadores e o fortalecimento de valores éticos e morais exigem a retenção e manutenção de pessoas talentosas, competentes, alinhadas às normas e doutrinas vigentes e capazes de tirar o melhor proveito de tais avanços, proporcionando resultados altamente positivos.

Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho de Graduados da Aeronáutica (AD) surge como uma grande ferramenta de recursos humanos, atribuindo papel de destaque nas organizações ao gerar informações que propiciam a otimização dos processos de Gestão de Pessoas.

Sob essa visão, quando conceituamos a AD como um processo de apreciação sistemática do desempenho de pessoas no exercício das suas funções, bem como de seu potencial de desenvolvimento na organização, percebemos que, por se tratar da emissão de julgamentos acerca de pessoas, elas precisam participar do processo, que deve ser claro, estruturado e revestido de caráter formal, requerendo grande cautela, rigor e sistematização.



Vamos conhecer um pouquinho mais sobre essa avaliação?

A Avaliação do Desempenho de Graduados da Aeronáutica, conforme mencionado na ICA 39-17/2023, tem como finalidade estabelecer os fundamentos, os procedimentos e prazos relativos aos processos de avaliação de desempenho, registro de informações e promoção dos graduados de carreira da ativa da Aeronáutica, visando à melhoria contínua da sistemática de apreciação de mérito sob responsabilidade da Secretaria de Avaliação e Promoções (SECPROM), esta que é a Organização do COMAER que, dentre as suas atribuições, é responsável pelo planejamento, o preparo e a execução das atividades de apoio às Subcomissões da Comissão de Promoção de Graduados (CPG), bem como gerenciamento do processo de avaliação de desempenho dos militares da ativa do COMAER.

O avaliador do processo, será o Oficial de qualquer posto ou quadro, incluídos os Oficiais prestadores de Tarefa por Tempo Certo nos termos da ICA 35-13 ou designados para o Serviço Ativo da Aeronáutica com base na ICA 33-12, ou Suboficial de qualquer quadro que, preferencialmente, possua curso com capacitação para avaliadores e esteja encarregado de auxiliar a chefia imediata na supervisão das atividades dos seguintes graduados:

- a) Taifeiros de Segunda Classe até Terceiros-sargentos, inclusive, integrantes do Quadro de Taifeiros (QTA);
- b) Terceiros-sargentos integrantes dos Quadros de Suboficiais e Sargentos (QSS) e Especial de Sargentos (QESA); e
- c) Cabos estabilizados integrantes do QCB, preferencialmente, exerce a chefia/ascensão funcional imediata do graduado.

O revisor será o Comandante da OM da qual o graduado compõe efetivo, ou, mediante designação, Oficial Superior ou Intermediário, incluídos os Oficiais Prestadores de Tarefa por Tempo Certo nos termos da ICA 35-13 ou designados para o Serviço Ativo da Aeronáutica com base na ICA 33-12. Se o avaliador for Oficial-General, este acumula a função de revisor.

Já o coordenador será o Oficial designado pelo Comandante da OM, mediante delegação de competência publicada em boletim interno, responsável pela coordenação de todo o processo de cadastro, avaliação e promoção de graduados no âmbito da OM.

A Ficha CPG-1, assim nomeada na ICA 39-17/2023, corresponde a um documento eletrônico, constante do Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal (SIGPES), preenchido anualmente no final do Período Padrão de Avaliação (PPA) por um avaliador e revisor, que passa a ter validade após envio eletrônico. Em síntese, trata-se de uma ficha padronizada que retrata o desempenho do graduado.

Sob tal ponto de vista, é importante ressaltar que o processo de avaliação de desempenho, conforme preconizado na ICA 39-17/2023, não se resume a apenas ao preenchimento de formulários anuais sobre o desempenho de subordinados. Trata-se de um ciclo que engloba o planejamento das tarefas a serem desenvolvidas pelo subordinado, o acompanhamento do desempenho, o *feedback* do desempenho e, finalmente, o comprometimento do avaliado com os aspectos que foram identificados e que precisam ser aprimorados, ou seja, são etapas fundamentais a serem executadas durante todo o processo de avaliação.

Diante desse exposto, são objetivos da avaliação de desempenho de graduados:

- a) fornecer ao graduado orientação constante sobre o seu desempenho, buscando melhorias;
- b) proporcionar aos superiores hierárquicos mais uma oportunidade de orientar e influenciar seus subordinados com foco no cumprimento da missão, destacando-se o exercício da liderança;
- c) fornecer aos Comandantes de OM informações relevantes para o melhor aproveitamento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) profissionais dos seus graduados;
- d) melhorar as competências dos avaliados;
- e) estabelecer os resultados que se esperam dos avaliados na Organização;
- f) fomentar o comprometimento dos avaliadores e dos avaliados em relação aos resultados esperados pela Organização;
- g) gerar informações para o reconhecimento do mérito como instrumento de apoio às tomadas de decisões, envolvendo a carreira dos graduados;
- h) fornecer à SECPROM informações imprescindíveis à apreciação dos conceitos profissional e moral dos graduados, com vistas à seleção para promoções bem como para cursos e estágios regulamentares de carreira exigidos para promoção; e
- i) assessorar o Comandante da Aeronáutica na seleção dos graduados de maior mérito para o desempenho de missões relevantes do COMAER, no Brasil e no exterior, e de

funções em órgãos estranhos ao COMAER (Presidência da República, Ministério da Defesa, Superior Tribunal Militar etc.).

Conforme já mencionado anteriormente, é com esse pensamento que o Comando da Aeronáutica estabelece que o gerenciamento do processo de avaliação de desempenho dos graduados de carreira da ativa da Aeronáutica seja realizado pela SECROM, e visa à obtenção das informações sobre o desempenho profissional e conduta moral e disciplinar necessárias à apreciação do mérito quanto à permanência no serviço ativo, à promoção, à designação para funções relevantes, aos cursos, aos estágios e a outras situações inerentes à carreira militar.

Sendo assim, a realização do acompanhamento, *feedback*, interação, orientação e comprometimento contínuo são, portanto, na visão do Comando-Geral do Pessoal (COMGEP), ações chaves para o processo de avaliação de desempenho. Compartilhá-las com avaliadores, revisores e avaliados por meio dos documentos norteadores espelha o comprometimento com as metas que integram o cenário da Administração do Pessoal da Aeronáutica: o aperfeiçoamento das organizações e o desenvolvimento de seus recursos humanos.

De que forma as informações são armazenadas?

Cabe ressaltar que, o conteúdo das Fichas CPG-1 deverá ser tratado como informação pessoal, com as garantias de acesso previstas em legislação específica. Sendo assim, a ICA 39-17/2023 prevê que o processo de avaliação de desempenho é ostensivo, no entanto, os dados pessoais e de avaliação que forem registrados no Sistema de Avaliação de Graduados (SAG) e em outros meios usados para auxiliar os avaliadores e revisores, devem ser mantidos em segurança, de modo a restringir o acesso somente a agentes públicos legalmente autorizados que tenham necessidade de conhecê-los, de acordo com as suas atividades funcionais.

A necessidade de conhecer os dados pessoais e os registros de avaliações fica restrita àqueles cuja função esteja relacionada às tarefas do processo de avaliação e reconhecimento do mérito de determinado militar, inclusive comandantes, dentro da cadeia funcional hierárquica, e membros de Conselho de Disciplina. As informações contidas nos instrumentos de avaliação serão armazenadas eletronicamente em banco de dados com acesso exclusivo da SECROM, após o registro feito pela OM do militar. É proibida a guarda de cópias ou a reprodução das informações contidas nas Fichas e demais instrumentos de avaliação e acompanhamento de desempenho de graduado. Todo material (rascunhos impressos, arquivos eletrônicos e suas reproduções) utilizado para a confecção das CPGs deverá ser destruído ao final do PPA. A destruição dos rascunhos utilizados para confecção de CPG-1 visa minimizar a influência de avaliações relativas aos PPA anteriores, uma vez que a CPG-1 se refere, exclusivamente, ao desempenho em um período determinado.

1.2.1 NORMAS QUE SUBSIDIAM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho deve pautar-se nos conceitos, nas definições e nos parâmetros contidos na ICA 39-17/2023, no Estatuto dos Militares, no Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER), no Regulamento de Promoções de Graduados da Aeronáutica (REPROGAER), no Regulamento do Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica (RCPGAER), no Padrão de Desempenho de Especialidade (PDE), no Planejamento do Fluxo de Carreira dos Graduados da Ativa da Aeronáutica (DCA 39-4) e em outras normas correlatas.

É de grande importância o comprometimento dos avaliadores e avaliados no processo de avaliação. Espera-se do avaliado uma busca constante de evolução militar, moral e técnico-profissional e consciência de que as críticas remetidas por seus chefes e avaliadores destinam-se a sua melhoria, assim como dos avaliadores a consciência da responsabilidade no processo e a missão de avaliações realizadas em observações sistemáticas dos seus avaliados.

1.2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho de graduados é, por natureza, interativo e exige maturidade, confiança, autocrítica, integridade e senso de justiça do avaliador e do avaliado. Ao longo do período de avaliação, o avaliador deve acompanhar continuamente o desempenho do avaliado e orientá-lo sempre que necessário. Dessa forma, o avaliador oferece ao avaliado a oportunidade de examinar e aprimorar seu próprio desempenho, refinar sua autocrítica e reforçar sua motivação profissional.

Sendo um documento pautado no modelo de gestão de desempenho, lhe confere a conotação de um processo constituído por três etapas sequenciais e interdependentes: planejamento, acompanhamento e avaliação

De acordo com a ICA 39-17/2023, planejamento é a etapa que dá origem ao processo de avaliação de desempenho, é o momento que compreende a elaboração e a divulgação do Plano de Avaliação, documento no qual o Comandante da OM estabelece as ações do processo de avaliação de desempenho de seus graduados, credencia avaliadores e revisores, assim como indica os avaliados que cada um deverá avaliar.

É nessa etapa, que é prevista a entrevista inicial, na qual o graduado deverá ser inicialmente orientado acerca do que se espera de seu desempenho, à luz do comportamento, das condutas preconizadas na legislação e nos regulamentos adotados pelo COMAER, bem como dos resultados esperados pela chefia.

O acompanhamento é a etapa mais crítica do processo, por ter a finalidade de concorrer para que o desempenho do graduado corresponda ao esperado, pressupondo entrevistas

periódicas nas quais o avaliador reforça o bom desempenho, sinaliza os aspectos que precisam ser aprimorados e propõe os ajustes necessários. Nesta etapa, o graduado é acompanhado e orientado pelo avaliador, ou seja, o comportamento e a conduta observados, bem como os resultados alcançados, são continuamente registrados e com ele comentados.

Já na avaliação, sendo esta a última etapa, trata-se da sua formalização, a partir da comparação do comportamento, da conduta e dos resultados apresentados pelo avaliado com aqueles estabelecidos na etapa de planejamento. Os registros são transcritos para a ficha de avaliação e o avaliador realiza a entrevista final, na qual enaltece os aspectos positivos de destaque, assinala mais uma vez aqueles que precisam ser melhorados e fornece as orientações finais relativas ao desempenho de seu avaliado no período de avaliação que se encerra.



**Vamos fazer
algumas
anotações!**

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal
uma pausa?**

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa. Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



Você identifica em seu local de trabalho alguns conceitos vistos até aqui? Provavelmente, sim, mas, com certeza, já deve ter ouvido falar da Ficha de Avaliação de Graduados ou CPG-1. Vamos conhecê-la um pouco mais!

1.2.3 PREENCHIMENTO DA FICHA CPG-1 – AVALIAÇÃO DE GRADUADOS.

De acordo com a ICA 39-17/2023, as informações resultantes da observação do desempenho do graduado, do acompanhamento e das respostas apresentadas ao longo de todo o período deverão ser registradas pelo avaliador na ficha CPG-1, esta que, por sua vez, poderá ser alimentada pelo avaliador sempre que achar necessário.

A ficha CPG-1 consiste na principal ferramenta de avaliação de desempenho de graduados e compreende fatores estabelecidos previamente, que asseguram um rol de características aplicáveis aos graduados de carreira. Contém a síntese das informações sobre o desempenho profissional e a conduta moral do militar referente a um determinado Período Padrão de Avaliação (PPA).

De acordo com o documento supracitado, o preenchimento da ficha CPG-1 constitui uma atividade formal, na qual o avaliador deverá atribuir um nível de desempenho para cada fator ou atributo em apreciação, de forma que, ao finalizar o seu preenchimento, esta possa representar a síntese da comparação entre as metas estabelecidas e os resultados alcançados. Podemos entender melhor esses conceitos visualizando a ficha seguir:

Figura 2: Ficha CPG-1 – Avaliação de Graduados – 2023**INFORMAÇÃO PESSOAL**

COMANDO DA AERONÁUTICA
SECRETARIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES
FICHA CPG-1 - AVALIAÇÃO DE GRADUADOS - 2023

PERÍODO DE AVALIAÇÃO:

OM:

OM ADM:

Nº ORDEM:

PRINCIPAL ATIVIDADE NO PERÍODO:

CURSOS NO PERÍODO:

CONCEITO PROFISSIONAL:

AVALIADOR:

REVISOR:

QUALIDADE DE TRABALHO
PRODUTIVIDADE NO TRABALHO
CONHECIMENTO PROFISSIONAL
EFICIÊNCIA NO TRABALHO EM EQUIPE
EMPREGO DE MEIOS MATERIAIS
PLANEJAMENTO
JULGAMENTO
RESPONSABILIDADE
DISCIPLINA
APRESENTAÇÃO PESSOAL
LIDERANÇA
INICIATIVA
ADAPTABILIDADE
COMUNICAÇÃO ORAL E ESCRITA
RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO
CONDICIONAMENTO FÍSICO
PUNIÇÃO E/OU JUSTIÇA

CONCEITO MORAL:

ADOTOU CONDUTA ÉTICA, ÍNTEGRA E HONESTA?
MANTEVE-SE FIEL AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS COM A INSTITUIÇÃO?
CUMPRIU COMPROMISSOS MORAIS ASSUMIDOS ?
RESPEITOU CONVENÇÕES SOCIAIS , LEIS E AUTORIDADES ?
PROPORCIONOU ASSISTÊNCIA MORAL E MATERIAL A FAMÍLIA E AOS DEPENDENTES ?
EVITOU O USO INDEVIDO DE DROGAS?
EVITOU O CONSUMO EXCESSIVO DE BEBIDA ALCOÓLICA?

DADOS DO AVALIADOR

POSTO/QUADRO/ESP/NOME:

IDENTIDADE:

Nº ORDEM:

DATA DA AVALIAÇÃO:

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR:

CONSIDERAÇÕES DO AVALIADOR:

DADOS DO REVISOR

POSTO/QUADRO/ESP/NOME:

IDENTIDADE:

Nº ORDEM:

DATA DA REVISÃO:

COMENTÁRIOS DO REVISOR:

CONCEITO PROFISSIONAL:

CONCORDO COM OS CONCEITOS EMITIDOS PELO OFICIAL AVALIADOR.

CONCEITO MORAL:

CONCORDO COM OS CONCEITOS EMITIDOS PELO OFICIAL AVALIADOR.

