



Anais do XXXIV COBENGE. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, Setembro de 2006.  
ISBN 85-7515-371-4

## GESTÃO COM PESSOAS COMO INSTRUMENTO DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL

**Elaine Rinaldi Vieira Burini** – elaineburini@yahoo.com.br

Universidade Anhembi Morumbi

Rua Ministro Gastão Mesquita, 43 – apto. 1404 – Perdizes

05012-010 – São Paulo - SP

**Antonio Carlos da Fonseca Bragança Pinheiro** – acbraganca@yahoo.com.br

Universidade Anhembi Morumbi

Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo – CEFETSP

Faculdade de Tecnologia de São Paulo – FATECSP - CEETPS

Rua Pedro Vicente, 625 - Canindé

01109-010 – São Paulo - SP

**Jane Luchtenberg Vieira** – jane@anhembi.br

Universidade Anhembi Morumbi

Rua Casa do Ator, 275 – 2º andar - Vila Olímpia

04546-000 – São Paulo - SP

**Resumo:** *O ser humano se desenvolve tecnologicamente aprimorando, sofisticando e revolucionando os paradigmas existentes, rompendo desafios que muitos homens jamais teriam dimensionado tal alcance. Os investimentos e aperfeiçoamentos sempre foram em função da matéria e do produto, onde o ser humano como agente essencial, invariavelmente não foi valorizado na mesma proporção. Este trabalho faz uma retrospectiva histórica da relação - homem e o contexto do trabalho, existem vários paradigmas para o desempenho da produção. É apresentado o conceito de gestão de pessoas, cujo objetivo é valorizar o homem no sentido amplo, considerando os aspectos positivos e negativos, para aprimorar seu desempenho no trabalho. É sugerida a metodologia pedagógica construtivista da aprendizagem baseada em problemas, através do ensino por competências como instrumento educacional mais adequado para desenvolver o potencial criativo e inovador dos diversos colaboradores. As competências apresentam-se no homem de forma potencial e estão presentes implicitamente, ou explicitamente, no contexto da sua vida e do trabalho em seu desempenho profissional. O desafio de vencer as dificuldades do relacionamento humano ainda não foram superadas, e este fator é fundamental para integrar as tecnologias ao ser humano e proporcionar uma melhor qualidade de vida. O trabalho em sua conclusão sugere uma reflexão pedagógica sobre as práticas construtivistas.*

**Palavras-chave:** *responsabilidade social, gestão com pessoas, relacionamento humano*

### 1. INTRODUÇÃO

Diante da rapidez do desenvolvimento tecnológico surgiram novos paradigmas, que podem ser considerados conseqüências de ambientes globalizados. Nesse ambiente global, é possível observar mudanças constantes no trabalho, no comportamento do ser humano, conseqüentemente no pensamento, nas atividades e na logística. Nessas condições, pode-se observar que a certeza é haver as incertezas e as mudanças (MORIN, 2002). Essas mudanças ocorrem nas tecnologias utilizadas como, também, no comportamento humano, para adaptação aos novos cenários (RODRIGUES, 2003). As constantes mudanças no contexto do trabalho é possível se referir a um cenário de turbulência (CHIAVENATO, 2005). Para sobreviver a turbulência faz necessário cuidar e reconhecer o valor do potencial humano.

O desenvolvimento tecnológico produz um impacto de mudança, um aumento da competitividade, gerando intenso movimento pela qualidade e produtividade, dimensionando novos horizontes como:

- Competição no Mercado Mundial;
- Grupos de Trabalho Globais;
- Sistemas de Logística Globais.

Os ambientes globalizados, geram transformações nas economias industriais e caminham para economias baseadas na informação e no conhecimento. No contexto da produtividade, novos produtos, quer sejam bens ou serviços. A competitividade baseada em tempo real, ciclos de produtos reduzidos e ambientes turbulentos é o novo paradigma e desafio do ser humano neste início de século 21.

