



**POBRES SERVOS DA DIVINA PROVIDÊNCIA  
- Administração Geral -**

# Gestão com pessoas

**Diretrizes para o relacionamento com os colaboradores  
na Organização calabriana**



*Para uma Obra de Discipulos-Irmãos-Missionários*

**Gestão Calabriana: Subsídio 04  
Verona, 2017**



**POBRES SERVOS DA DIVINA PROVIDÊNCIA  
- Administração Geral -**

## **GESTÃO COM PESSOAS**

***Diretrizes para o relacionamento com os colaboradores  
na Organização calabriana***

*«Devemos tratar com muito respeito os funcionários empregados;  
são eles os nossos colaboradores e não podemos tratá-los  
como os patrões tratam seus trabalhadores»*

(SAO JOÃO CALÁBRIA)

*Para uma Obra de discípulos - irmãos - missionários*

**Gestão Calabriana: Subsídio 04  
Verona, 2017**

## **GESTÃO COM PESSOAS**

**Documento-guia para o relacionamento com os colaboradores  
na Organização calabriana**

### **ELABORAÇÃO:**

Administração Geral  
Ir. Gedovar Nazzari

### **EDITORACÃO:**

Elena Zuppini  
Matteo Cavejari

### **Edição:**

Setor de Comunicação Obra Dom Calábria  
comunicazione@doncalabria.it

Verona, Junho 2017

# Apresentação

*Aqueles que ajudam a Obra do Senhor, mais que benfeitores, são eles mesmos os grandes beneficiados. (SÃO JOÃO CALÁBRIA)*

Caríssimos Irmãos,

dando continuidade a quanto indicado pelo XI Capítulo Geral dos Pobres Servos da Divina Providência, em relação à metodologia de gestão colegial, que toma sua inspiração no espírito da Obra, apresentamos este livrinho: “GESTÃO COM PESSOAS – Diretrizes para o relacionamento com os colaboradores na Organização calabriana”.

Neste IV subsídio, o Conselho Geral propõe, às Delegações e Missões, algumas reflexões e elementos práticos e essenciais para a Gestão com Pessoas, colocando no centro da atividade a riqueza do nosso Carisma, vivenciado e testemunhado no relacionamento com as pessoas, que o Senhor tem colocado ao nosso lado para levar adiante a missão e as atividades da Obra.

Sejamos agradecidos ao Pai porque, em todos os lugares do mundo, onde a Obra está presente, Ele nos doa pessoas disponíveis, que colaboram no serviço aos pobres e abandonados. De nossa parte devemos acolhê-los, sabendo que a primeira providência são essas mesmas pessoas. Ao mesmo tempo, é nossa responsabilidade oferecer aos colaboradores elementos de formação sobre o Carisma e sobre os valores calabrianos, sem deixar de lado os procedimentos técnicos, que servem para qualificar melhor seu trabalho.

Como já tem sido afirmado pelo XI Capítulo Geral da Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência, o método colegial, é o que melhor manifesta o Carisma e a espiritualidade calabriana na gestão. Em maneira particular, o setor de “Gestão com Pessoas” evoca o espírito de família, e não só: ele leva os colaboradores a se deixarem envolver e a participar plenamente na missão específica da Obra.

Não queremos que os colaboradores, que trabalham na Obra, sejam “empregados passivos”, simples executores de tarefas dentro das nossas atividades, mas gostaríamos que pudessem sentir e vivenciar o sentimento de pertencer à Obra e à sua missão evangelizadora, que vai muito além da simples tarefa de trabalho.

*“Pertencer à Obra é garantia de vida eterna”, repeta com frequência São João Calábria.*

Almejamos que estas diretrizes ajudem a aprofundar os elementos essenciais da espiritualidade calabriana, na gestão com pessoas, bem sabendo que todos nós, que pertencemos a esta Obra, somos chamados a vivenciar e manifestar a sua grande intuição, e que o dom de pertencer a ela, não tira de cada um de nós a responsabilidade de ter que corresponder à missão, que nos tem sido confiada.