INFORMAÇÃO PESSOAL

No preenchimento da CPG-1, devem ser consideradas situações concretas e reais, registrando-se atos e fatos relacionados com o desempenho do graduado.

O Comandante da OM, ou o Oficial Superior, ou Intermediário designado, fará a revisão da CPG-1, apreciando o desempenho do graduado segundo os fatores e os níveis de desempenho atribuídos pelo avaliador. A critério do revisor, mesmo que concorde com a avaliação emitida, poderá tecer considerações adicionais a respeito do desempenho do graduado.

1.2.3.1 CONCEITO PROFISSIONAL E CONCEITO MORAL

Conforme a ICA 39-17/2023 a Ficha CPG-1 subdivide-se em duas áreas de apreciação: CONCEITO PROFISSIONAL e CONCEITO MORAL.

Vamos entender um pouco mais sobre esses conceitos? Acompanhe-me!

• Conceito profissional

O conceito profissional resulta da análise qualitativa e quantitativa dos atributos inerentes ao exercício do cargo militar do graduado, à luz das obrigações e deveres militares, contidos no Estatuto dos Militares e demais normas aplicáveis.

Esse conceito é constituído de quinze fatores, cada um deles apreciado segundo os níveis ou indicadores de desempenho pré-definidos, cuja variação se dá de Muito Abaixo do Normal (MAB) a Muito Acima do Normal (MAC). Há, também, um fator referente ao Teste de Avaliação de Condicionamento Físico (TACF).

Esses fatores são:

1) QUALIDADE DO TRABALHO – grau de eficácia e eficiência demonstrado no trabalho realizado. A eficácia ocorre quando se produz o efeito desejado; a eficiência é a ação para produzir um efeito;

2) PRODUTIVIDADE NO TRABALHO – quantidade de trabalho realizado em determinado intervalo de tempo;

3) CONHECIMENTO PROFISSIONAL – nível de conhecimento técnico-profissional demonstrado nas atividades. É o domínio e a aplicação do conhecimento que possui nas atribuições que lhe são conferidas;

4) EFICIÊNCIA NO TRABALHO EM EQUIPE – modo de desenvolver trabalhos em conjunto com outras pessoas, mantendo uma postura profissional participativa e colaborativa, bem como integrando as demais contribuições de forma a alcançar os objetivos;

5) EMPREGO DE MEIOS MATERIAIS – modo de planejar, organizar e coordenar os recursos para o exercício de suas funções;

- 6) PLANEJAMENTO – modo de antecipar situações, estabelecendo procedimentos corretos e controles necessários para alcançar os objetivos;
- 7) JULGAMENTO – modo de emitir parecer acerca de situação ou fato, baseando-se na análise dos fatores envolvidos;
- 8) RESPONSABILIDADE – grau de comprometimento com o trabalho e as consequências de seus atos e decisões;
- 9) DISCIPLINA – modo como acata leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam a vida militar;
- 10) APRESENTAÇÃO PESSOAL – cuidado dispensado à sua postura, uso do uniforme e aparência pessoal;
- 11) LIDERANÇA – modo de influenciar pessoas ou grupos, baseado na competência pessoal e profissional, conquistando credibilidade, confiança e obtendo aceitação na consecução dos objetivos;
- 12) INICIATIVA – ação independente e antecipada na busca de soluções e na apresentação de sugestões que conduzem a uma melhoria efetiva do trabalho;
- 13) ADAPTABILIDADE – modo de ajustar-se a situações novas, desafios e pressões de trabalho, assimilando mudanças de qualquer natureza;
- 14) COMUNICAÇÃO ORAL E ESCRITA – capacidade de expressar suas ideias de forma clara, lógica, concisa e gramaticalmente correta; e
- 15) RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO – habilidade no trato com pessoas, influenciando construtivamente e demonstrando compreensão, tolerância e ausência de atritos interpessoais. Envolve respeito e cumprimento das regras básicas de cortesia e de convivência harmoniosa.

Os fatores serão apreciados conforme os seguintes níveis de desempenho:

- a) NÃO OBSERVADO – NOB – para assinalar quando da total impossibilidade de avaliar;
- b) MUITO ABAIXO DO NORMAL – MAB – refere-se ao desempenho excepcionalmente baixo. Descreve atuação que se encontra muito aquém das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, ainda que orientado, o avaliado persiste em apresentar desempenho insatisfatório no fator apreciado;
- c) ABAIXO DO NORMAL – ABN – refere-se a desempenho deficiente. Descreve atuação que se encontra aquém das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para

a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, ainda que orientado e apresentando pequenas e pontuais melhorias, há predomínio de desempenho insatisfatório do avaliado no fator apreciado;

d) NORMAL – NOR – refere-se a desempenho mediano. Descreve atuação que, mesmo ligeiramente abaixo do esperado em determinados pontos, encontra-se dentro das expectativas mínimas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, ainda que requeira eventuais orientações e apresente eventuais desempenhos insatisfatórios, há predomínio de desempenho satisfatório do avaliado no fator apreciado;

e) ACIMA DO NORMAL – ACN – refere-se a desempenho com destaque. Descreve atuação que se encontra além das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, ainda que necessite de orientações pontuais para fins de aprimoramento, seu desempenho se sobressai no fator apreciado; e

f) MUITO ACIMA DO NORMAL – MAC – refere-se a desempenho com elevado destaque. Descreve atuação que se encontra muito além das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, o avaliado não necessita de orientações e apresenta excepcional desempenho no fator apreciado.

Vale ressaltar que na área de apreciação do conceito profissional, há um campo destinado à “Punição e/ou Justiça” este que admite assinalações “SIM” ou “NÃO”, destinando-se ao registro de punições publicadas dentro do PPA, além do relato de envolvimento com justiça ocorridos dentro do período padrão de avaliação.

Diante desse contexto, cabe aos avaliadores e aos revisores envidar esforços para verificar se o avaliado possui, dentro do PPA, punição publicada ou envolvimento com justiça, devendo recorrer às Seções de Pessoal e às de Investigação e Justiça para tal finalidade.

Caso as punições tenham ocorrido dentro do ano da avaliação, porém fora do PPA, elas deverão ser registradas na CPG-1 do próximo PPA, sob o risco de um mesmo fato gerador ser computado em dois anos seguidos na ficha do avaliado.

Não será cabível, conforme a ICA 39-17/23, a assinalação dos níveis de desempenho MAC ou ACN no fator “Disciplina” quando for publicada, dentro do Período Padrão de Avaliação (PPA), qualquer punição disciplinar prevista no RDAER afeta ao avaliado, ressalvado quando for aplicada repreensão que deva figurar como simples referência na ficha individual nos termos do Art. 36, inciso 6, do RDAER. Sendo assim, para tal exceção, poderá haver a assinalação de nível de desempenho ACN.

Poderá haver a assinalação do nível de desempenho NOR no fator Disciplina quando for publicada no PPA, no máximo, uma repreensão disciplinar aplicada ao avaliado, desde que a punição: não viole a hierarquia militar (*e.g.* “dirigir-se ou referir-se a superior de modo desrespeitoso”, “procurar desacreditar autoridade ou superior hierárquico, ou concorrer para isso”, “censurar atos de superior”) nem represente desvio de caráter (*e.g.* “faltar à verdade ou tentar iludir outrem”, “ofender a moral ou os bons costumes, por atos, palavras e gestos”, “declarar-se doente ou simular doença”).

Caso contrário, o avaliador deverá assinalar o nível de desempenho ABN no fator “Disciplina” quando forem publicadas no PPA quaisquer das seguintes punições disciplinares aplicadas ao avaliado:

- a) repreensão que viole a hierarquia ou represente desvio de caráter;
- b) ao menos duas repreensões; e
- c) detenção ou prisão.

Nas hipóteses arroladas acima, o avaliador poderá assinalar MAB no fator “Disciplina” quando o avaliado persistir em apresentar desempenho insatisfatório, ainda que orientado. Cabe ressaltar que a mera instauração de processo para apurar transgressão disciplinar não enseja o consequente impacto no desempenho do avaliado, devendo para tal haver a publicação, dentro do PPA, da punição disciplinar prevista no RDAER.

As punições disciplinares anuladas judicialmente ou nas hipóteses previstas no Art. 48 do RDAER não surtirão qualquer efeito negativo na avaliação de desempenho do graduado. As punições disciplinares cuja aplicação estiver suspensa por força de decisão judicial não surtirão qualquer efeito negativo na avaliação de desempenho do graduado até o trânsito em julgado do respectivo processo.

• Condicionamento Físico

Em relação ao condicionamento físico, o avaliador considerará a Avaliação de Suficiência e a Conceituação Global referentes ao 2º TACF, observando as especificidades da NSCA 54-3 (Teste de Avaliação do Condicionamento Físico no Comando da Aeronáutica). Conforme preconiza a NSCA54-3, quando a não realização do TACF anual for julgada injustificada, o graduado estará sujeito à apuração de transgressões disciplinares, conforme decisão do Comandante da OM.

- **Conceito Moral**

O conceito moral resulta da avaliação do caráter do graduado e de sua conduta como militar e cidadão, à luz das obrigações e deveres militares, contidos no Estatuto dos Militares e demais normas aplicáveis.

É constituído de sete aspectos a serem avaliados, distribuídos em linhas, com três possibilidades de respostas (NÃO OBSERVADO-NOB, SIM e NÃO) distribuídas em colunas para serem assinaladas pelo avaliador. Vale considerar que as marcações na coluna “NÃO” deverão, obrigatoriamente, ser justificadas com a descrição de fatos.

Aspectos apreciados:

- 1) Adotou conduta ética, íntegra e honesta?
- 2) Manteve-se fiel aos compromissos assumidos com a Instituição?
- 3) Cumpriu compromissos morais assumidos?
- 4) Respeitou convenções sociais, leis e autoridades?
- 5) Proporcionou assistência moral e material à família e aos dependentes?
- 6) Evitou o uso indevido de drogas?
- 7) Evitou o consumo excessivo de bebida alcoólica?

No campo do conceito moral, o avaliador deverá apreciar o caráter e a conduta social do avaliado à luz dos Art. 27, 28 e 31 do Estatuto dos Militares, além de outros previstos em normas correlatas.

Na avaliação do caráter, o avaliador deverá considerar os seguintes aspectos, dentre outros:

- a) conduta íntegra e honrada;
- b) defesa de interesses legítimos;
- c) lealdade a superiores, pares e subordinados; e
- d) fidelidade aos compromissos assumidos com o Comando da Aeronáutica.

Na avaliação da conduta social, o avaliador deverá considerar os seguintes aspectos, dentre outros:

- a) comportamento digno em público;
- b) vida pública e particular ilibada;
- c) honradez no atendimento a compromissos financeiros assumidos;
- d) educação, cortesia e urbanidade;

- e) respeito às leis, bem como às instituições e às autoridades civis;
- f) assistência moral e material à família;
- g) cumprimento dos deveres de cidadão; e
- h) frequência a lugares compatíveis com o decoro da classe.

Se houver desvio de caráter ou de conduta por parte do militar decorrente de ingestão de bebida alcoólica em ambiente militar ou civil, dentro do PPA, este deverá obter assinalação “NÃO” no aspecto de que trata, com a devida justificativa do avaliador e/ou revisor, conforme já mencionado anteriormente. Caso não sejam encontrados fatos demeritórios concernentes ao aspecto moral do avaliado, o avaliador deve assinalar “SIM”.

Vamos verificar agora as DIRETRIZES GERAIS:

- a) A OM responsável pela CPG-1 será aquela na qual o graduado compôs por mais tempo o efetivo durante o PPA, respeitando o mínimo de 120 dias;
- b) Nos casos em que os graduados se encontram isentos de avaliação, conforme a ICA 39-17/2023, estes militares deverão ser cadastrados no Sistema de Avaliação de Graduados pelas suas Organizações Militares e suas CPG-1 deverão ser preenchidas com nível de desempenho “Não Observado” (NOB) em todos os fatores e aspectos dos conceitos profissional e moral, sendo obrigatória a menção do motivo que ensejou a isenção de avaliação.
- c) O avaliador com menos de 120 dias de chefia do graduado e que necessite de informações complementares sobre o desempenho do avaliado deverá buscá-las junto ao chefe anterior do militar, devendo, tal procedimento, constar, obrigatoriamente, no campo “Considerações do Avaliador” da CPG-1.
- d) O revisor será o comandante da OM da qual o graduado compõe efetivo, ou, mediante designação, Oficial Superior ou Intermediário, incluídos os Oficiais Prestadores de Tarefa por Tempo Certo nos termos da ICA 35-13 ou designados para o Serviço Ativo da Aeronáutica com base na ICA 33-12.
- e) A OM que não possuir Oficial Superior ou Intermediário para exercer a função de revisor deverá solicitar à Organização à qual estiver subordinada administrativamente que cadastre um revisor para aquela função, devendo fornecer os subsídios necessários à revisão e informar tal fato no campo “Considerações do Revisor” da CPG-1.
- f) A Ficha CPG-1 preenchida por Oficial-General dispensa revisão, assim como aquela preenchida por Oficial Superior que ocupa cargo de Comandante da OM. Em ambos os casos, deverão ser preenchidos, **apenas, os campos destinados ao revisor.**

g) As CPG-1 deverão ser enviadas eletronicamente até o dia **cinco de dezembro**, impreterivelmente, para que possam ser analisadas e processadas em tempo hábil para os diversos eventos pertinentes à carreira dos graduados.



Ufa! Foram muitos conceitos vistos até aqui, não foi mesmo? Não desanime, estamos indo muito bem! Vamos em frente!

1.2.4 ERROS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apesar da existência de parâmetros e critérios para a avaliação de desempenho previstos na presente Instrução, há de se considerar a eventual influência das percepções de cada avaliador nesse processo.

Conforme a ICA 39-17/2023, os erros mais comuns de análise do avaliador que influenciam as apreciações sobre o desempenho do avaliado são:

Cristalização de julgamento: O avaliador não acompanha de perto o desempenho do avaliado, realizando a avaliação com base em impressões remotas ou já estabelecidas em momentos anteriores. Para que isso não ocorra, deve-se acompanhar e registrar o desempenho do graduado durante todo o período em vigência;

Halo: O avaliador realiza a avaliação tendo como referência uma impressão geral. O erro de halo, cuja interferência sobre o processo de avaliação é extremamente danosa, tem origem em opiniões, preconceitos, simpatia e antipatia do avaliador em relação ao avaliado e, por isso, a este pode favorecer ou desfavorecer. Para reduzir a interferência do erro de halo sobre a avaliação, é primordial que o avaliador tenha consciência de que sua impressão global sobre o avaliado poderá influenciar seu julgamento. É fundamental que o avaliador aprecie, imparcial e separadamente, cada aspecto do desempenho do avaliado.