Fazendo uma reflexão do processo histórico do homem e sua relação de trabalho, nos anos 50 observou-se que alguns paradigmas foram definidos e tidos como duradouros, claros e delimitados, com posturas rígidas e constantes. Naquela ocasião, foi entendido que nas relações de trabalho, o homem não estava no primeiro plano. Com uma visão burocrática de valorização da máquina, este processo se iniciou desde o paradigma da era mecanicista, com um modelo administrativo hierárquico e um desenho administrativo piramidal, com as seguintes características (CHIAVENATO, 2005):

- muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada;
- padrões rígidos de comunicação e cargos definidos e limitados;
- departamentos funcionais para garantir as funções especializadas;
- pequena capacidade de processamento de informações;
- cargos individuais e especializados com tarefas simples e repetitivas;
- adequado para ambiente estável, imutável e tecnologia fixa e permanente;
- nenhuma capacidade para mudança e inovação;
- referência do homem trabalhador era empregado.

Em torno dos anos 90, a relação de trabalho começou mudar e seus paradigmas passaram para visão mais dinâmica. A administração de recursos humanos, em 1990, passa a ser mais valorizada e amplia seu espaço no contexto do trabalho, ocorrendo diferenciação entre a produção de bens e de serviços. Esta diferenciação fez-se necessária, porque o cenário estava em franco reconhecimento das atividades de serviços e o mercado emergente apresentou novas necessidades. O modelo nessa época passou a ser híbrido, a era industrial passou a ser neoclássica, o desenho organizacional é matricial retangular, isto é, bens e serviços estão no mesmo nível, suas características são (CHIAVENATO, 2005):

- coordenação descentralizada sob dupla liderança: bens e serviços com autoridade funcional e de projetos;
- aumento da capacidade de informação;
- padrões duplos de interação;
- cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras;
- ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável;
- razoável capacidade para mudança e inovação;
- a referência do homem trabalhador era funcionário.

Nos anos 2000, novos paradigmas emergiram. No cenário organizacional, inicia-se uma mudança na visão humana. O homem passa ser valorizado frente a tanta turbulência, porque é necessário ser criativo e desenvolver seu pleno potencial. A administração passa a ser de pessoas. Com uma visão personalizada, a era da informação passa a ter um modelo orgânico e o desenho organizacional percebido como um círculo, no qual todos devem conhecer e fazer os serviços de todos. Suas principais características são (CHIAVENATO, 2005):

- ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos;
- elevada interdependência entre as redes internas de equipes;
- organização ágil, maleável, fluída, simples e inovadora;
- intensa interação através de cargos auto definidos e mutáveis;
- cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas;
- capacidade expandida de processamento da informação;
- ênfase na mudança, na criatividade e na inovação;
- ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta;
- a referência do homem trabalhador é colaborador.

Em 2004, houve uma nova mudança de paradigma dentro de gestão de pessoas. Uma aproximação maior entre o colaborador e a administração organizacional. A administração passa a ser a da gestão com as pessoas. A visão do relacionamento profissional é com o colaborador ativo, envolvido no contexto de trabalho entre bens e serviços, onde existe o “*feed back*” das ações para o desenvolvimento e o aprimoramento do contexto de trabalho como um todo. Neste contexto, as características pessoais do colaborador para melhor desempenho organizacional podem ser descritas como (CHIAVENATO, 2005):

- Pró-ativo;
- Criativo;
- Empreendedor;
- Inovador.

Para trabalhar as características pessoais do colaborador no desempenho organizacional, é fundamental reconhecer que são as pessoas que geram tanto os bens como os serviços. O ser humano passa a ser reconhecido como o patrimônio mais importante da organização. Então, é necessário conceituar o termo Gestão com Pessoas que segundo Chiavenato (2005, p.6): “é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”. As organizações tendem a adaptar as necessidades humanas. Portanto, ela é contextual e contingencial, pois depende de vários aspectos, como a cultura organizacional que existe em cada organização, a estrutura com sua identidade própria adotada para as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os

processos internos e uma infinidade de outras variáveis existentes (CHIAVENATO, 2005; RODRIGUES, 2003).

O paradigma da Gestão com Pessoas, resgata o valor do ser humano dentro de um processo histórico. O colaborador passa ser a mentalidade e a vitalidade da organização, é o agente ativo e pró-ativo, é responsável pela interação e integração, desde a matéria bruta até o produto final. Os colaboradores são responsáveis pela produção e pelo serviço, possibilitando ser criativo e inovador. A partir dessa relação, naturalmente dinâmica, surgem transformações e geram mudanças organizacionais significativas (BURINI & PINHEIRO, 2005).