Os nossos colaboradores são, antes de mais nada, “colaboradores de uma missão e de um Carisma”, que precisa se expandir e ser revitalizado constantemente, e a Providência necessita do serviço profissional e humilde das pessoas, que receberam a graça de terem sido escolhidas para desenvolver seu trabalho na Obra.

Neste sentido, se realizam as palavras de Dom Calábria de que todos os que colaboram na Obra do Senhor, não são somente benfeitores, mas são eles mesmos os grandes beneficiados. A Gestão com Pessoas deve manter sempre presentes estes princípios e valores, que fazem parte da essência da espiritualidade calabriana.

A todas as Delegações e Missões pedimos que apliquem estes princípios, na certeza de que o testemunho do Carisma da Obra, na Gestão com Pessoas, não faltará e será cada vez mais profético, também para sociedade na qual vivemos e operamos.

Desejando a todos uma boa missão e um bom trabalho, saudamos fraternamente e vos lembramos na nossa oração.

PE. MIGUEL TOFFUL  
E IRMÃOS DO CONSELHO GERAL

# Introdução

*Se uma vez o fator decisivo da produção era a terra e, mais tarde, o capital, entendido como conjunto de máquinas e bens instrumentais, hoje o fator decisivo é cada vez mais o próprio homem. (Centesimus Annus 32)*

Neste IV subsídio da Gestão Calabriana: **GESTÃO COM PESSOAS – Diretrizes para o relacionamento com os colaboradores, na Organização calabriana**, entendemos oferecer aos gestores das atividades uma reflexão sobre a grande riqueza representada pelo Carisma calabriano vivenciado e testemunhado na gestão das atividades, principalmente no relacionamento com os colaboradores. O objetivo é aquele de integrar estes aspectos carismáticos com os procedimentos técnicos de gestão de um setor tão importante para a Congregação. O subsídio “Gestão com Pessoas” tenta, portanto, dar uma resposta, embora não definitiva, às tantas solicitações feitas pela Doutrina Social da Igreja, e pelas muitas assembléias realizadas na Obra calabriana sobre este tema. Mais especificamente, os objetivos para os quais queremos propor um percurso prático, neste subsídio, são os seguintes:

- antes de mais nada, para responder à solicitação do XI Capítulo Geral, onde, na Deliberação n.14, solicita-se “cada Delegação para que adote um instrumento que regule o relacionamento humano e carismático com os leigos colaboradores”;
- dar execução ao que pede o Carisma calabriano no que diz respeito ao relacionamento com os colaboradores da Obra: religiosos, funcionários e voluntários. Isto significa valorizar as pessoas no trabalho, porque “a primeira Providência da Obra somos nós”, como dizia o fundador, São João Calábria. Os colaboradores, hoje, são a primeira Providência;
- gerir junto com os colaboradores, usufruindo de um “modelo de gestão colegial, que traz inspiração do espírito da Obra”, como pede o XI Capítulo Geral da Congregação. A gestão colegial nos solicita a gerenciar “junto com” os colaboradores e não somente gerir empregados;
- empregar, como instrumento de Gestão com Pessoas, os procedimentos técnicos da gestão por competências. Para a Organização calabriana isto significa que o colaborador competente, além de ter formação técnica adequada, deve possuir as habilidades e as atitudes indispensáveis para desenvolver a sua tarefa profissional, e deve ter a predisposição para desenvolver um percurso de crescimento nos valores e na espiritualidade calabriana;
- dar seguimento às conclusões do X Capítulo Geral (2008), embora com atraso, onde havia sido solicitada a elaboração de uma “Carta de princípios calabrianos” que contivesse as orientações no que diz respeito às novas contratações de funcionários e para as eventuais

demissões de colaboradores das atividades da Obra. Naquela ocasião, os capitulares quiseram sublinhar a importância de contratar pessoas que tivessem formação técnica, mas acima de tudo, coerentes com os valores da Instituição. Além disso, aqueles capitulares falaram também da demissão dos colaboradores, que deve ser sempre atuada com caridade (Doc. Del X Capítulo Geral, pág. 33);