Leniência e severidade: O avaliador tem a tendência de assinalar o desempenho acima do ponto médio da escala, sem justificativas relevantes. Há, ainda, a manifestação oposta à leniência. Trata-se do erro de severidade: tendência a cotar indiscriminadamente os avaliados abaixo do ponto médio da escala, mesmo que o desempenho não justifique tal avaliação. Para evitá-los, deve-se ter a consciência que o nivelamento desmotiva e reduz o desempenho profissional dos que realmente são comprometidos e eficientes;

Lógico: O avaliador atribui, por associação supostamente lógica, conceitos semelhantes a aspectos que muitas vezes não se relacionam. Para evitá-los, é necessário conhecer cada um dos atributos que estão sendo avaliados, suas definições e especificidades;

Recência: O avaliador passa a dar mais ênfase a situações recentes, sobrepondo fatos anteriores, dando um efeito desproporcional à avaliação. Para evitar isso, se faz necessário registrar com frequência o desempenho do graduado, não confiando na memória;

Tendência central e restrição de amplitude: O avaliador tem a tendência de atribuir conceitos médios aos avaliados, evitando os pontos positivos e negativos, caracterizando assim um avaliador que tem o receio de prejudicar ou se comprometer com uma avaliação mais criteriosa. Para evitar isso é preciso ter consciência que essa atitude prejudica uma avaliação justa e os conceitos precisam ser fundamentados.

O erro de tendência central está associado ao erro de restrição de amplitude, no qual as cotações se agrupam em torno de determinado ponto da escala e não distinguem os diferentes avaliados em termos de desempenho. Associado a avaliadores inseguros, o erro de restrição de amplitude é geralmente causado pelo receio do avaliador em fazer distinções entre seus subordinados. Embora a tendência central sempre implique restrição de amplitude, o contrário não é verdadeiro, uma vez que a restrição pode corresponder à utilização indiscriminada dos extremos da escala. Quando os níveis de desempenho se concentram nos extremos positivos da escala, refletem leniência; quando se agrupam em torno do extremo negativo, exprimem severidade.

Após certificar-se de que os seus avaliados receberam *feedback* de desempenho, por meio de entrevista final de avaliação com os respectivos avaliadores, e de que o processo de avaliação foi encerrado no SAG dentro do prazo estabelecido, o Comandante da OM ou o Coordenador, por delegação, deverá encerrar formalmente os trabalhos de avaliação daquele período.

Neste capítulo tomamos ciência do conceito, da organização, de como é realizada, assim como os possíveis erros de uma Avaliação de Desempenho do Graduado. Agora que você possui mais conhecimento sobre o assunto, convido-o para testar e colocar à prova o que aprendeu respondendo a algumas perguntas.



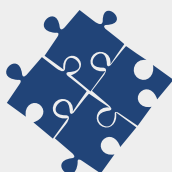
Vamos fazer algumas anotações!

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



Agora, que tal uma pausa?

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.
Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



Está na hora de resumir!

A partir de suas anotações, reconstrua com suas palavras todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



Exercícios para Aprendizagem do Capítulo.



Bem, agora que você já cumpriu uma etapa da missão, que tal avaliar seu grau de assimilação em relação ao conteúdo que foi visto nesse capítulo? Não se preocupe caso não saiba responder prontamente. A proposta é que você consulte as suas anotações ou produza um debate com algum companheiro. Vale consultar o texto dialogado. O importante é que você resolva os exercícios a seguir. Preparado(a)?

1. Qual a finalidade da realização de um processo de Avaliação de Desempenho?

2. Distingua os erros de avaliação estudados fornecendo exemplos para cada um deles.

3. Descreva com suas palavras as principais características do Processo de Avaliação de Desempenho para os Graduados.

4. Apresente as diferenças entre o Conceito Profissional e o Conceito Moral no processo de avaliação.

2 O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL



Parabéns pelo seu avanço! Os obstáculos estão sendo superados um a um! Vamos persistir e nos dedicar ainda mais no estudo desse assunto tão interessante. Vamos lá!

2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A MUDANÇA

Neste capítulo estudaremos sobre a interveniência da cultura organizacional em processos de mudança organizacional. De acordo com Bertoia e Ferreira, *esse conceito passou a ter grande relevância na década de 1970, onde as diversas definições buscaram sustentação em teorias e definições de ciências humanas, principalmente nas áreas da antropologia e sociologia* (apud ARELLANO; CESAR, 2017)

Do ponto de vista da antropologia, a cultura está em tudo o que nos cerca, como a maneira pela qual as pessoas vivem, como vivem, como se comunicam, etc. De acordo com Chiavenato (2002), “*uma organização não tem uma cultura: uma organização é em si mesma, uma cultura*”, para o autor, a cultura organizacional está intimamente ligada com a cognição coletiva, ou seja, passa a ser o cérebro da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como nas manifestações mais tangíveis, como símbolos, histórias, edifícios e produtos.

A cultura organizacional, passou a chamar a atenção dos líderes a partir do momento em que estes perceberam que a interferência desta variável na gestão das organizações apresentava um peso considerável e, por consequência, poderia constituir-se em grande obstáculo à mudança

Nessa mesma linha, Banov (apud GONÇALVES, 2014) afirma que a cultura organizacional se forma a partir de seus líderes fundadores e posteriormente dos administradores que a assumirão, daquilo que eles pensam, acreditam e valorizam. A mudança na cultura não pode ser abrupta, pois consequentemente, mexe com padrões comportamentais. A mudança deve ser gradativa e planejada.

Diante desse exposto, a mudança organizacional planejada visa aumentar a adaptabilidade e a flexibilidade da organização diante de um macroambiente cada vez dinâmico e passa por diversas variações.

O que seria o macroambiente? O macroambiente seria tudo que compõem o entorno onde a organização está inserida. Já a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças é a suposição básica para a sobrevivência e o processo das organizações.

De acordo com Gonçalves (2014) as organizações são vistas como seres vivos que passam por constantes processos de mudanças em diversos graus e pelos mais diversos motivos. Porém, tais mudanças não são internalizadas, como um processo contínuo e natural, a maioria das organizações sofrem mudanças em resposta a crises. Na mesma linha, Harari (apud GONÇALVES, 2014) afirma que a mudança organizacional deve ser vista como um processo e não pela adoção de planos por modas passageiras.

2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Diante dos conhecimentos expostos sobre cultura organizacional, podemos afirmar que o clima organizacional corresponde a um “termômetro”, a um processo de mudança, visto que, conforme Chiavenato (2002), o clima organizacional constitui o meio interno, a atmosférica psicológica característica da organização, o qual influencia na motivação e comportamento das pessoas, ou seja, está ligado à moral e à satisfação das necessidades dos participantes, diminuindo, conseqüentemente, o alto índice de absenteísmo. O clima organizacional pode ser saudável ou doentio, bom, razoável, ruim ou péssimo, dependendo de como os funcionários se sentem em relação à organização.

Para o autor supracitado, o conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social, os quais são encorajados ou sancionados por meio de fatores sociais.

Contudo, a organização é um sistema humano, dinâmico e complexo, com características próprias da sua cultura e também do clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser observado, analisado e aperfeiçoado constantemente, para resultarem em motivações e produtividade.

Corroborando com Chiavenato (2002), para que o processo de mudança aconteça, a organização precisa ter capacidade inovadora. O que significa desenvolver:

1. Adaptabilidade: capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências passíveis de mudança e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades e ser receptiva e transparente a novas ideias, venham elas de dentro ou de fora da organização.

2. Consistência: um conjunto de valores e princípios que aglutinem o comportamento dos participantes e crie um senso de identidade coletivo.

3. Envolvimento: integração entre os participantes, de tal forma que a organização possa obter o compartilhamento e comprometimento de todos os participantes quanto aos objetivos da organização.

4. Visão e objetivos claros: a percepção realista desenvolvida por meio da capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente, além de estabelecer objetivos a longo prazo.

Para melhor compreensão do que foi discutido sobre o clima organizacional, você pode fazer algumas reflexões, as quais poderão te ajudar a melhorar o seu ambiente de trabalho, são elas:

1. Comunicação: com que frequência e através de quais meios a sua organização se comunica com seus funcionários?

2. Valores: quais são os princípios orientadores da organização e quais oportunidades são dadas aos funcionários para influenciar e modelar esses princípios?

3. Expectativas: as expectativas da organização sobre comportamentos, objetivos e metas são as mesmas dos seus colaboradores?

4. Políticas e regras: elas transmitem o grau de flexibilidade e ou rigidez da organização. Elas facilitam ou prejudicam o dia a dia dos seus funcionários?

5. Programas: a organização possui iniciativas formais que apoiam um clima positivo no local de trabalho?

6. Liderança: os líderes concordam e apoiam consistentemente o clima desejado?

É importante salientar que a cultura da organização está intimamente ligada ao comportamento dos membros e não é fácil de mudar. Apesar de ser um tema complexo, o primeiro passo para construção de um clima organizacional saudável é simples.

Conforme Chiavenato (2002), clima organizacional positivo em um cenário de alta competitividade é tão importante quanto lançar um novo produto ou serviço.

A pesquisa de clima organizacional pode ser produzida e implementada como instrumento de medição do clima, é uma das melhores fontes de informação sobre os mais variados aspectos organizacionais. Com os resultados dessa pesquisa, é possível trabalhar com a liderança, seja por meio de reuniões, *coaching* ou treinamentos para implementar as mudanças necessárias na organização.

2.1.2 O PAPEL DOS GESTORES E LÍDERES NA GESTÃO DA MUDANÇA

As palavras “líder” e “gestor” são comuns em nosso dia a dia. Embora esses termos, sejam frequentemente usados como sinônimos, eles possuem significados e desempenham papéis distintos dentro de uma organização.



Você sabe diferenciar os papéis dos gestores e líderes na gestão da mudança? Escreva uma breve explicação (utilizando seu conhecimento prévio) em uma folha de papel para depois fazer a leitura do texto a seguir.

Quando pensamos em líderes, imaginamos profissionais que vão além do simples gerenciamento e assumem a responsabilidade de guiar e influenciar suas equipes. Eles possuem a capacidade de inspirar as pessoas ao seu redor, estabelecendo uma visão clara e envolvente. Além disso, traçam estratégias para alcançar objetivos e motivam os membros a trabalharem juntos em prol de um propósito comum.

Os líderes são profissionais que não se limitam apenas ao cumprimento de metas e obtenção de resultados, se preocupam também com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Incentivam o crescimento, identificam o potencial de cada funcionário e criam oportunidades para que eles alcancem seu pleno potencial.

Por outro lado, os gestores são responsáveis pela coordenação e organização das atividades diárias em uma equipe ou departamento. Esses profissionais se concentram na execução das tarefas, no cumprimento de prazos e no gerenciamento eficiente dos recursos disponíveis. Desse modo, gestores são especialistas em planejamento, organização e controle, garantindo que as atividades sejam realizadas de forma eficaz e alinhadas aos objetivos da organização.

Portanto, enquanto os líderes inspiram e motivam, os gestores possuem um perfil mais prático e focado no alcance dos resultados. Eles são responsáveis por delegar tarefas, acompanhar o progresso, identificar e resolver problemas, entre outras funções.

Embora as responsabilidades de líderes e gestores possam se sobrepor, a principal diferença está na abordagem e no foco: os líderes se concentram em inspirar, motivar e desenvolver seus colegas, enquanto os gestores priorizam a execução eficiente e a gestão dos recursos.



Após a leitura do texto, sua explicação estava condizente? Faça uma breve reflexão!

Como afirma Johann (2015), os gestores e líderes devem se constituir em fonte de orientação, esclarecimentos e apoio, conferindo credibilidade ao processo de mudança organizacional planejada durante todo o período de transição para o novo cenário.

Sendo a MUDANÇA a palavra de ordem no mundo atual, o papel dos líderes e gestores são fundamentais durante todo esse processo.

A mudança organizacional ocorre quando se modifica a maneira de pensar de seus integrantes, só assim é possível modificar atitudes, comportamentos e formas de atuação.

Para provocar a mudança, é necessário promover novos valores e estimular o repensar dos valores antigos. É um complicado caminho a ser percorrido, porque quando falamos em organizações, estamos falando de pessoas com expectativas diferentes.

Qual o desafio dos gestores e líderes? Na gestão da mudança, o desafio é conciliar novos valores com os valores já sedimentados, com atenção especial aos sinais culturais de possíveis equívocos que venham a implantar os resultados organizacionais.

Você já ouviu falar de modelos sociais? Os modelos sociais de uma organização são seus líderes, devido à forte influência exercida por sua forma de ser e agir. Eles são considerados uma referência de atuação e difusão da cultura organizacional.

A figura do líder nos processos de mudança é necessária como sendo um agente de transformação e divulgação dos benefícios que serão agregados à organização no futuro. Ele é a referência que as pessoas buscam para trilhar os novos caminhos.

Os líderes protagonizam os processos de mudança porque são os protagonistas da cultura organizacional.

Os líderes devem estar conscientes e sensibilizados quanto ao seu papel de modelos sociais das organizações, o que revela a importância dos investimentos em sua capacitação como forma de garantir uma atuação de representatividade nas organizações.

Na mudança organizacional planejada, é necessário que a totalidade ou a grande maioria dos modelos sociais (líderes), alinhados com a cultura da organização, sejam pessoas que:

- a) Obtenham resultados operacionais continuamente;

b) Estejam comprometidas, com aderência aos processos de mudança em andamento;

c) Pratiquem os valores corporativos;

d) Atuem de acordo com o perfil do modelo social desejado.

É importante ressaltar que a reavaliação de modelos não pode ser considerada tarefa simples, é necessária uma razão de convencimento que incentive a construção de uma visão nova.

O líder tem uma tarefa penosa diante das profundas mudanças que as organizações sofrem, pois o ambiente de trabalho passa por constantes alterações, na busca permanente de reinvenção, em que as exigências direcionadas aos cargos de liderança se multiplicam.

O sucesso das organizações depende de sua capacidade de acompanhar o ritmo do cenário externo, depende de vários fatores que podem facilitar o desenvolvimento das pessoas e a versatilidade dos negócios da organização.

Com isso, percebemos que os líderes sempre estão sujeitos a receber fortes pressões, pois aparecem como “alvos”, devido a sua exposição, prontos para acolher ideias, queixas, cobranças e críticas.

O líder precisa de uma forte estrutura emocional e cultivar o autodomínio para conservar a capacidade de fomentar mudanças nas organizações.

O modelo social que as organizações desejam retrata o perfil do líder comprometido com o processo evolutivo das organizações. São líderes preparados para empreender novos produtos, novos serviços e abrir mercados, como forma de nortear os caminhos de crescimento e zelar pela perenidade das organizações.

O crescimento de uma organização está ligada às estratégias, aos processos e às práticas utilizadas e adotadas, porém está nas mãos das pessoas a expressão dos resultados.

Como podemos observar o êxito da organização? O êxito depende da capacidade dos líderes de empenhar o potencial das pessoas em um mesmo propósito.

Muitas vezes, as mudanças podem ser definidas e instaladas, mas não efetivadas, pois entre o IDEAL e o POSSÍVEL existe uma lacuna de interferências. Essa lacuna deixa de existir quando o líder consegue passar confiança capaz de sustentar o período de transição entre o que existe e o que será. O modelo social do líder é essencial na manutenção da credibilidade dentro das organizações.

Embora compartilhem algumas características, líderes e gestores costumam ter habilidades e competências particulares, como exposto a seguir:

Os líderes se destacam por suas habilidades interpessoais, como empatia, comunicação efetiva e capacidade de inspirar e motivar suas equipes. Além disso, são capazes de tomar decisões estratégicas e lidar com situações desafiadoras.