Assim sendo, o ser humano é (CHIAVENATO, 2005):

- o maior patrimônio de uma organização;
- a excelência das organizações;
- o capital humano;
- o capital intelectual – símbolo da organização.

Em plena era da informática, no ambiente globalizado, com as mudanças cada vez mais aceleradas, faz-se necessário que os pilares para suportar tanta turbulência sejam flexíveis e criativos. Estas qualidades e potencialidades são inerentes aos seres humanos e devem ser valorizadas e enaltecidas (RODRIGUES, 2003). A importância do fator humano é relevante, porque o grande diferencial são as pessoas que trabalham, são elas que mantêm o “*status quo*”, geram e fortalecem a inovação. Suas funções são diversificadas como produzir, vender e servir ao cliente. Assim, a partir dessas funções, as pessoas são capazes de gerar idéias novas, solucionar problemas acessando seu potencial competente.

O gestor com pessoas tem a função de liderar, motivar, comunicar, supervisionar, gerenciar e dirigir os negócios e a empresa. Essa multiplicidade de ações produzem visões diferenciadas e possibilitam mudanças e aprimoramentos, possibilitando a criação de novos produtos e diferentes formas de serviço, dentro de um processo dinâmico, criativo e ágil, em constantes transformações (MIRANDA, 2003; CHIAVENATO, 2005).

O maior patrimônio da organização é o capital humano, que é o valor das pessoas (CHIAVENATO, 2005). As pessoas que compartilham uma determinada cultura, possuem conceitos tangíveis que permitem a realização das tarefas e a consecução dos produtos. Os componentes intangíveis do ser humano, como o saber-ser e o saber-conhecer, são componentes do capital intelectual que facilitam a viabilidade das ações, como ser e ter posturas pró-ativas nas soluções dos problemas, cujo potencial está presente na dimensão humana do colaborador. Esse potencial do colaborador, no paradigma de gestão com as pessoas, é que será o diferencial para enaltecer e considerar a competência profissional do colaborador. Essa competência observada na realidade prática cotidiana, passa ser o símbolo de referência do comportamento operacional e do relacionamento humano (DUBRIN, 2003).

O ensino de engenharia deve passar, necessariamente, pela conscientização do estudante de seu futuro papel dentro das organizações. Acredita-se que este é um dos caminhos para se buscar a excelência das organizações. O futuro engenheiro atuando na gestão com pessoas poderá ocupar cargos de (CHIAVENATO, 2005):

- Diretor;
- Gerente;
- Chefe;
- Supervisor;
- Coordenador ;
- Líder.

Assim, o estudante de engenharia deve aprender que o gestor com pessoas, tem por objetivo dinamizar os colaboradores, através das seguintes funções (CHIAVENATO, 2005):

- Motivar;
- Comunicar;
- Supervisionar;
- Gerenciar;
- Dirigir;
- Planejar.

## 1.1 Gestão empresarial

As organizações são conjuntos de pessoas, que dão vida e identidade a organização, em uma interação e integração de pessoal e empresarial e vice-versa. Se a interação e a integração dos colaboradores ocorrem efetivamente depois de um determinado período, é possível observar que a organização mudou os paradigmas dos colaboradores e os colaboradores contribuíram para mudar os paradigmas da organização.

Frente a tantas turbulências e mudanças, dentro de um cenário globalizado da tecnologia e conseqüentemente o comportamento humano, surgem necessidades de redimensionar os paradigmas administrativos para organização que inclui a participação, efetiva dos colaboradores. Nesta linha, não se controla comportamento humano com regras burocráticas e hierárquicas, mas por meio de comprometimento e envolvimento baseado na missão, valores, visão e objetivos organizacionais. Para tanto, as organizações precisam orientar sua trajetória, determinando seus objetivos de forma clara e conscientizar seus colaboradores dos seus propósitos básicos (CHIAVENATO, 2005):

- Missão;
- Valores;
- Visão;
- Objetivos.