- ao pedido do X Capítulo Geral acrescentamos quanto tem afirmado o XI Capítulo: *“na base da comum dignidade de filhos de Deus, reconhecemos a importância dos leigos colaboradores como parte integrante da Obra. Somos chamados a percorrer juntos um caminho de comunhão e participação. Desenvolva-se, em nível geral e em cada Delegação, a necessária complementariedade, promovendo atividades e organismos focados na corresponsabilidade e no compartilhamento do Carisma da Obra. Seja dada particular atenção à formação dos nossos colaboradores leigos”* (Doc. Do XI Capítulo Geral pág.28);
- estimular os gestores das Obras calabrianas a darem importância primária à Gestão com Pessoas, a fim de contribuir para uma efetiva valorização e formação calabriana dos colaboradores, e, desse modo, realizar uma gestão profética. É sempre importante o que se faz, mas hoje é igualmente importante dar um sentido ao que se faz;
- padronizar o Setor de Gestão com Pessoas em todas as atividades da Obra, e dessa forma, escolher um modelo compartilhado de gestão, que valorize os colaboradores.

Tudo isso deve ser feito porque vivemos numa época de grandes transformações, que acontecem com extrema velocidade, e nós, junto com as nossas atividades, somos chamados a nos confrontar com os tempos atuais. Em maneira particular, essas transformações trouxeram consequências profundas nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, a ponto de o foco da gestão, que antes estava focalizado sobre as estruturas e sobre o controle, agora passou a estar focalizado sobre as pessoas. Nós estamos convencidos de que transformações desse porte exigem dos gestores a ruptura de muitos paradigmas consolidados.

Iniciamos esta reflexão a partir de uma análise do contexto atual do empreendedorismo, no que diz respeito a alguns conceitos e paradigmas, transversais em todo o tema da Gestão com Pessoas. No primeiro capítulo deste subsídio – Gestão com Pessoas – teremos algumas considerações importantes para nos introduzir a um modelo de gestão que deseja dar prioridade às relações com os colaboradores. O segundo capítulo – Modelos para um método calabriano de Gestão com Pessoas – nos leva a refletir sobre modelos de gestão, que podem servir de fundamento para construir um método coerente com o carisma institucional. Nos últimos quatro capítulos, enfim, entraremos especificamente no tema da Gestão com Pessoas nas Organizações calabrianas. Nestes capítulos, o subsídio descreve procedimentos gerenciais para a elaboração de um método calabriano de Gestão com Pessoas.



## CAPÍTULO I

# GESTÃO COM PESSOAS: PREMISSAS

*A nossa fé seja prática, coerente: nenhum contraste  
entre a fé que professamos e a nossa conduta.*

(SÃO JOÃO CALÁBRIA)

## 1.1 O Carisma calabriano e a Gestão da Obra

*De fato, com a palavra “Carisma” queremos entender o dom de ter olhos capazes de ver coisas que os outros, que não possuem aquele carisma, ou que não participam dele, não vêem.*

(BRUNI E SMERILLI, 2010)

Neste nosso tempo, o uso do termo “Carisma” tem sido marcado pela sociologia da religião. O sociólogo e filósofo, Max Weber, assim definia esse conceito: *“Carisma indica uma qualidade da pessoa considerada fora do comum, pela qual aquela pessoa é valorizada como sendo dotada de forças ou propriedades sobrenaturais, sobre-humanas, ou, simplesmente, fora do cotidiano, não acessíveis a qualquer outro, ou como sendo um enviado de Deus...e, conseqüentemente, um “líder”.*

Se consideramos o assunto do ponto de vista da autoridade, podemos distinguir entre liderança carismática e legal ou tradicional. Desde sempre, a história da Igreja aparece marcada por tensões entre “Carisma” e “Instituição”. A Igreja não seria a mesma sem uma ou outra. Portanto, está na sua própria essência conjugar a dimensão do Espírito e a dimensão eclesial-institucional.