Por outro lado, os gestores dominam o planejamento, a organização e o controle. São proficientes em gerenciar recursos, otimizar processos e garantir o cumprimento de metas e indicadores de desempenho.

Como citado, o foco principal dos líderes está nas pessoas. Eles se preocupam em desenvolver o potencial de cada membro da equipe, cultivar ambiente de trabalho saudável e promover o crescimento profissional dos funcionários.

Já os gestores concentram sua atenção nas tarefas e nos resultados. Eles se preocupam com a eficiência operacional, a alocação adequada de recursos e o cumprimento de prazos e metas estabelecidos.

Para facilitar, observe a tabela resumo:

Tabela 1: Trajetórias de inovações incrementais e radicais em processos.

Caraterísticas do Líder	Caraterísticas do Gestor
<ul style="list-style-type: none">• Inova• Desenvolve• Focaliza as pessoas• Inspira confiança• Perspetiva a longo prazo• Pergunta o quê e porquê• Olhos no horizonte• É original• Desafia <i>status quo</i>• Faz as coisas certas	<ul style="list-style-type: none">• Administra• Mantém• Focaliza o sistema e a estrutura• Baseia-se no controlo• Visão a curto prazo• Pergunta como e quando• Olhos na base da organização• Imita• Aceita <i>status quo</i>• Faz as coisas da maneira certa

Fonte: <http://multinivel-trabalhar-em-casa.blogspot.com/2013/12/diferenca-entre-lider-e-gestor.html> visualizado em 19/02/2024



A liderança se relaciona a diversos assuntos. Você consegue relacionar seus conhecimentos sobre liderança com o que estamos estudando nesta disciplina? Tente fazer essa relação e veja como os assuntos se conectam.

2.1.2.1 LIDERANÇA NA GESTÃO DA CULTURA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

No Brasil, a questão que se coloca na gestão da cultura de organizações públicas, é a de encontrar meios para promover a mudança organizacional planejada, de forma que todo o quadro funcional venha perceber a organização como pertencente ao círculo da casa. Caso contrário, os servidores e funcionários a utilizarão para obter vantagens, esmaecendo o foco, que deve ser os benefícios ao cidadão, a contribuição da organização para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Novas influências de tecnologias sinalizam uma ruptura com muitas práticas sedimentadas no mundo corporativo. Há um repensar, para apresentar um posicionamento coerente com o contexto, no qual não mais se proclamam verdades absolutas, e sim princípios que desenham contribuições para cada novo cenário. É uma atitude contemporânea que destaca a necessidade de capacitar lideranças para o acompanhamento do dinâmico ritmo das corporações: cenário interno e externo.

Sendo assim, é preciso um líder disposto e eclético, que sirva de modelo na adaptação dos valores da organização, pois a falta de flexibilidade de muitos gestores tem influenciado jovens talentos na migração para outros empregos.

Os líderes precisam ser sensíveis ao olhar os mais jovens, pois eles foram criados num ambiente tecnológico, de conquistas virtuais, no qual quase tudo pode ser obtido: informações, produtos e amigos.

Para criar modelos capazes de promover a evolução, sem descuidar do fortalecimento da identidade organizacional com os clientes internos e externos, é preciso uma capacitação de líderes. O futuro das organizações destaca o líder como uma “ponte” capaz de promover a travessia para um novo cenário com novas possibilidades.

Mas quem são os líderes pontes? São aqueles que deixam as suas culturas originais por um período e vão viver, estudar, viajar e conhecer outras culturas. Eles trazem repertórios expandidos e, por isso, podem atuar como pontes entre diferentes sistemas de valores e culturas.

Qual o papel do “líder ponte”? Ele facilita os processos de mudança nas organizações, porque serve como elementos de ligação entre o que se tem e o que se pode conquistar. Ele traz para as pessoas a responsabilidade de protagonizar a própria travessia, em que cada um assume sua velocidade por livre decisão.

O líder ponte revela um modelo social que pode ser admirado e reconhecido como fonte de incentivo, e até de inspiração, para os líderes antigos e jovens, visto que trabalha

com transparência de intenção e atuação, traduzindo com seu comportamento diário a expressão dos valores organizacionais.

Os líderes devem mostrar assertividade na construção de um propósito estratégico que sinalize o futuro que a organização almeja alcançar, com o apoio de todo o quadro funcional. Sabe no que isso implica? Implica o realinhamento das relações de poder.

Assim, o líder deve estar atento à própria coerência para alinhar seu discurso com suas práticas; só deve divulgar aquilo que realmente faz, para que sua atuação fale a favor da confiança e da credibilidade da equipe. Ela passa a se tornar um modelo, afirma Johann (2015).

O que o líder precisa ser? Precisa ser autêntico, capaz de protagonizar o próprio desenvolvimento, ser inspiração, incentivo e estímulo àqueles que com ele partilham o ambiente corporativo.

Podemos considerar que um dos maiores desafios das organizações é a habilidade de capacitar talentos potenciais para o exercício de liderança, com a visão de poder proporcional à autoridade que a competência confere.

Qual o poder do líder? O seu poder reside na regência do processo de parceria, em sua capacidade de promover uma convergência de esforços. O líder contempla outros líderes, além do público interno e externo. Ele precisa estar atento ao ritmo das mudanças dentro e fora da organização, com visão estratégica de conectividade e interdependência.

O líder é singular em sua liderança. Ele justifica seu legado com a contribuição prestada às organizações. Nesse ponto, vale refletir sobre as inúmeras pesquisas realizadas em torno do histórico de grandes líderes, na tentativa de evidenciar um padrão.

Para Gonçalves (2014) o papel do líder é indiscutivelmente diferencial nos cenários de mudança para que se atinja os resultados esperados e, mais do que liderar um processo organizacional ou um órgão da estrutura, a liderança da mudança, requer uma atuação também diferenciada, devido à sua transversalidade.

Existe uma fórmula ou um roteiro que determine a afetividade na preparação de novos líderes? Não, não existe!

Qual o papel da liderança?

a) Autoridade: capacidade de relacionar o cenário interno da organização com o cenário externo;

b) Comprometimento: identificação com a missão e com os propósitos da organização que devem ser revelados na disposição do militar com a finalidade de incentivar o desenvolvimento constante por meio do próprio exemplo;

c) Competência: habilidade técnica, comportamental e cognitiva combinada aos conhecimentos do mundo corporativo e à visão de interdependência capaz de favorecer o resultado de todos os setores da organização.

Qual a principal tarefa da liderança? A grande tarefa é misturar intensidade criativa com a disciplina incansável, de modo a amplificar a criatividade e não destruí-la. O principal desafio dos líderes é conseguir que suas equipes de trabalho integrem excelência operacional com inovação, para multiplicar o valor da criatividade nas soluções organizacionais.

Mas, para obter esse resultado, é preciso desenvolver habilidades de comunicação que, são representados por sete recursos fundamentais de convencimento para o exercício de liderança:

1. RAZÃO: Preferir argumentos racionais e objetivos. Estudar com clareza os prós e os contras de cada ideia, para facilitar a compreensão dos interlocutores;
2. PESQUISA: Reforçar os pontos de vista com dados objetivos. Aproveitar estatísticas, fatos e dados que ajudem a sustentar as opiniões de forma coerente;
3. RESSONÂNCIA: Demonstrar sensibilidade ao ambiente e ao estado de espírito dos outros. Buscar estabelecer ligações afetivas com os interlocutores, que, por sua vez, tendem a se identificar com o pensamento do líder;
4. REDESCRIÇÃO: Repetir as ideias de formas diferentes. Usar dados, alegorias, metáforas e histórias para comunicar a mesma mensagem básica de maneiras, para garantir o entendimento;
5. RECURSOS E RECOMPENSAS: Destacar as vantagens e as recompensas que as mudanças propostas trarão.
6. FATOS REALISTAS: Saber fazer uso das lições históricas e projetar as tendências, pois a citação de eventos grandiosos tende a influenciar os interlocutores;
7. RESISTÊNCIAS: Esvaziar as resistências, encarando os problemas de frente e solucionando as dúvidas, até mesmo antes delas aparecem.

O líder pode promover o diferencial de destaque das organizações, implementando mudanças e instigando o desenvolvimento, com o apoio e a parceria dos liderados. Ele incentiva a equipe a repensar as práticas e os procedimentos, além de identificar necessidades reais de acordo com uma visão estratégica de verificação dos serviços prestados.

O grande desafio no cenário de gestão de pessoas é obter o envolvimento adequado dos funcionários em nível operacional na concepção das mudanças.

2.2 NOVAS OPORTUNIDADES E DESAFIOS E A MUDANÇA DE PARADIGMA

Segundo Johann (*et.al*, 2015), pela primeira vez na história, existe a possibilidade de que as mudanças sejam tão aceleradas que o ser humano passe a ter dificuldade em acompanhar todo esse processo. Estamos inseridos num mundo dinâmico, caracterizado por um ambiente em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como sendo a condição básica de sobrevivência.

Você já passou por alguma situação onde apresentou dificuldade em acompanhar a mudança efetuada?

No Brasil, percebemos com clareza as mudanças sociais e tecnológicas que se processaram nas últimas décadas. O futuro chegou! Inclusive para o Brasil, no qual não há diferenças significativas entre o grau de atualização e de informação entre o meio urbano e os confins do país, podemos notar que o aumento da renda entre as camadas da população desfavorecidas gerou uma mudança no padrão de consumo entre os jovens da periferia das grandes cidades. Atualmente, o Brasil é a nação de maior mobilidade social, a escolaridade está aumentando, porém, deixa a desejar com relação à qualidade.

Na mesma linha, podemos encontrar em alguns cursos o analfabeto funcional. O que quer dizer isso? O analfabeto funcional é capaz de ler um determinado texto, mas não compreendê-lo. Esse não é o único problema, encontramos também a inabilidade em operações aritméticas básicas.

Dentro do campo internacional também encontramos outros desafios, a globalização dos negócios, que conseqüentemente provoca o surgimento de competidores de vários campos da Terra.

De acordo com Gonçalves (2014) um dos vetores que mantêm em alerta os grandes conglomerados empresariais é o nível de competitividade, promovendo diariamente reflexões de melhorias em seus produtos e serviços, na forma de mudança, de modo a estar sempre à frente nessa movimentação competitiva.

A globalização e o progresso tecnológico fizeram uma valorização pelo trabalho das mulheres, dos cientistas, artistas, gestores de informação, intelectuais e trabalhadores do lazer.

Os atributos mais valorizados nas pessoas passam a ser a inteligência, a criatividade, o conhecimento, a informação, os *networks* e a energia. Nesse contexto é que os processos de mudança organizacional planejada terão de oferecer respostas, num modelo pós-

industrial em que, praticamente no mundo inteiro, a economia tende a prevalecer sobre a política, que também passa a ser cada vez mais influenciada pela mídia e redes sociais.

Pode-se observar que a inovação tecnológica aumenta a globalização, e isso realmente é pouco debatido em nosso país, exigindo, ainda mais das organizações, inteligências de ajustamento quando necessita realizar mudanças.

De fato, há um distanciamento entre o empresário, o mundo político e acadêmico, atrapalhando, assim, o processo de mudança organizacional.

Só vai sobreviver e progredir nesse mundo acelerado, aqueles que conseguirem internalizar a expertise (competência ou capacidade) que lhes permitam gerir sua cultura organizacional. Quando a organização se utiliza a demandar o gerenciamento da sua cultura, passa a ter condições de criar e manter, gerando vantagens na competição.

O tema de gestão da mudança e da cultura é bem complexo. Em algumas organizações a mudança cultural pode ter dificuldade ou ser inviável.

A cultura pode e deve ser regida com o intuito de direcionar a organização para um desempenho organizacional e aconselha que o melhor caminho para ocorrer a mudança cultural, é ter um processo gradual de mudança, mas com determinação e apoio político da liderança da organização.

A cultura da organização deve ser capaz de valorizar a trajetória e agir por meio de um novo paradigma, com um olhar crítico e construtivo sobre as mudanças no macroambiente. A palavra paradigma pode ser considerada por uma “nova visão de mundo”, e para isso a cultura da organização deve ser flexível e forte para se concentrar e posicionar de forma positiva em relação às mudanças.



Vamos nos aprofundar mais em nossos estudos? Que tal analisarmos os diversos tipos de mudanças dentro de uma organização? Vamos em frente!

2.2.1 TIPOS DE MUDANÇA

Mudança organizacional planejada é toda mudança que impacta a organização, e essa mudança é desenvolvida por iniciativa da própria organização.

Quais são os possíveis tipos de mudança organizacional?

Conforme Johann (*et.al*, 2015), alguns possíveis tipos de mudanças organizacionais podem ser das seguintes naturezas:

- Absorção de nova tecnologia para adquirir melhores resultados organizacionais, tais como: produtividade, rentabilidade e satisfação da clientela;
- Melhoria nos processos operacionais, configurando um esforço da diminuição de custos, agilidade operacional, melhor qualidade nos serviços e produtos;
- Incorporação de outras organizações, atendendo a interesses estratégicos de obtenção de ganhos de escala de produção, ampliação de mercado, diversificação no portfólio de produtos e serviços e propósitos assemelhados;
- Reorganização ou reestruturação da organização, intensificando a agilidade na comunicação interna, diminuindo o quadro funcional e aumentando o uso dos recursos à disposição.

Diante dessas possíveis mudanças, independente de sua natureza, vale destacar que haverá um reflexo na cultura da organização, que dificilmente se manterá neutra com a mudança organizacional de grande valor, consequentemente sofrerá impactos. A cultura poderá aceitar e fortalecer os propósitos da mudança, ou então rejeitar e enfrentar a mudança pretendida.

Podemos verificar que qualquer tipo de mudança organizacional deve ter a ancoragem na cultura da organização.

Nesse contexto, podemos considerar três tipos de mudanças culturais nas organizações (JOHANN; GAGLIARD, 1995):

1. Mudança aparente: mudança que ocorre a fim de preservar sua cultura; como forma de reforço.

2. Revolução cultural: Essa mudança requer muita energia e vontade política da alta administração organizacional para que possa frutificar; quando os novos valores que vigoravam na cultura se descontextualizaram ao longo do tempo, exigindo nova abordagem.

3. Incrementalismo cultural: quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando o leque de alternativas de solução de problemas.

Devemos compreender que a metodologia de gestão cultural da organização é praticada diariamente pelos gestores dos diferentes departamentos desse ambiente de trabalho, sendo assim é necessária a capacitação destes, sensibilizando-os para que utilizem mecanismos de gestão cultural que permitam a construção da “cultura de devoção”.



Mas você saberia conceituar o termo “cultura de devoção”?

Para não restar dúvidas, segundo Johann (*et.al*, 2015), trata-se do condicionamento e do comportamento das pessoas a ponto de se admitir a constituição, derivada da cultura e de uma doutrina organizacional, que em alguns momentos, excede a individualidade, desprezando os objetivos particulares para se consagrarem aos desígnios da organização, ou seja, os funcionários se engajam de corpo e alma aos propósitos organizacionais. São elementos característicos da cultura organizacional:

VALORES: Conceitos que ajudam a interpretar a vida, de maneira explícita ou implicitamente articuladas para que um objetivo seja alcançado.