A missão representa a razão principal da sua origem e existência organizacional. A missão é a identidade da organização. A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços de seus colaboradores, (CHIAVENATO, 2005). A missão tem a função de clarificar a comunicação, os objetivos, os valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem sua missão específica e deve ser declarada formalmente para os colaboradores e para o mercado externo. Para a missão ser clara é necessário responder a questões como (CHIAVENATO, 2005):

- Quem é a empresa?
- O que fazem?
- Para que fazem o que fazem?

A missão tem a função de orientar os colaboradores como desenvolver suas funções e atividades. Assim, os colaboradores têm de se conscientizar da missão e dos valores organizacionais. Os valores são os determinantes básicos e o referencial do comportamento organizacional e podem contribuir para indicar qual é o caminho do crescimento planejado, e determinar claramente os objetivos e a visão que a empresa pretende atingir.

A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro, o que pretende ser. É o ato de ver a si própria no tempo e no espaço. A visão é, também, a imagem que o mercado tem da organização. A visão é utilizada para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações para torná-lo rapidamente viável e atingir o sucesso.

Representa o caminho que se pretende transformar em realidade. A visão, também, reflete os valores que é a imagem das pessoas que trabalham na organização. Isto significa como o colaborador vê e como se transmitem esses valores da organização para o mercado externo (CHIAVENATO, 2005).

A missão, visão e valores, determinam os objetivos da organização. Os objetivos são os resultados que se pretende alcançar dentro de um determinado tempo previsto pelo planejamento estratégico. Os objetivos devem ter os seguintes critérios (CHIAVENATO, 2005):

- Ter foco em resultado a atingir;
- Ter consistência, estar vinculado a outros objetivos da organização;
- Ter especificidade e delimitado;
- Ter mensurabilidade;
- Ter periodicidade determinação do tempo e espaço;
- Ter alcançabilidade de realização.

Os critérios dos objetivos organizacionais auxiliam a organização desenvolver suas funções, envolvendo seus colaboradores no cumprimento dos objetivos rotineiros, de aperfeiçoamento e de inovação, que determinam seus objetivos globais e que remetem a construção da estratégia organizacional (CHIAVENATO, 2005).

A estratégia organizacional indica o comportamento global e integrado da organização em seus diversos segmentos e em relação ao ambiente externo. A organização tem que ter um modelo de comportamento complexo e sistêmico, a partir de sua missão, visão, valores e objetivos em relação ao mundo e ao mercado externo onde realiza suas operações, gerando assim a sinergia total da organização, com seus colaboradores e como o mundo externo. Por sinergia entende-se a interação e a integração entre os colaboradores e a organização de maneira global e total (DUBRIN 2003).

Assim sendo, a estratégia organizacional exige esforços em conjunto que possam convergir, interar e integrar, promovendo ações e retroações, para aprimorar e aperfeiçoar o trabalho organizacional, em busca da realização dos objetivos organizacionais, numa sinergia total e global entre todos que envolvem a organização.

Para tanto, é preciso valorização do ser humano no ambiente de trabalho. Isto deve considerar sua felicidade, que remete ao conceito de gestão com pessoas. Uma metodologia educacional que sugere a valorização do desenvolvimento da potencialidade do ser humano é a da aprendizagem baseada em problemas, cujo método pedagógico é o desenvolvimento das competências individuais.

## **2. AS COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO FACILITADOR DA APLICAÇÃO DE GESTÃO COM PESSOAS**

Entende-se por competências, a capacidade pessoal de articular os saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes), inerentes a situações do trabalho (MEC, 1999). Pode-se referir ao trabalho como laborabilidade. Por laborabilidade entende-se estar habilitado para as situações presentes nos ambientes de trabalho (PINHEIRO & BURINI, 2005).

A preocupação com o desenvolvimento de saberes para a laborabilidade deu-se, principalmente no final do século 20, com a globalização das informações e a melhoria da mobilidade, principalmente nos países onde a doutrina política neoliberal estava instalada. A economia de mercado proposta por essa doutrina, é representada pela livre concorrência, fazendo com que as empresas consideradas ideais, sejam caracterizadas pela constante aprendizagem resultante das experiências comerciais em seus mercados de atuação. O conceito de competência no contexto organizacional, começou a ser elaborado sob a

perspectiva dos indivíduos, podendo ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação (FLEURY & FLEURY, 2003; RODRIGUES *et alii*, 2003).