LEGITIMIDADE DO COMPORTAMENTO: Confirmação de padrões de comportamento que aprovam ou impedem a conduta dos integrantes de um grupo.

HERÓIS: Pessoas de sucesso que efetivam os valores e o caráter da organização.

REGRAS: Procedimentos difundidos no grupo como padrões e orientação para o desempenho das tarefas.

RITUAIS E RITOS: Ações e cerimônias repetidas regularmente para garantir a transmissão ou manutenção de valores ou regras.

SÍMBOLOS: Representações visíveis, e muitas vezes concretas, de significados emocionais e de valor para o grupo.

MODELOS MENTAIS E LINGÜÍSTICOS: Símbolos verbais que refletem as suposições compartilhadas no grupo.

Enfim, observando esses elementos em determinado grupo, de fato conseguirá perceber a cultura. Para facilitar, há algumas questões que se respondidas iniciam essa compreensão, porém, vale ressaltar que essa compreensão pode ser comparada à visão de um iceberg, ou seja, o que é exposto é muito menor do que pode estar submerso.

São questões pertinentes à observação cultural da organização:

- No estacionamento, (se houver um) há vagas destinadas aos membros da hierarquia ou as vagas são livres?
- Como é a aparência do prédio e dos escritórios Austera? Vibrante? Moderna? Antiga? Igual a tantas organizações do ramo?
- A recepção aparenta ser hospitaleira e calorosa ou polida, mais fria?
- Como são os espaços de trabalho? Paredes? Painéis envidraçados? Mobiliário moderno ou tradicional?
- Os equipamentos de trabalho (da produção à administração) denotam uma atualização ou parecem mais antigos?

- Como é o clima entre as pessoas? /muita serenidade ou descontração?
- Existem fotos de fundadores, premiações, troféus ou coisas assemelhadas espalhadas pela organização?
- Existem murais organizados por importância das informações?
- Caso exista, como é o site da intranet? Convidativo e amigável? Mais enxuto e direto?
- Como as normas, as regras e os procedimentos são divulgados? De forma oral, escrita ou informalmente?
- Como se toma conhecimento do sucesso de um empregado? Promoção? Elogios públicos? Prêmios?
- O que é repetido incansavelmente de forma direta ou indireta para as pessoas sobre o que é relevante para o sucesso da organização? Não errar? Não desperdiçar? Conquistar? Vencer? Ser ético?



Vamos fazer algumas anotações!

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



Agora, que tal uma pausa?

- Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.
- Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



Mais um objetivo atingido com sucesso! Você está indo muito bem! Sem dúvida sua dedicação nos estudos está fazendo toda a diferença!

2.2.1.1 QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL?

As consequências da mudança organizacional, quando possíveis de serem visualizadas, apontam quem ganha e quem perde com ela e isso é decisivo para resistir ou não. A desestabilização e a resistência interna são, talvez, os riscos mais ameaçadores. Mudanças

causam perturbações em processos e principalmente nas pessoas. A incerteza, a falta de informação, o impacto sobre processos de trabalho consolidados, o medo de demissões, tudo isso colabora para uma deterioração rápida do clima organizacional.

A preocupação com a resistência não deve ser voltada apenas para o público-alvo e para áreas adjacentes à mudança, ela também deve ser direcionada para a formação da equipe, a fim de evitar a inclusão de pessoas sem perfil e competência adequada ou com intenções reservas aos objetivos da mudança.

Diante desse contexto, dois tipos de pessoas que devem ser evitadas a qualquer custo na elaboração de uma aliança administrativa:

- Aquelas que o ego pode encher uma sala sem deixar espaço para ninguém mais;
- Pessoas que, de forma conotativa, chamamos de “cobras”, também conhecidas como sendo aquelas que geram falta de confiança e são capazes de destruir qualquer trabalho de equipe.

Caso não seja possível evitar esses dois tipos de pessoas, caberá ao líder a tarefa extra de monitorar o comportamento desses profissionais.

Qualquer manifestação de dúvida ou insatisfação de empregados envolvidos na mudança, deve ser tratada de imediato para assegurar a não propagação de ideias inadequadas.

Pessoas que passaram por mudanças difíceis, dolorosas e malsucedidas, muitas vezes acabam por tirar conclusões pessimistas e irritadas, pois suspeitam das transformações.

Você concorda que essa postura do ser humano até certo ponto é natural?

Para eliminar este sentimento de frustração é preciso saber pelo que passaram e as causas de suas dificuldades, além de procurar demonstrar as diferenças desse passado com o que surge agora como mudança.



Vamos fazer algumas anotações!

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



Você percebe como os assuntos estudados até aqui se articulam? Perceba como conhecer o processo avaliativo é fundamental para pensarmos em uma mudança? Interessante não é mesmo?!

2.2.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O que seria isso?

A mudança organizacional planejada busca resultados das pessoas que integram a organização por meio de projetos. Os processos de mudança organizacional planejada dependem dos ajustes na atitude e no comportamento das pessoas em relação às mudanças que a organização oferece ou impõe.

Recomenda-se que todos os projetos de mudança organizacional que a organização desenvolver em sua trajetória seja amparado por um programa continuado de gestão da cultura da organização. Esse programa compreende seis etapas, conforme Johann (*et.al*, 2015):

1. **Etapa 1:** Conscientização da alta administração da organização: As pessoas que integram cargos diretivos na organização devem estar convencidas dos benefícios do desenvolvimento de um programa continuado de gestão da cultura organizacional. Isso pode ser apresentado em *workshop*, onde um instrutor em expertise na área de gestão da cultura apresenta metodologia e relata casos de sucesso em diversas organizações que passaram a gerir sua cultura.

2. **Etapa 2:** Aval da presidência da organização: O presidente da organização demonstra ao público interno que apoia a criação e o desenvolvimento de um programa de gestão da cultura da organização.

3. **Etapa 3:** Disseminação da expertise: A metodologia de gestão da cultura é lançada por treinamento entre os líderes e gestores nos vários níveis e áreas da organização.

4. **Etapa 4:** Desenvolvimento da “cultura de devoção”: Essa etapa é executada por uma gestão competente da cultura organizacional, onde é colocada em prática, a metodologia que permita criar e manter no quadro funcional atitudes proativas.

5. **Etapa 5:** Ancoragem da mudança organizacional na cultura da organização: Cada projeto de mudança organizacional deve ser avaliado quanto ao seu impacto na cultura da organização, verificando a necessidade de promover ajustes na própria cultura para suportar a mudança organizacional pretendida. É recomendável que a respectiva mudança organizacional venha a integrar a cultura da organização na forma de um renovado propósito estratégico.

6. **Etapa 6:** Comunicação contínua ao público interno: A mudança organizacional planejada, deve atravessar os corações e mentes dos funcionários, diante uma comunicação contínua e ativação de diversos mecanismos de gestão da cultura da organização.

Gerenciar a cultura da organização consiste em colocar em prática mecanismos e ferramentas de gestão que permitam:

- Reverenciar a trajetória da organização – A trajetória da organização deve ser apresentada a todos os funcionários, inclusive os recém-admitidos na forma de uma biografia sedutora ao público interno.
- Promover a revitalização da identidade cultural da organização – Aqui entendida como a sistemática de clarificação dos valores culturais que compõem a ideologia central da organização e da energia que emana da sua vocação natural e que devem ser cultuadas por todos os integrantes da organização.
- Posicionar-se positivamente frente as mudanças no macroambiente mediante a implantação de novos valores culturais que preparem os integrantes do quadro funcional e os gestores da organização a conversar com as mudanças que se verificam no macroambiente. A cultura da organização também possui a necessidade de agrupar novos valores culturais que favoreçam a mudança da organização como a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e senso de urgência e outros.
- Projetar um futuro mobilizador e desafiante para todos os funcionários - diante a formulação de renovados propósitos estratégicos.

Cabe ressaltar que a gestão da mudança e da cultura da organização depende da correta ativação de algumas ferramentas de gestão amparada por estratégias de comunicação da mudança e da cultura organizacional.

2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Você tem ideia e noção de como funciona? Vamos em frente.

Segundo Johann (*et.al*, 2015), em um estudo exploratório desenvolvido com funcionários de 65 organizações do Brasil, sendo elas nacionais e internacionais, foi constatado ferramentas de gestão da cultura organizacional usadas por essas organizações, com o objetivo de facilitar a mudança planejada, mediante a criação e manutenção da “cultura de devoção”.

As organizações analisadas pertenciam ao grupo de melhores e maiores organizações que operam e produzem no Brasil. Nesse estudo, foram identificados como aparelho de gestão da cultura organizacional as ações de comunicação que divulgam aspectos da cultura para os funcionários em geral; os rituais organizacionais (eventos coletivos internos), nos quais são reverenciadas a biografia da organização, os feitos dos mitos organizacionais e enfatizados os propósitos estratégicos que a organização pretende alcançar; os modelos sociais (gestores e líderes), que, por meio dos seus atos, constituem-se, de forma planejada da cultura

que a organização deseja; a pesquisa, ação de clima organizacional que visa identificar pontos de insatisfação e desmotivação nos empregados da organização, promovendo ajustes e mudanças que permitam melhorar o clima psicológico, com ações positivas na qualidade e produtividade e ainda o programa de ambientação cultural de novos funcionários, o qual tem como intenção a necessidade da organização trabalhar e divulgar a cultura desde o momento em que o novo funcionário nela adentrar.

O processo de mudança organizacional planejada depende muito da competência de comunicação com o quadro funcional, com especial ênfase no papel dos gestores e líderes como modelos sociais e principalmente a sua participação em dois mecanismos vitais que seria a adequada ativação do ENDOMARKETING e RITUAIS CORPORATIVOS.



Falar sobre organização é falar sobre sua cultura, sua comunicação entre outras características organizacionais, não concorda? Por acaso você conseguiria elencar algumas características organizacionais além dessas que vimos nesta disciplina?

2.3.1 ENDOMARKETING E RITUAIS CORPORATIVOS.

O que seriam esses dois mecanismos? Primeiramente vamos entender o conceito de cada um deles.

O **Endomarketing** é o conjunto de ferramentas, ações e campanhas de comunicação com o público interno. Também denominado **marketing interno**, conforme (JOHANN; BRUM, 1999). Seu objetivo é estabelecer uma comunicação eficaz com os empregados da organização, compartilhando informações de interesse operacional e estratégico da organização. A utilização de ferramentas de comunicação seria intranet, vídeos, teleconferências, circuito interno de TV, jornais, boletins informativos, revistas internas, relatórios financeiros anuais, balanço social, quadro, mural, folders, banners, cartoons, revistas em quadrinhos e assemelhados.

Por esse meio, pode-se internalizar a biografia da organização e as nuances mais caras da cultura da organização nos corações e mentes de todos os empregados, originando o que se convencionou denominar uma cultura de devoção. Algumas das ações como compartilhar a história da organização, divulgar os valores e princípios, expressar sua vocação natural, relatar os feitos heroicos e consagrar jargões que dão, aos funcionários, o sentido de inclusão e pertencimento a algo maior.

Algumas organizações pedem a seus funcionários mais antigos que escrevam histórias dos bons tempos que serão incluídas nos elos entre o passado, presente e projetando o

futuro que a organização pretende e a esperada participação das pessoas nesse futuro. Posteriormente essas histórias são divulgadas a todos os funcionários.

A decisão de melhorar a comunicação interna da organização deve estar linkada com políticas consistentes e coerentes, pois nada adianta espalhar cartazes, incentivar novas estratégias e melhorias, se a organização não tem nem o hábito de ouvir sugestões dos empregados e muito menos implantá-las.

E os **Rituais Corporativos**, o que podemos dizer sobre eles? Numa comunidade, a cultura é eternizada por meio de símbolos e da realização de cerimônias, compostas de vários rituais que, irmanam as pessoas em torno de ideais em comum. Se forem bem conduzidos, esses eventos podem transformar em extraordinários catalisadores de energia e motivação dos envolvidos. Esses rituais, ritos e cerimônias são atividades planejadas em torno de consequências práticas e expressivas, que tornam a cultura organizacional mais concreta, coesa e visível.

Podemos dizer, então, que Ritual Corporativo é todo e qualquer evento interno, seja ele propriamente um ritual, uma cerimônia ou um simples rito. Todo evento ritualístico deve ser planejado com criação de novos eventos, que passam a fazer parte de uma espécie de calendário de rituais. Algumas organizações são introduzidos cafés da manhã com o presidente, peças teatrais, campeonatos de futebol, peteca, sinuca, truco, conforme cada região do País.

O importante é que cada organização/organização identifique e ative um elenco de eventos que combine com os novos valores culturais da organização e sirva de instrumento para a solidificação da cultura de alto desempenho.

Estando os rituais presos à cultura da respectiva organização, é natural que os valores culturais neles trabalhados variem de organização para organização. E, ao trabalhar com rituais organizacionais para a divulgação da cultura da organização e inserção da mudança organizacional, deve ser feita uma análise sobre quais valores e práticas culturais estão sendo estimulados nos principais rituais da organização. Deve-se verificar se esses valores e práticas estão sendo desalinhados em relação à respectiva mudança organizacional planejada ou propósito estratégico pretendido pela organização. Muitas vezes, os principais rituais devem passar a estimular novos valores e práticas culturais adaptáveis com os novos tempos.

2.4 DESAFIOS NO PROCESSO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

2.4.1 SUBCULTURA

O que seriam Subculturas e a resistência às mudanças? Você já se viu inserido nessa situação?

Nas organizações de grande porte, é muito comum encontrar subculturas, grupos que apresentam alguns tons diferenciados ou distanciados em relação à cultura da corporação. Em alguns casos, são áreas da organização sob liderança de pessoas com estilo de atuação um pouco diferente dos chamados modelos sociais, compostos por gestores e líderes inseridos na cultura corporativa.

Em outras circunstâncias, as subculturas são departamentos e setores da organização que “customizaram” sua forma de ser em face de sua expertise. Assim, uma área pode ter uma subcultura de vendas e outra de produção. A localização geográfica também pode levar ao surgimento de subculturas, apresentando certas desigualdades culturais quanto à sede da organização em São Paulo, por exemplo.

Ao adotar a gestão da cultura organizacional, a tendência é que sejam reduzidas ou eliminadas ao longo do tempo as diferenças culturais. Caso não seja feito esse gerenciamento da cultura, o risco é de que a situação venha a se degradar.

2.4.2 CONTRACULTURA

Você sabe o que é contracultura? Vamos em frente.

A contracultura é quando grupos ou subgrupos de funcionários rejeitam o que a organização representa ou o que ela tenta conseguir representar. Exercem oposição aos valores dominantes e à estrutura de poder da organização, boicotando, dissimuladamente, os processos de mudança empreendidos pela organização. A contracultura pode surgir em épocas de tensão, no decorrer de grandes transformações na organização. Nela persiste a tentativa de depreciação da cultura dominante ou que se pretende estabelecer, sendo utilizados expedientes como ironia e ridicularização.

Essa contracultura é praticada longe do alcance dos detentores ou dos representantes do poder estabelecido e a existência de acentuada contracultura numa organização pode ser indício de degradação da sua cultura.