Ensinar é projetar atividades sociais, com o fim deliberado de que alguém aprenda algo (POZO, 2002). Para o desenvolvimento de competências a metodologia educacional mais adequada é a do ensino construtivista, particularmente denominado ensino por competências (PINHEIRO & BURINI, 2002). Esta modalidade de ensino poderá permitir que os colaboradores organizacionais possam aprender a aprender com suas atividades diárias, bem como desenvolver suas múltiplas inteligências (NOGUEIRA, 2001; PERRENOUD, 2000; POZO, 1998; PINHEIRO & BURINI, 2005).

Existem indicadores educacionais que o modelo de ensino para ambientes globalizados, deve estar centrado principalmente sobre 3 eixos (MEC, 1999):

- flexibilidade - necessária para atender a diferentes pessoas e situações, bem como às mudanças permanentes que caracterizam o mundo da sociedade da informação;
- diversidade - que garanta a atenção às necessidades de diferentes grupos em diferentes espaços e situações;
- contextualização - que garanta uma base comum, diversifique os trajetos e permita a constituição dos significados, dando sentido à aprendizagem e ao aprendido.

Promover a diversidade na formação e nos saberes dos colaboradores, poderá ser um diferencial organizacional de competitividade que desenvolve a complexidade. Estimular a pluralidade de pensamentos e competências poderá melhorar as discussões e agregar valor aos negócios (ENDLER *et alii*, 2001, MORIN, 2002).

Muitas empresas perceberam que as competências das pessoas é que irão ajudá-las a crescer, mudar e desenvolver-se dentro das organizações (VOCÊ S.A., 2001). Com relação ao saber-ser, Filkelstein (2003) cita os piores hábitos dos executivos:

- Ver a si mesmos e à empresa como absolutos em seu segmento;
- Não ver fronteira entre interesses pessoais e os da empresa;
- Ter resposta para todas as questões;
- Eliminar os que discordam de suas opiniões;
- Ser porta-voz da empresa e obcecados por sua imagem;
- Subestimar obstáculos;
- Teimar em confiar no que funcionou no passado.

Alguns pesquisadores procuram enfatizar a necessidade do desenvolvimento das atitudes adequadas nos colaboradores, para que seja possível o sucesso organizacional. Dentre as atividades comportamentais para gerar a autodeterminação, tem-se que um gestor deve (GHOSHAL & BRUCH, 2003):

- Identificar oportunidades de negócios;
- Criar elos emocionais entre os colaboradores;
- Visualizar a intenção das ações dos colaboradores;
- Lidar com dúvidas e ansiedades organizacionais;
- Exercitar a escolha consciente de caminhos decisórios;
- Assumir individualmente responsabilidades;
- Controlar contextos;
- Regular o conhecimento organizacional;
- Gerenciar emoções individuais e coletivas;
- Proteger a autoconfiança individual e organizacional.

Segundo Chiavenato (2005), a gestão com pessoas deve ser valorizada e exercida, porque o maior patrimônio de uma empresa são seus colaboradores. Os colaboradores devem ser respeitados, ser responsáveis, ter envolvimento, ter direitos e deveres, bem como, o ambiente de trabalho deve gerar felicidade e prazer, para favorecer um maior desempenho no trabalho produtivo, numa constante busca do aprimoramento e aperfeiçoamento da atividade profissional.

Perrenoud (2000), cita que identificou as competências fundamentais para a autonomia das pessoas, chegando a oito grandes categorias:

- 1) Saber identificar, avaliar e valorizar suas possibilidades, seus direitos, seus limites e suas necessidades;
- 2) Saber formar e conduzir projetos e desenvolver estratégias, individualmente ou em grupo;
- 3) Saber analisar situações, relações e campos de força de forma sistêmica;
- 4) Saber cooperar, agir em sinergia, participar de uma atividade coletiva e partilhar liderança;
- 5) Saber construir e estimular organizações e sistemas de ação coletiva do tipo democrático;
- 6) Saber gerenciar e superar conflitos;
- 7) Saber conviver com regras, aplica-la e elaborá-las;
- 8) Saber construir normas negociadas de convivência que superem diferenças culturais.

Ele, também, cita que em cada uma das categorias, deveria ser especificado concretamente em grupos de situações. Por exemplo: o colaborador deve saber desenvolver estratégias para manter o emprego em situações de reestruturação de uma organização. A formulação das competências afasta-se das abstrações ideologicamente neutras, surgindo a idéia de que os objetivos educacionais dependem de escolhas da sociedade (PINHEIRO & BURINI, 2002; PINHEIRO & BURINI, 2005).

Segundo Sandberg (1996, *apud* BITENCOURT, 2003; PINHEIRO & BURINI, 2005), os aspectos da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista de atributos relacionados ao trabalho. O desenvolvimento de competência deve ser compreendido com base nas práticas das organizações, com foco no enriquecimento de experiências e vivências. O desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas relacionadas ao trabalho. Portanto, é proposto a compreensão do significado do trabalho, com primeira etapa para a definição de competências. Então, as competências se desenvolvem por meio da interação entre os colaboradores no ambiente de trabalho, privilegiando a complementaridade, não se limitando ao desenvolvimento do perfil idealizado pelo gestor.

Assim, as competências são desenvolvidas pelos estudantes para resolver problemas, projetos ou temas transversais (BURINI & PINHEIRO, 2003; PINHEIRO & BURINI, 2005).

Questões sobre como alcançar a excelência operacional, tem sido objeto de inúmeras ações empresariais. Crosby (1995, *apud* BIGELOW, 2003) cita que o principal requisito para a obtenção da qualidade organizacional é a conformidade com os requisitos. Os requisitos podem vir de muitas fontes internas ou externas à organização. Eles devem ser claros, precisos e apropriados para os objetivos pretendidos. Eles precisam:

- Definir claramente o que deve ser feito, por que deve ser feito, como será feito, quando e por quem será feito;
- Estabelecer precisamente as responsabilidades, frequências, cronogramas, materiais, componentes, equipamentos, quantidades, fórmulas, métodos, medições, condições ambientais e documentação;
- Ser apropriado para os usos pretendidos e não impõem limites às prerrogativas do usuário e da gerência, como, por exemplo, um requisito não deve exigir que uma atividade seja feita diariamente quando precise ser realizada apenas ocasionalmente;

- Ser escritos para um leitor, levando em conta sua idade, educação, experiência, treinamento, conhecimento, habilidade e cultura;
- Esboçar claramente os pontos-chave e serem desempenhados ou seguidos;
- Possuir figuras, diagramas, fluxogramas ou ilustrações para ajudar a facilitar o entendimento do usuário sobre o requisito;
- Ser agrupados adequadamente. Demonstrar atenção ao *design* da página, às instruções, o índice, aos divisores, aos *layouts* visuais e ao tipo de encadernação utilizada;
- Ser prontamente acessíveis para os usuários pretendidos a todo tempo.

No caso das organizações, que desejam desenvolver em seus colaboradores as competências necessárias para o trabalho, a metodologia pedagógica do ensino por competências pode ser uma solução eficiente para a laborabilidade exigida nos ambientes globalizados. Nessa metodologia educacional é necessário que haja clareza e precisão nos objetivos da aprendizagem. Em termos educacionais, devem, também, ser apresentadas as competências que estejam contextualizadas com a realidade vivenciada pelos alunos e em sintonia com o mundo do trabalho (GIL, 1997; PINHEIRO & BURINI, 2005).

Para o desenvolvimento das competências é possível utilizar técnicas como as da Programação Neurolingüística, bem como fazer um plano da progressão das aprendizagens (MOLDEN, 1999; PERRENOUD, 2000; PINHEIRO & BURINI, 2005).

No ensino por competências é possível o desenvolvimento das múltiplas inteligências (GARDNER, 1995; NOGUERA, 2001; PINHEIRO & BURINI, 2005):