A contracultura pode estar ligada aos chamados jogos de poder, e representa resistência às mudanças numa dimensão perigosa para a organização, pois se instaura no grupo de funcionários.

Essa contracultura numa organização serve ou deveria servir como um alerta de que a mudança planejada, que está em andamento, apresenta algumas disfunções comportamentais e que, muito possivelmente, há necessidade de maior diálogo e participação entre os grupos antagônicos, para que se diagnostique o problema.

O surgimento de focos de contracultura como indício de resistência às mudanças também tende a ocorrer nos processos de mudança organizacional em ambiente de fusões e aquisições de organizações.

As fusões e incorporações de organização decorrem, obviamente, de estratégias organizacionais em grandes grupos organizacionais, mas apresentam impacto significativo na cultura e na gestão de pessoas nas organizações envolvidas nesse processo de mudança planejada.

No passado recente não existia metodologia para enfrentar os desafios em termos de cultura e recursos humanos, decorrentes de movimentos organizacionais de fusões e incorporações.

Na atualidade, verifica-se que as organizações de grande porte não temem participar de processos de fusão e de incorporação, mesmo com os desafios que cercam esses processos no campo da gestão de pessoas e da cultura organizacional.

Um problema que não deve ser negligenciado é que o contrato psicológico de cada organização deriva de sua cultura e, nesse ponto, o contrato deve ser decodificado, explicitado, e as organizações devem buscar a construção participativa com *workshops* com funcionários categorizados e gestores, de um novo contrato psicológico que contemple as exigências derivadas do novo propósito estratégico que a organização está formulando ou divulgará.

Trata-se, de fazer as pessoas pensarem a cultura, mas para isso, precisa sentir-se parte do processo de mudança organizacional planejada.

Os mecanismos disponíveis para desenvolver a mudança organizacional planejada por meio de gestão da cultura da organização são bastante eficazes e, no seu limite, permitem que a personalidade coletiva da organização se aproprie dos corações e mentes dos empregados, sem que eles os percebam. Os gestores e líderes devem demonstrar assertividade na construção de propósito estratégico que sinalize o futuro que a organização almeja alcançar, com o apoio de todo o quadro funcional.



O que você está achando do nosso estudo até aqui? Para mudarmos precisamos conhecer diversos aspectos não é mesmo? Então vamos em frente!

2.4.3 ZONAS DE SOMBRAS

A cultura organizacional pode ser visualizada como a digital de uma organização, como sua identidade única, e que, embora possa ter semelhança com a de outras organizações, jamais será idêntica.

Para Johann (2015) a cultura eleva-se por meio da socialização das pessoas na organização, é uma programação mental coletiva, que gera uma espécie de personalidade única, por compromisso assumido entre aqueles que participam na organização. Seria uma forma de consciência coletiva que reflete o que se considera bom ou mau, certo ou errado, produtivo ou improdutivo, oferecendo a medida do discernimento nas organizações para espelhar suas virtudes.

Podemos refletir sobre o inconsciente coletivo, sendo um dos aspectos mais complexos da cultura organizacional: a ZONA DE SOMBRAS.

O que seria essa zona? Seriam nuances instigantes, embora inconscientes, como arrogância, preconceitos, aspectos inconfessáveis e tabus. Todas essas características podem refletir defeitos, aquilo que pode corromper os valores estabelecidos pela organização e que expõe a fragilidade do que foi instituído como “verdade”, ou seja, denegrir a imagem da organização.

Conforme autor supracitado, qual o problema da ZONA DE SOMBRAS? Ela pode esconder aspectos capazes de denegrir a imagem das organizações, aquilo que elas não gostariam de ser divulgado, por isso, muitas lutam para conservar uma imagem ilusória, que é denunciada facilmente no pronunciamento de seus empregados e clientes nas redes sociais.

As organizações devem assumir a transformação permanente, a cultura de adaptação, com erros e acertos e, principalmente, com aprendizagens valiosas, que cada vez mais impulsionam o aperfeiçoamento próprio e o do mercado em que participam. Muitas organizações já entenderam a importância de investigação para constituir um ambiente de alta performance, mas é difícil aceitar e identificar aspectos da sua zona de sombra.

Quando pensamos em mudança organizacional, estamos cientes da necessidade de compatibilizar os propósitos estratégicos de crescimento com a cultura da organização, fazer uma análise cuidadosa dos fatores que podem criar barreiras ao desenvolvimento, além de

avaliar os contratos psicológicos vigentes, ou seja, investigar os acordos implícitos, até informais, mas que possuem tanta força quanto o contrato tradicional de legalidade jurídica. Um contrato psicológico desgastado pode refletir condutas contrárias aos valores corporativos, revelando “fantasmas” na zona de sombras, gerando discriminações, favoritismos e desonestidades. Isso com certeza poderá afetar o futuro da organização, cabendo a ela zelar por sua continuidade. Nesse sentido, vale assumir os próprios “fantasmas”, revelados por medos encravados, práticas ilícitas, entre outros, e investir em programas estratégicos de prevenção.

Tudo que venha contestar aos valores organizacionais deve ser investigado e compreendido, para auxiliar o sucesso dos investimentos na construção de seu futuro cenário: promover integração, capacitação e oportunidades de desenvolvimento para o público interno, o que pode servir como antídoto contra os bloqueios causados pela “zona de sombras”.

Se você prestar bastantes atenção, perceberá que as organizações não são derrotadas por mérito da concorrência, e sim pela falta de capacidade de promover o próprio desenvolvimento.

As decisões estratégicas não gozam sucesso porque são bloqueadas, e até anuladas, por fatores desconhecidos, que podem ser atribuídos aos danos dos contratos psicológicos vigentes. Podemos entender que as organizações que se abandonam são aqueles que trabalham sem identificar a própria realidade.

Portanto, os gestores e líderes têm a obrigação de decifrar e, se for o caso, eliminar a zona de sombras da sua organização e isso, para por um processo de mudança organizacional planejada por meio de gestão da cultura.

Cabe à organização e seus conselhos decisórios considerarem investimentos em programas que facilitem a construção de uma cultura adaptativa, que contemple o potencial do real cenário interno de virtudes e defeitos, trabalhando para fortalecer e intensificar a capacidade de encarar e suplantar os desafios do cenário externo.

Você já ouviu falar em CULTURA ADAPTATIVA? Johann (2015) afirma que a cultura adaptativa é uma resposta coerente aos apelos do mundo corporativo, por inibir práticas corrompidas no cenário interno ao mesmo tempo que acata novos valores pertinentes às exigências do cenário externo. Promovendo a consciência do movimento contínuo do aperfeiçoamento nas organizações, criando espaço para a ativa expressão das pessoas. Existe, nesse caso, um alinhamento coerente entre missão, visão, valores e as políticas internas de gestão de pessoas.



**Agora, que tal uma
pausa?**

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



**Está na hora de
resumir!**

A partir de suas anotações, reconstrua com suas palavras todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou se referir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



**Vamos fazer
algumas anotações!**

➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.

➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.

➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



Exercícios para Aprendizagem do Capítulo.



Vamos para mais uma série de exercícios. Lembre-se que é fundamental a sua dedicação nos estudos para seu sucesso, não pule essa etapa!

1. Descreva, em poucas palavras, a mudança organizacional planejada diante de um macroambiente.

2. Explique o papel do líder e os exercícios de liderança no processo de mudança.

3. Diferencie os mecanismos Endomarketing e Rituais Corporativos.

3 INOVAÇÃO



Agora que você conhece um pouco de como se estrutura a Mudança Organizacional, seus processos de gestão e liderança, discutiremos neste capítulo como se consolida outro processo, o de Inovação. Você saberia explicar, em poucas palavras, tal conceito atrelado a mudanças numa empresa ou instituição? Fique aqui para embarcarmos juntos nessa viagem de conhecimentos.

3.1 CONCEITOS DE MUDANÇA TECNOLÓGICA

Discutir sobre Inovação significa escolher um caminho tendo diversas opções, pois se trata de um conceito bastante variado. Sua aplicação e a geração de resultados são o que, consequentemente, estabelecerão e significarão tal processo inovatório, ou seja, causar um impacto significativo, melhorias contínuas, visto que são atrelados ao sucesso alcançado como aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios. Sendo assim, podemos dizer que inovar se torna essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro.

Dentre as mais variadas possibilidades de inovar, daremos ênfase a uma delas, mais conhecida como Inovação Tecnológica, a qual se refere a inovações de produto ou de processo.

Somente a partir dos anos 60 que relatos referentes a estatísticas sobre a inovação tecnológica foram registrados. Ressalte aqui a elaboração do Manual Frascati por iniciativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Tal manual estabeleceu conceitos e definições sobre as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e concedeu a criação de sistemas de indicadores de esforço e desempenho tecnológico. Do ponto de vista conceitual, uma primeira distinção é usualmente feita entre tecnologias e técnicas.

A tecnologia pode ser definida como conhecimento sobre técnicas, é tudo que envolve o conhecimento técnico e científico, ou seja, objetos, máquinas e materiais criados a partir dos conhecimentos de alguém, a união da ciência com a engenharia. Já as técnicas envolvem aplicações desse conhecimento em produtos, são passos que tem o objetivo de obter certo resultado, ou seja, praticamente os conhecimentos de habilidades, processos e métodos organizacionais. Podemos dizer que as técnicas não são utilizadas apenas pelo ser humano, mas como também por muitos animais, conforme as características de cada espécie. Outra distinção importante é feita entre invenção e inovação. Você saberia diferenciá-las rapidamente?

Inicialmente, logo vem o pensamento de mudar algo, mas não se confunda! Podemos dizer que a origem desses conceitos partiu dessa premissa, porém são diferentes.

A invenção se refere à criação de um processo, de algo novo, técnica ou produto inédito. Ela pode ser divulgada por meio de artigos técnicos e científicos, registrada em forma de patente, visualizada e simulada por meio de protótipos e plantas piloto sem, contudo, ter uma aplicação comercial efetiva. Já a inovação ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção, ou seja, de mudar algo já existente, alterar ou melhorar.

Para Milton Santos (2003), não há inovação sem invenção, assim como não há técnicas sem tecnologia. Perceba que são conceitos complementares! Rogers e Shoemaker (1971) definem inovação como “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo”. Segundo autor supracitado, essa interpretação, por sua abrangência, é coerente com o conceito schumpeteriano, pois não associa necessariamente a inovação ao conhecimento científico. Tampouco precisa ser nova para os competidores ou para o país. Na prática, muitas inovações são frutos da experimentação prática ou da simples combinação de tecnologias existentes. Faça uma breve reflexão sobre alguns momentos de sua vida, seja no meio profissional ou social, tenho a certeza de que por meio de algumas práticas experimentais, visando um melhor resultado de algo, você deve ter inovado.

A concepção de inovação adotado por Schumpeter é abrangente, pois associa a tudo que distingue e cria valor a um negócio. Acrescentando, além do desenvolvimento de novos produtos e processos, as atividades de criação de um novo mercado antes inexistente, a exploração de uma nova fonte de suprimentos e a reestruturação dos métodos de organização. Para tratarmos sobre a gestão tecnológica e organizacional, o conceito schumpeteriano de inovação é muito útil, pois está mais direcionado na melhoria da competitividade de uma empresa no mercado. O Manual de Oslo editado em 1990 pela própria OCDE é a referência conceitual e metodológica mais utilizada para analisar o processo de inovação e ampliar a abrangência do Manual Frascati, que se restringia a monitorar as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Em 2018 foi lançada a sua quarta edição, na qual o Manual de Oslo agregou atualizações mais compatíveis com a forma como as inovações são percebidas no início do século XXI. Ele permite a comparação de estatísticas internacionais e serve como base para a pesquisa da União Europeia sobre inovação que, por sua vez, inspirou a Pesquisa Industrial sobre Inovação Tecnológica (PINTEC) do IBGE no Brasil. Ambas monitoram três tipos de inovação: (i) produtos; (ii) processos; e (iii) mudanças organizacionais. As informações

coletadas abordam o comportamento inovador da empresa, os tipos de atividades empreendidas, os impactos percebidos e os incentivos e obstáculos à inovação.

De acordo com o Manual de Oslo, o conceito de Inovação de Produtos “é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa”. Sofrendo aperfeiçoamento tecnológico de produto previamente existente cujo desempenho foi substancialmente aprimorado por meio da utilização de novas matérias-primas ou componentes e subsistemas de maior rendimento, alterando as características funcionais do produto. Dessa definição são excluídas as mudanças puramente estéticas ou de estilo e a comercialização de produtos novos integralmente desenvolvidos e produzidos por outra empresa.

O segundo tipo de inovação, identificada como Inovação de Processo, refere-se a formas de operação tecnologicamente novas ou substancialmente aprimoradas, obtidas pela introdução de novas tecnologias de produção, assim como de métodos novos ou substancialmente aprimorados de manuseio e entrega de produtos. Os resultados das inovações de processo devem alterar significativamente o nível de qualidade do produto ou dos custos de produção e entrega, mas não altera necessariamente características funcionais. São excluídas as mudanças pequenas ou rotineiras nos processos produtivos existentes e aquelas puramente administrativas ou organizacionais.

Já o terceiro tipo de inovação, nomeada como Inovação de Mudanças Organizacionais, referem-se a inserção de novas e inovadoras mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de integração entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios.

Outro aspecto necessário considerarmos é a difusão, sendo definida como “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, através do tempo, entre os membros de um sistema social” (Rogers e Schoemaker, 1971). Esses dois processos, inovação e difusão, não podem ser vistos de forma individualizada, pois em diversos momentos a difusão contribui para o processo de inovação. Tenhamos, como exemplo, um produto ou processo no mercado que apresenta problemas, será por meio da difusão que este fato será comunicado e realizado as devidas correções para uma próxima oferta. Portanto, podemos concluir que a difusão nutre e orienta a trajetória de inovação, revelando as necessidades cambiantes da demanda por soluções técnicas. Sabemos que para a empresa obter sucesso da

difusão tecnológica, a capacidade para aperfeiçoar e adaptar um novo produto ou processo às condições específicas de um setor, ou país é fundamental.



Para refletirmos e entendermos melhor todos esses conceitos, lhe convido a refletir por meio de um simples exemplo. Pense em um carro... Agora pense nas mudanças/ inovações que esse carro foi sofrendo ao longo dos anos, ou seja, as versões anuais desse mesmo carro... sempre há algo que a marca inova, não é mesmo? Principalmente nesse mercado competitivo, todas as empresas necessitam inovar a fim de vender seu produto, para que sua escolha seja em “A” e não em “B”. Pois bem...