- Inteligência lógico - matemática – competência em desenvolver e/ou acompanhar cadeias de raciocínios, resolver problemas lógicos e lidar com cálculos e números;
- Inteligência lingüística – capacidade de lidar bem com a linguagem, tanto na expressão verbal como escrita;
- Inteligência espacial – competência relacionada à capacidade de extrapolar situações espaciais para o concreto e vice-versa, possuindo desta forma grande percepção e relacionamento com o espaço;
- Inteligência corporal – cinestésica – está relacionada à perfeita forma de expressão corporal, assim à resolução de determinado problema por meio de movimentos do corpo;
- Inteligência musical – capacidade de interpretar, escrever, ler expressar-se pela música;
- Inteligência interpessoal – capacidade de entender outras pessoas, comunicar-se de forma adequada com elas, motivando-as, incentivando-as e dirigindo-as, em alguns casos, a um objetivo comum;
- Inteligência intrapessoal – capacidade de se conhecer, de entrar em contato com o seu próprio eu, de se auto – avaliar;
- Inteligência naturalista – capacidade de realizar qualquer tipo de discriminação no campo da natureza, reconhecendo, respeitando e estudando outro tipo de vida que não só a humana;
- Inteligência existencial – está relacionada à capacidade de situar-se com o limite dos cosmos, com as coisas mais etéreas;
- Inteligência pictórica – está relacionada às manifestações da arte, do grafismo da expressão via desenho e da resolução de problemas;
- Inteligência emocional – relacionada ao perfeito equilíbrio das inteligências pessoais (inter e intra). É a capacidade de reconhecer e lidar com as emoções.

O ensino por competências, necessita que se tenha como assunto motivador, por exemplo, projetos temáticos ou a resolução de problemas (PINHEIRO & BURINI, 2005). É possível, com esse método pedagógico, o desenvolvimento educacional ir muito além do

desenvolvimento de competências isoladas, podendo atingir a transdisciplinaridade, onde (NOGUEIRA 2001):

- Multidisciplinaridade – integração de diferentes conteúdos de uma mesma disciplina. Pode ser, também, a justaposição de diferentes conteúdos de disciplinas distintas, sem nenhuma preocupação de integração entre elas;
- Pluridisciplinaridade – existe uma pequena cooperação entre as disciplinas, mas ainda mantêm objetivos distintos;
- Interdisciplinaridade – as diferentes disciplinas não aparecem de forma fragmentada e compartimentada;
- Transdisciplinaridade – é um sistema sem fronteiras entre as disciplinas.

A transdisciplinaridade é um sistema que atua no movimento circular interagindo em diferentes níveis configurando um movimento espiral integrando todos os segmentos.

O modelo administrativo orgânico que é circular, o qual todos os colaboradores tendem a ter conhecimento global, a transdisciplinaridade é um referencial teórico que permite auxiliar os colaboradores a desempenhar os paradigmas de gestão com as pessoas (FAZENDA, 2001; PINHEIRO & BURINI, 2005).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho exposto procurou mostrar a importância do conceito de gestão com pessoas, o significado de resgatar o valor humano no contexto de trabalho em ambientes globalizados, onde se faz necessário trabalhar com a estrutura organizacional dentro do paradigma empresarial existente no início do século 21, executando os conceitos de missão, visão e objetivos organizacionais. A pesquisa conduz aos estudos para o desenvolvimento de competências para a laborabilidade em ambientes globalizados. Como visto, a determinação de competências adequadas é uma questão ampla, necessitando uma maior compreensão da dimensão do processo educacional pessoal inserido no contexto do trabalho globalizado. O assunto abordado é amplo e importante para aprimorar o processo educacional como ferramenta na inserção do homem nos ambientes globalizados. Uma reflexão pedagógica sobre as práticas construtivistas poderá indicar novos caminhos para a educação contemporânea, promovendo a inserção social, valorizando o ser humano e adequando a qualidade de vida do trabalho nas organizações, na sociedade e na cultura.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIGELOW, Madeline. Como alcançar a excelência operacional. **Falando de Qualidade**. São Paulo: Abril, nº 136, ano XIII, setembro, p. 14 – 20003.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. São Paulo: RAI, nº 1, vol.44, p. 58 – 69, 2003.
- BURINI, Elaine Rinaldi Vieira; PINHEIRO, Antonio Carlos da Fonseca Bragança Pinheiro. O Aprendizado Baseado em Problemas como Metodologia de Ensino nos Cursos de Engenharia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 2003, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: COBENGE, 2003.
- \_\_\_\_\_. Desenvolvimento de Competências para Laborabilidade no Século 21 In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 2005, Campina Grande. **Anais**. Campina Grande: COBENGE, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 529 p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 529 p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003. 471p.

ENDLER, Ewaldo; DÉNES, Sandra Narchi; WESTIN, Felipe. Não à Unanimidade: Promover a diversidade é um diferencial competitivo que gera resultados. **Você S.A.** São Paulo: Abril, edição 41, ano 4, p. 11, 2001.

FAZENDA, Ivani (org.) **Práticas Interdisciplinares na Escola**. 7ª edição, São Paulo: Cortez, 2001.

FINKELSTEIN, Sydney. Como Quebrar uma Empresa. **Exame**. São Paulo: Abril, agosto, p.44-53, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando Estratégia e Competências**. São Paulo: RAI, nº 1, vol.44, p. 44 – 57, 2003.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Arts Médicas, 1995.

GHOSHAL, Sumantra; BRUCH, Heike. Semeando a determinação. **HSM Management**. São Paulo, volume 5, ano 7, p. 128 – 136, 2003.

GIL, Antonio Carlos **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 1997, 121p.

MEC. **Diretrizes Curriculares da Educação Nacional de Nível Técnico**. Brasília: CNE/CEB, 16/99, 1999. Disponível em:  
<<http://www.mec.gov.br/semtec/eduprof/ftp/ceb016.doc>>. Acesso em: 03 de junho de 2003.

MIRANDA, Priscila Reis; BORDIN, Diana; NEVES, Carlos. 50 dicas para motivar, encantar e inspirar pessoas no trabalho. **T & D**. São Paulo, edição 129, ano XI, p.30 – 34, 2003.

MOLDEN, David. **Neurolingüística nos Negócios: Técnicas de PN para Desenvolver Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 294p.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem - Feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, 128p.

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Pedagogia dos Projetos: Uma Jornada Interdisciplinar Rumo ao Desenvolvimento das Múltiplas Inteligências**. São Paulo: Érica, 2001, 220 p.

PERRENOUD, Philippe. **10 Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999, 192 p.

\_\_\_\_\_. **Construindo competências**. Disponível em  
<[http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2000/2000\\_31.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_31.html)>  
Acesso em 08/04/2004.

PINHEIRO, Antonio Carlos da Fonseca Bragança Pinheiro; BURINI, Elaine Rinaldi Vieira. Ensino das Letras e Algarismos Técnicos – Uma Proposta de Curso de Desenho Técnico Baseado em Atitudes, Competências e Habilidades. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 2002, Piracicaba. **Anais**. Piracicaba: COBENGE, 2002.

POZO, Juan Ignacio (org.) **A Solução de Problemas: Aprender a resolver, resolver para aprender**. Porto Alegre: ArtMed, 1998, 177 p.

\_\_\_\_\_. **Aprendizes e Mestres: A Nova Cultura da Aprendizagem**. Porto Alegre: ArtMed, 2002, 296 p.

RODRIGUES, Suzana B.; CHILD, John; LUZ, Talita R. **Aprendizagem Contestada em Ambiente de Mudança Radical**. São Paulo: RAI, nº 1, vol.44, p. 27 – 43, 2003.

Você S.A. Pessoas Comuns, Resultados Extraordinários. **Você S.A.** São Paulo: Abril, edição 41, ano 4, p. 100-105, 2001.

## ADMINISTRATION WITH PEOPLE AS INSTRUMENT OF PROFESSIONAL APROVAMENTO

**Abstract:** *The human being grows perfecting technologically, refining and revolutionizing the existent paradigms, breaking challenges that many men would never have thinking such reach. The investments and improvements were always in function of the matter and of the product, where the human being as essential agent, invariably it was not valued in the same proportion. This work makes a historical retrospective of the relationship - man and the context of the work, several paradigms exist for the acting of the production. The concept of people's administration is presented, whose objective is to value the man in the wide sense, considering the positive and negative aspects, to perfect his acting in the work. Suggested the pedagogic methodology of the problem based learning, through the teaching for competences as more appropriate education instrument to develop the several collaborators' creative and innovative potential. The competences come in the man in a potential way and they are internally, or externally, presenting on the context of his life and of the work in his professional acting. The challenge of winning the difficulties of the human relationship still was not overcome, and this factor is fundamental to integrate the technologies to the human being and to provide a better life quality. The work in its conclusion suggests a pedagogic reflection on the pedagogic practices.*

**Key-words:** *social responsibility, administration with people, human relationship*