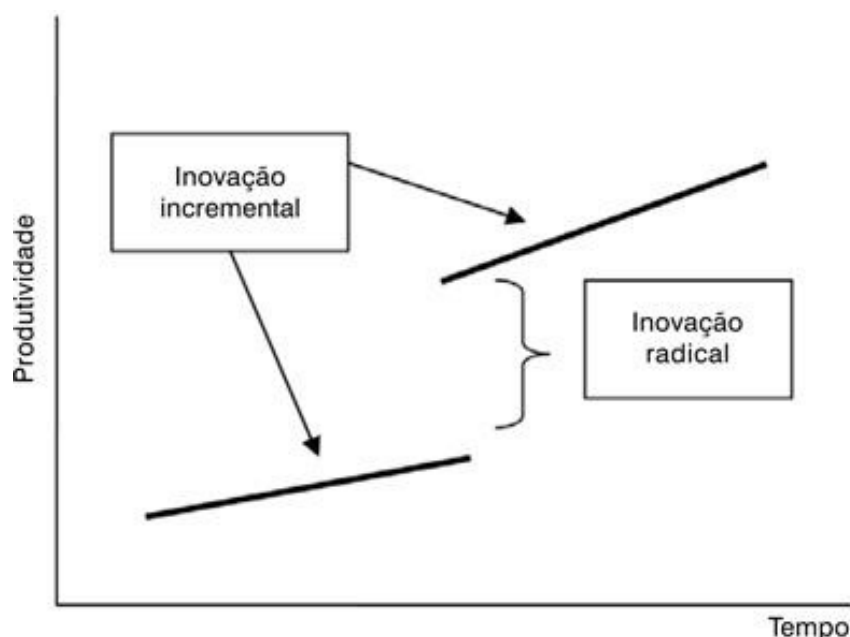
3.2 TIPOS DE INOVAÇÕES

Tendo em vista essas mudanças tecnológicas, podemos dizer que são distintas conforme a injeção de inovação ao que havia antes. Freeman(1997), classifica a gama de inovações observadas na atividade econômica da seguinte forma, segundo seus impactos:

As inovações incrementais representa o nível mais elementar e gradual de mudanças tecnológicas. Elas abrangem melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em layout e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas. As inovações incrementais ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, embora possam variar conforme o setor ou país em função da pressão da demanda, fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas. Elas não derivam necessariamente de atividades de P&D, sendo mais comumente resultantes do processo de aprendizado interno e da capacitação acumulada.

Continue pensando no carro...

A mudança tecnológica é considerada radical quando rompe as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. A inovação radical geralmente é fruto de atividades de P&D e tem um caráter descontínuo no tempo e nos setores. A descontinuidade pode ser caracterizada pelo clássico exemplo de que “muitas carroças enfileiradas não formam um trem”. Ou seja, a inovação radical rompe os limites da inovação incremental, trazendo um salto de produtividade e iniciando uma nova trajetória tecnológica incremental. Temos como base o próprio conceito do adjetivo “radical”, visa mudanças.

FIGURA 1: Trajetórias de inovações incrementais e radicais em processos.

Fonte: Tigre (2006)

A Figura acima exemplifica as diferentes trajetórias para o caso de inovações em processos.

Tabela 2: Taxonomia das mudanças tecnológicas

Tipo de mudança	Características
Incremental	Melhoramentos e modificações cotidianas.
Radical	Salto descontínuos na tecnologia de produtos e processos.
Novo sistema tecnológico	Mudanças abrangentes que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas.
Novo paradigma tecnoeconômico	Mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas.

Fonte: Freeman (1997)

Agora que você já entendeu as inovações incrementais e inovações radicais, partiremos para o próximo estágio. Para TIGRE (2006) o estágio seguinte nessa sequência evolutiva é o das mudanças no sistema tecnológico no qual um setor ou grupo de setores é transformado pela emergência de um novo campo tecnológico. Tais inovações são acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da firma como em sua relação com o mercado. Para melhor compreensão, elencaremos outro exemplo: os materiais sintéticos

de origem petroquímica, como plásticos e elastômeros, desenvolvidos a partir da segunda metade do século XX, pois deram origem a novos materiais de uso generalizado na indústria. A Internet também pode ser considerada uma mudança no sistema tecnológico, pois vem alterando as formas de comunicação e criando novas áreas de atividade econômica.



Analise o progresso histórico da comunicação e perceba as inúmeras inovações sofridas. Faça a comparação do lançamento do primeiro aparelho telefônico e os ofertados de última geração... É fantástico, não é mesmo?

As mudanças no paradigma técnico-econômico, por sua vez, envolvem inovações não apenas na tecnologia como também no tecido social e econômico no qual elas estão inseridas. Conforme autor supracitado, tais revoluções não ocorrem com frequência, mas sua influência é pervasiva e duradoura. Um paradigma não é apenas técnico, pois necessitam de mudanças organizacionais e institucionais para se consolidar. Uma mudança de paradigma abrange vários clusters de inovações radicais e incrementais, afetando quase todos os ramos da economia. Os ciclos longos de desenvolvimento são atribuídos a câmbios sucessivos de paradigma tecnológico, como, por exemplo, a máquina a vapor, a eletricidade e a microeletrônica. Tais inovações constituíram, em diferentes épocas, os fatores-chave que estavam na raiz das transformações tecnológicas e econômicas mundiais. Para constituir um fator-chave de um novo paradigma, uma nova tecnologia deve apresentar as seguintes condições:

- Custos baixos com tendências declinantes: somente grandes reduções de custos podem motivar mudanças de comportamento nos agentes econômicos. Na microeletrônica, observa-se a “Lei de Moore”, segundo a qual a capacidade dos processadores dobra a cada 18 meses em relação a seu preço;
- Oferta aparentemente ilimitada: os fatores-chave não podem ser escassos, pois precisam estar disponíveis de forma abundante e sustentável em longo prazo. O esgotamento das reservas de petróleo e seus altos preços retiraram, a partir da década de 1970, sua capacidade de sustentar inovações intensivas em energia. A microeletrônica, em contraste, utiliza pouquíssimo material e energia, pois seu principal insumo é a inteligência humana, um recurso aparentemente inesgotável;
- Potencial de difusão em muitos setores e processos: um fator-chave não pode ser de uso restrito a poucos setores específicos, mas deve ser potencialmente aplicável em

termos universais. A microeletrônica cumpre hoje este papel, pois abriu novas possibilidades de inovação em praticamente todos os setores de atividades econômicas e sociais.



Vamos fazer algumas anotações!

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



Agora, que tal uma pausa?

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.

3.3 O PROCESSO DE DIFUSÃO TECNOLÓGICA



Como já discutimos difusão tecnológica no decorrer das nossas reflexões, acredito que não vá ser inédito a compreensão desse assunto para você. Porém, analisaremos com mais profundidade. Vamos em frente!

O desenvolvimento da difusão pode ser compreendida como o caminho de aceitação de uma tecnologia no mercado, com foco nas características da tecnologia e nos demais elementos que condicionam seu ritmo e direção. As bibliografias que discutem sobre difusão procuram identificar regularidades empíricas que permitam descrever e, eventualmente, antecipar o ritmo de aceitação de inovações. Para Santos (2005) há dois tipos de modelos básicos: modelos indutivos, baseados na existência de ondas de inovações; e modelos probabilísticos ou estocásticos, que expressam as probabilidades de a difusão ocorrer. A metodologia Delphi é um exemplo de modelo estocástico que estuda a previsão de inovação em um determinado período a fim de continuar a competitividade no mercado.

O processo de difusão tecnológica é passível de ser analisado a partir de quatro dimensões básicas: (a) direção ou trajetória tecnológica; (b) ritmo ou velocidade de difusão; (c) fatores condicionantes, tanto positivos quanto negativos; e (d) impactos econômicos e sociais. A seguir, examinaremos cada uma dessas dimensões. Está preparado?

3.3.1 DIREÇÃO OU TRAJETÓRIA TECNOLÓGICA

A direção assumida por uma determinada tecnologia se refere às opções técnicas adotadas ao longo de uma trajetória evolutiva, ou seja, as decisões tomadas anteriormente influenciam a trajetória, isto é, uma vez escolhido um paradigma, a trajetória natural de progresso técnico também estará definida. Isso inclui, por exemplo, decisões sobre materiais utilizados, processos de fabricação, sistemas operacionais, protocolos de comunicação, tecnologias complementares, áreas de aplicação e outras decisões cruciais para viabilizar uma nova tecnologia e adaptá-la às necessidades da demanda.

Não é comum “pular” de uma trajetória tecnológica para outra, pois geralmente volta-se ao princípio da nova trajetória. Como é também muito difícil comparar diferentes trajetórias.

Quando surge uma inovação de caráter radical, sua viabilidade técnica e econômica não está ainda efetivamente testada no mercado. Nessa fase, costumam ocorrer “guerras de padrões” até que uma ou poucas rotas tecnológicas se consolidem na indústria. O padrão pode ser resultado do sucesso comercial de um determinado protocolo ou conjunto de regras de inter-relação técnica (conhecidas na literatura como “padrões de fato”) ou ser estabelecido em comum acordo por governos, associações de empresas ou organismos multilaterais e definido como “padrão oficial”.

A disputa por padrões não é apenas técnica, dadas suas grandes implicações políticas e econômicas para empresas e países. Outro exemplo a ser dado para melhorar seu entendimento é citarmos um fato histórico. No final do século XIX, ocorreu uma acirrada disputa entre as técnicas de transmissão de eletricidade via corrente contínua e corrente alternada, que atrasou por vários anos sua efetiva difusão até que a corrente alternada fosse finalmente escolhida. A decisão sobre uma determinada rota pode, em certos casos, ter uma grande influência sobre a trajetória futura, em função do processo de dependência da trajetória anterior.



Espero que você tenha compreendido o processo de difusão e sua trajetória tecnológica. Lembre-se, sempre que precisar retome o conteúdo estudado e promova discussões para aprofundar a sua compreensão sobre esse assunto tão interessante. Agora, você saberia explicar em poucas palavras nosso próximo assunto, Ritmo de Difusão?

3.3.2 RITMO DE DIFUSÃO

Como primeira resposta, o ritmo de difusão de uma tecnologia se refere à velocidade de sua aceitação pela sociedade, medida pela evolução do número de aceitantes num determinado período dentro do universo potencial de usuários. A difusão não se dá de modo uniforme e constante no tempo e no espaço, pois agentes econômicos, países e regiões buscam e selecionam tecnologias sob a influência de diferentes fatores característicos daquela região. A previsão do ritmo de difusão tecnológica se dá a partir de modelos analíticos que descrevem o padrão evolutivo das tecnologias existentes e sua substituição por novas, tanto em produtos quanto em processos.

Segundo Mansfield (1961), um dos precursores na análise do processo de difusão tecnológica, o qual realizou para comprovar sua hipótese sobre o ciclo de vida da tecnologia estudos empíricos sobre a difusão do milho híbrido na agricultura norte-americana, mostrou que a evolução temporal da aceitação de uma tecnologia pode ser representada por uma função logística de crescimento, conhecida como “Lei de Pearl”. Essa função é simétrica e tem a forma de um gradiente S positivo, a exemplo das funções de crescimento frequentemente utilizadas na biologia e nas ciências sociais para analisar modelos de difusão de epidemias, rumores etc. Para TIGRE (2006) a hipótese básica do modelo é que a velocidade de crescimento do número de empresas que adotam uma nova tecnologia depende do número de empresas que já assimilaram a tecnologia e do número de empresas com potencial de utilizarem, mas que ainda não o fizeram. A mesma ideia pode ser expressa em termos epidemiológicos: “a velocidade com que uma doença contagiosa se espalhada é diretamente proporcional ao número de pessoas infectadas até o momento e ao tamanho da população da cidade que está potencialmente exposta à doença” (Nieto et al, 1998).

Tenha como referência a situação do novo Corona Vírus que passamos recentemente... Deixando aspectos políticos de lado, podemos tirar conclusões a respeito da velocidade do contágio em nosso país, a característica populacional, número de habitante e quantidade de mortes.

Podemos então afirmar que a maneira pela qual uma tecnologia evolui e se fixa no mercado é frequentemente associada ao conceito de ciclo de vida. A inovação, a exemplo do processo biológico apresentado por seres vivos, envolve um ciclo dividido em quatro estágios: introdução, crescimento, maturação e declínio. Embora nem todas as tecnologias apresentem esse ciclo de vida, o modelo descreve de forma genérica a trajetória das inovações.

A Figura 2 apresenta quatro fases distintas do processo de difusão de uma tecnologia segundo o modelo em forma de S.

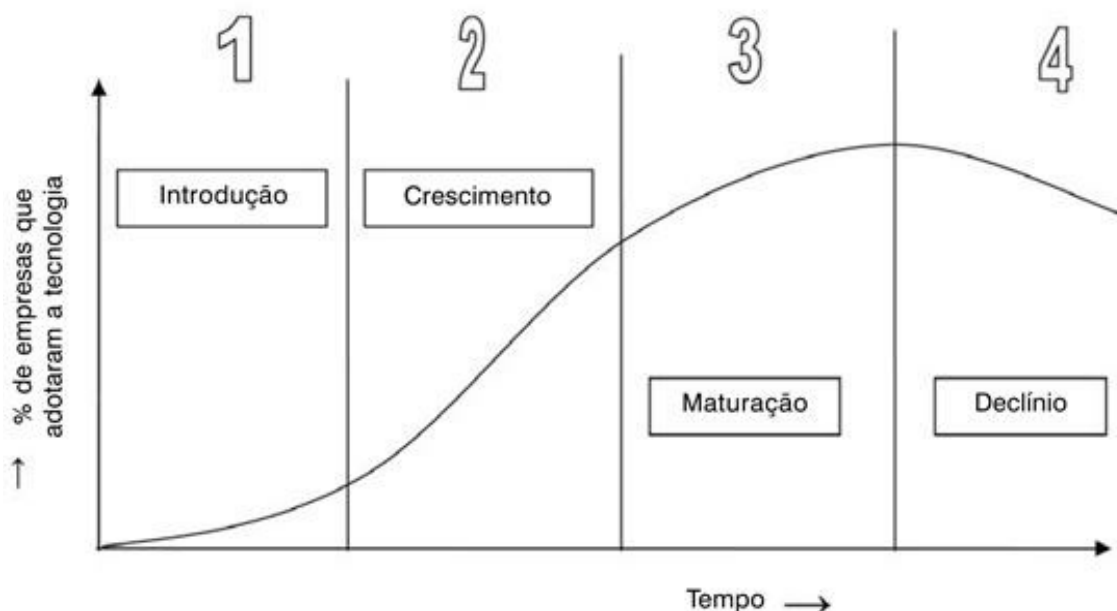
- Introdução do novo produto, serviço ou processo, em que um número pequeno de empresas adota a tecnologia. Nessa fase, há uma grande incerteza quanto aos resultados da inovação.

- À medida que o inovador pioneiro tem sucesso e ocorre uma melhoria progressiva do desempenho da tecnologia, ela entra na fase de crescimento. Nota-se que o processo de difusão se acelera à medida que o conhecimento acumulado aumenta e o desempenho tecnológico melhora. Sucessivas inovações incrementais são realizadas visando a melhorar a performance e o design do produto, assim como investimentos para aumentar a escala do processo.

- Na fase de maturação, as vendas começam a se estabilizar, as inovações incrementais tornam-se menos frequentes e os processos produtivos se tornam mais padronizados.

- Na fase de declínio, alguns usuários deixam de usar a tecnologia em função do surgimento de outras inovações.

FIGURA 2: Modelo de difusão tecnológica.



Fonte: Tigre (2006)

Conforme Tigre (2006) essa função logística de crescimento tem origem em modelos de difusão de epidemias, sendo posteriormente adaptada para modelar processos de

difusão tecnológica. Entretanto, a analogia com o modelo epidêmico precisa ser adequada a situações específicas quando aplicada à difusão de inovações. É importante destacar que a trajetória de uma tecnologia não segue necessariamente o padrão em S. Algumas passam diretamente do crescimento ao declínio, pulando a fase de maturidade. Tenha como exemplo nesse momento de nossa reflexão o aparelho de fax. Em outros casos, o processo de difusão da tecnologia é revitalizado após um período de declínio por meio de mudanças incrementais de design, redução de custos ou melhoria de desempenho, revertendo assim o ciclo de declínio sugerido pela curva em S. Mas, as empresas também podem prolongar o ciclo de vida de uma tecnologia por meio de inovações complementares e do reposicionamento do produto no mercado. O telefone fixo convencional, por exemplo, que vem perdendo mercado para o celular, está vivenciando uma onda de inovações revitalizadoras visando a estancar seu declínio.

3.3.3 FATORES CONDICIONANTES

Será que os Fatores Condicionantes trabalham apenas para impulsionar positivamente um produto no mercado? Nas linhas a seguir discutiremos que esse fator não opera somente dessa maneira.

Em algum momento de sua vida alguém lhe disse que não era para usar ou comprar algo pelo fato de não ser um bom produto? Para o autor supracitado, a difusão de novas tecnologias depende de fatores condicionantes que atuam tanto de forma positiva, no sentido de estimular a aceitação, quanto negativa, restringindo seu uso. Esses fatores podem estar relacionados a diferentes naturezas, podem ser de caráter técnico, econômico ou de caráter institucional. Mas, você saberia explicar cada um desses condicionantes? Vamos lá, eu te ajudo! Tigre (2006) afirma que a difusão, no ponto de vista técnico, é condicionada pelo grau em que uma inovação é percebida como difícil de ser entendida e utilizada. Quanto mais complexa a tecnologia, maior será a dificuldade de compreensão e a necessidade de suporte técnico para a solução de problemas. Tecnologias muito inovadoras podem criar impasses no processo decisório devido à insuficiência de informações, incertezas quanto a sua direção e aos riscos inerentes ao pioneirismo. Da mesma forma, quando há muitas opções de escolhas tecnológicas, a dificuldade de comparação entre elas se torna ainda maior.

Vale ressaltar que a difusão de uma tecnologia, geralmente, não é vista como um processo isolado, por depender da coevolução de um conjunto relacionado de inovações. Ou seja, para que determinados produtos e serviços se estabeleçam no mercado, é preciso que outras inovações também estejam disponíveis. A coevolução, segundo autor supracitado, é especialmente relevante em indústrias de rede, a exemplo das telecomunicações, nas quais a

introdução de um novo equipamento ou tecnologia depende da possibilidade de interconectá-la às diversas partes e componentes de um determinado sistema conforme as aplicações requeridas pelos usuários. À medida que uma tecnologia se estabeleça no mercado, nasce imediatamente a necessidade de desenvolvimento de um conjunto de outras tecnologias complementares para apoiá-la.

As inovações que têm caráter sistêmico, a exemplo das redes, são valorizadas à medida que aumenta sua aquisição, em um processo conhecido como *feedback* positivo. Novos usuários trazem retornos crescentes aos usuários existentes. Conforme ocorre o aumento da aquisição dessa tecnologia, mais informações e aprendizagem se detém sobre ela, como também mais desenvolvimento e aprimoramento ela sofre. A capacidade tecnológica da empresa ou setor de avaliar e incorporar diferentes componentes tecnológicos representa um importante ativo para a difusão. A introdução de uma inovação em uma empresa não acontece do “dia para a noite”, existe uma estrutura operacional e gerencial implantada, assim como rotinas, procedimentos e uma subjacente cultura organizacional. Após a decisão por inovação, podemos dizer que, conseqüentemente, a empresa está realizando a mudança organizacional e assumindo os riscos dessa mudança que, pode gerar, segundo a natureza da inovação, resultados positivos ou negativos.

Portanto, Tigre (2006) afirma que constituem elementos críticos para a difusão de novas tecnologias a flexibilidade organizacional e a capacidade cognitiva para absorver novos conhecimentos. O sucesso na introdução de novas tecnologias está diretamente relacionado com a forma como as empresas equacionam os elementos do tipo “*soft*”, a exemplo da aplicação e uso das informações codificadas, implementação de mudanças organizacionais e retreinamento de recursos humanos. Sendo assim, o sucesso na introdução de novas tecnologias depende fundamentalmente da capacitação das empresas para absorverem eficientemente novos equipamentos, sistemas e processos produtivos. Conforme o autor supracitado, isso inclui a incorporação de novas rotinas, procedimentos e informações técnicas que, para serem efetivamente adotadas, dependem da capacidade dos recursos humanos de transformar informação em conhecimento. Assim, a difusão de novas tecnologias está justamente associada ao desenvolvimento de novas capacidades cognitivas para solucionar problemas na introdução, otimização e adaptação de tecnologias específicas a seu ambiente de trabalho.

Outro fator que pode contribuir muito para o sucesso do processo e difusão tecnológica é a existência de capacitação local para dar suporte e adaptar novas tecnologias às necessidades dos clientes. A seleção de usuários habilitados também constitui uma opção para o

aperfeiçoamento de equipamentos e sistemas, visto que “testam” usando, ou seja, fazem um “test drive” e, com isso, elencam problemas e orientam os programadores para o aprimoramento do produto.



Parabéns pelo seu esforço! Veja o quanto você avançou em seus estudos, muito bom! Vamos seguir em frente!

Condicionantes econômicos

Direcionando nosso olhar pautado na economia, o ritmo de difusão depende dos gastos injetados na aquisição e implantação da nova tecnologia, assim como das expectativas de retorno desse investimento. A quantia investida na manutenção, a possibilidade de aproveitamento de investimentos já realizados em equipamentos e em sistemas legados são fatores que entram nessa avaliação. Conforme Tigre (2006) A estimativa dos custos da nova tecnologia deve incluir, também, os riscos de o usuário tornar-se dependente ou aprisionado a um determinado fornecedor, fato que aumentará significativamente os custos de transação.

As novas tecnologias podem ter uma utilização restrita a determinados setores ou segmentos ou, ter difusão abrangente na indústria. Podem ser orientadas para uma determinada etapa da cadeia produtiva ou serem genéricas, ou horizontais. As oportunidades para economias de escala e de escopo também exercem influência sobre o potencial de difusão. Quando tais oportunidades são significativas, a difusão é limitada a grandes empresas, cujo volume de operações justifica a adoção de tecnologias e equipamentos de maior porte Tigre (2006).

O tipo de mercado visado também pode ser outra diferença. Vale ressaltar que é comum as empresas se depararem com maiores exigências tecnológicas quando voltadas para o mercado externo e, por ocasião dessa demanda, tendem a adotar mais rapidamente novas tecnologias. Outros fatores que também afetam o potencial de difusão são: concentração do mercado e o grau de articulação da cadeia produtiva. Uma estrutura muito fragmentada pode dificultar as inovações, pois geralmente as empresas pequenas não contam com os recursos técnicos e financeiros necessários para investir em novas tecnologias. Já em outros setores mais concentrados, as economias de escala e de escopo proporcionadas pelo grande volume de produção podem possibilitar a absorção de inovações. Da mesma forma, redes de firmas coordenadas por empresas tecnologicamente avançadas tendem a adotar procedimentos técnicos comuns, visando a assegurar a qualidade e a eficiência ao longo da cadeia produtiva.

Condicionantes institucionais

São fatores institucionais que dispõem o processo de difusão tecnológica: (I) disponibilidade de financiamentos e incentivos fiscais à inovação; (II) clima favorável ao investimento no país; (III) acordos internacionais de comércio e investimento; (IV) sistema de propriedade intelectual; e (V) existência de capital humano e instituições de apoio. Também podem incluir a estratificação social, a cultura, a religião, o marco regulatório e o regime jurídico do setor ou do país como um todo nos fatores institucionais que condicionam a difusão de novas tecnologias.

3.3.4 IMPACTOS DA DIFUSÃO TECNOLÓGICA

Conforme discutimos nos textos anteriores, podemos concluir que o aumento de novas tecnologias traz em seu âmago consequências positivas e negativas para diferentes setores da sociedade. Tais repercussões desses aumentos, podem ser analisados sob diferentes enfoques, incluindo os de natureza econômica, social e ambiental.

Tomando como eixo a economia, o aumento de novas tecnologias pode afetar a estrutura industrial, destruir e criar empresas, afetar o andamento do crescimento econômico e a competitividade de empresas e países e pode levar tanto à concentração quanto à desconcentração da indústria. Quando envolve aumento de escala de produção ou grandes saltos de produtividade, a reforma tende a ter um caráter concentrador, pois poucos grandes produtores podem atender às necessidades da demanda. Por outro lado, determinadas reformas em componentes ou fases críticas do processo produtivo podem descentralizar uma indústria ao facilitar a entrada de novas empresas no mercado.

Outro impacto econômico importante é a criação e destruição de mercados. Tigre (2006) afirma que a disseminação de inovações altera a demanda por determinados produtos, afetando a produção e o comércio internacional. Por exemplo, a ampla difusão de fibras óticas no setor de telecomunicações reduziu a demanda por cobre, material tradicionalmente empregado nas transmissões telefônicas. O processo de desenvolvimento, como propôs Schumpeter, não é uma simples adição de mais quantidade do mesmo produto, mas sim a introdução de novos produtos, processos, materiais e serviços.

O aspecto mais debatido na literatura é o encontro das novas tecnologias sobre o emprego e as qualificações. Atualmente, estudos apontam não apenas a massa de empregos perdidos ou ganhos com a disseminação de inovações, mas também mudanças nas qualificações requeridas dos trabalhadores. Em geral, as novas tecnologias exigem competências profissionais

diferentes. A quantidade de emprego provocado ou eliminado depende tanto da natureza do processo quanto das mudanças organizacionais necessárias para sua implantação.

O ponto de vista ambiental influencia a disseminação de novas tecnologias diante das preocupações da sociedade com a preservação do ar, da água e dos recursos naturais. Observa-se, atualmente, uma onda de alteração destinada a diminuir os impactos ambientais, desenvolver fontes alternativas de energia, reduzir emissões e produzir de forma mais limpa. O problema ambiental tem caráter cumulativo. Uma alteração aparentemente inócua ao meio ambiente, como os veículos automotivos, pode suceder em graves problemas devido ao acúmulo crescente de emissões em todo o mundo.



Vamos fazer algumas anotações!

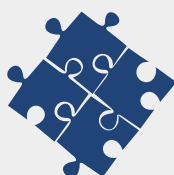
- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



Agora, que tal uma pausa?

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



Está na hora de resumir!

A partir de suas anotações, reconstrua com suas palavras todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



Exercícios para Aprendizagem do Capítulo.



Após vermos as características de uma organização militar, vamos testar nossa compreensão sobre o assunto. Faça os exercícios a seguir e reveja os capítulos anteriores para aprofundar sua aprendizagem.

1. Em poucas palavras, diferencie inovação de invenção e explique o porquê ambas são necessárias para a mudança tecnológica.

2. Explique por que o processo de difusão e o processo de inovação não podem ser vistos de forma individualizada.

3. Diferencie inovações incrementais e inovações radicais.

4. Descreva a relação da Lei de Pearl com o ritmo de difusão.



Para “fechar com chave de ouro”, ponha em prática o que está descrito no marcador seguinte.



Roteirize o seu estudo!

➔ Quais suas observações iniciais acerca do texto? Identifique algumas palavras-chave e faça breves anotações sobre elas. Faça uma breve descrição do texto. Quais correlações e associações você pode fazer em relação a ele? Compare-o a outras leituras que você já tenha realizado. Faça breves anotações, infográficos ou desenhos.

➔ Experimente decompor o texto em tópicos. Anote cada tópico acrescido de um breve comentário. Após isso, faça um resumo, reconstruindo o texto com suas próprias palavras a partir dos tópicos. Avalie todas as suas anotações de forma reflexiva. Há algo que você possa melhorar?

➔ Tente explicar seu resumo para alguém, prepare uma aula com 3 a 5 slides, ou faça um “mapa mental” sobre o assunto estudado. Faça uma “busca” na Internet por algum texto, infográfico ou vídeo em que esteja relacionado com o assunto e que possa ser acrescentado ao seu material de estudo.

4 CONCLUSÃO

Prezado(a) Aluno(a), chegamos ao fim de mais uma etapa concluída e vencida com sucesso, parabéns! Esperamos que em todos esses momentos juntos você tenha aproveitado e aprendido muito.

Durante nosso estudo realizamos leituras, aprendemos conceitos, verificamos novos procedimentos. Fizemos anotações, resumos, exercícios, elaboramos roteiros de estudo e dialogamos bastante, não foi mesmo?

Nesta disciplina, abordamos os Processos Avaliativos e discutimos os conceitos necessários para haver Mudanças Organizacionais no ambiente de trabalho. Abordamos os aspectos que envolvem todo o Processo Avaliativo, como ele é estruturado, quem são os agentes desse processo, os erros mais comuns a serem cometidos e a distinção de conceito profissional e conceito moral. Vimos também a Mudança Organizacional, analisando a Cultura Organizacional, as Etapas da Mudança e a Liderança na Gestão da Cultura de Organizações Públicas. Além disso, estudamos a Inovação, discutimos os Conceitos de Mudança Tecnológica, os Tipos de Inovações e o Processo de Difusão Tecnológica.

Encerramos ciclos, fechamos portas, terminamos capítulos, não importa o nome que damos, o que importa é a sua aprendizagem e o seu crescimento profissional!

Com as saudações da Equipe do Berço dos Especialistas, sucesso em sua Missão!

5 REFERÊNCIAS

- ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria R. V. C. **Gestão de Pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **EMAER. ICA 39-17 Avaliação de Desempenho de Graduados**. Brasília, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração, vol 1**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 10ª reimpressão.
- CHIAVENATO. **Teoria Geral da Administração, vol 2**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 8ª reimpressão.
- CHIAVENATO. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Edição. Barueri, SP: Manole, 2014.
- FREEMAN, Christopher Luc Soet. **The Economics of Industrial Innovatio**. Psychology Press, 1997
- GONÇALVES, Lucio Lage. **Gestão de Mudanças na teoria e na prática e o método das gestões**. São Paulo: All Print Editora, 2014.
- JOHANN, Sílvio Luiz. et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- MANSFIELD, E. **Industrial Research and Technological Innovation**, New York: W. W. Norton, 1968.
- ROGERS, E.M. and Shoemaker, F.F. (1971) **Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach**. 2nd Edition, The Free Press, New York.
- SANTOS, Milton. **Economia espacial: críticas e alternativas**. São Paulo: EdUSP, 2003.
- SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: EdUSP, 4 Ed, 2004 [1996].
- SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 13 Ed. Rio de Janeiro: Record, 2006 [2000].
- SILVA. Elisabete. **Diferença entre Líder e Gestor**. Disponível em: <http://multinivel-trabalhar-em-casa.blogspot.com/2013/12/diferenca-entre-lider-e-gestor.html>. Acesso em: 19 fev. 2024.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.