È neste contexto que devemos entender o “Carisma” de tantos homens e mulheres, que deram origem a novas maneiras de ser, como respostas às mudanças dos tempos, que trazem consigo novas necessidades. Eles foram movidos pela ação do Espírito Santo, que levou-os a entender e estabelecer novos paradigmas. Não foi diferente para São João Calábria.

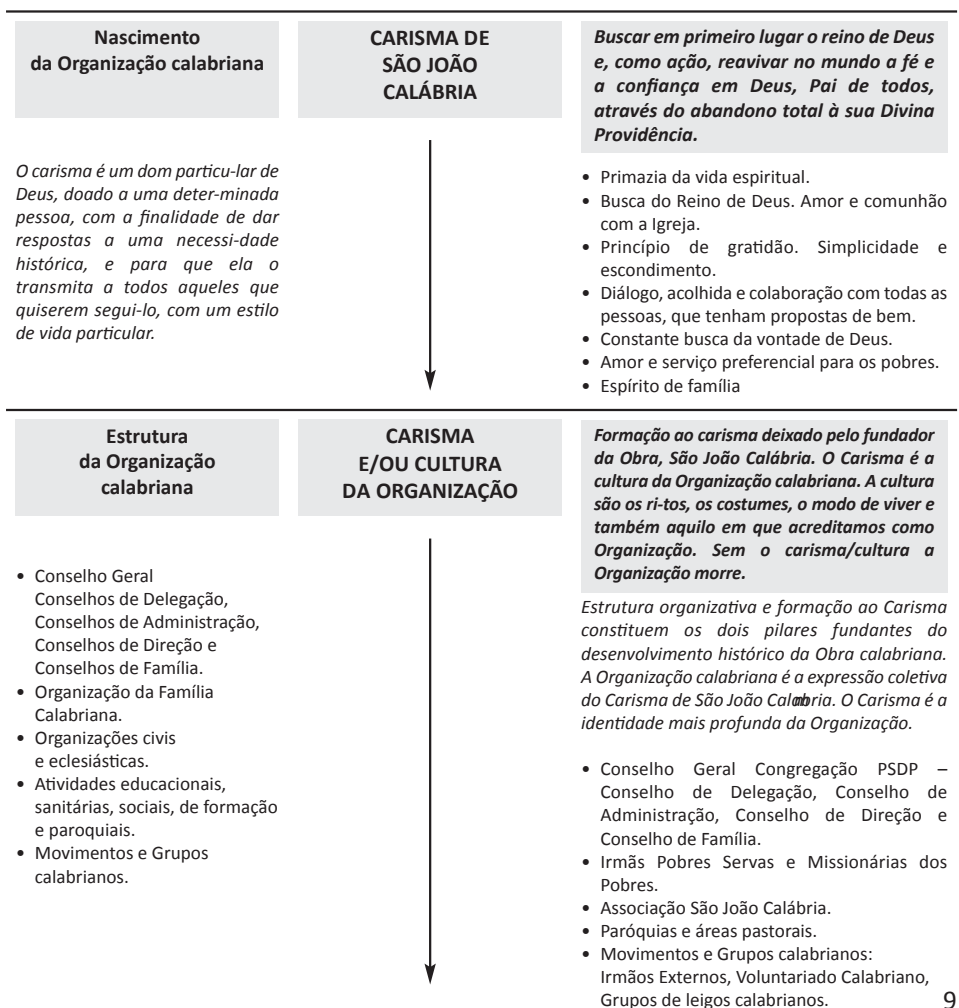
Perante as novas e urgentes demandas do início do XX século, algum tempo depois de ter começado a acolher, institucionalmente, crianças em situação de abandono, na cidade de Verona, Dom Calábria sentiu a necessidade de dar um endereço unitário e seguro a esta nova atividade; por outro lado, sabia também que deveria ser algo “diferente” de tudo quanto já existia.

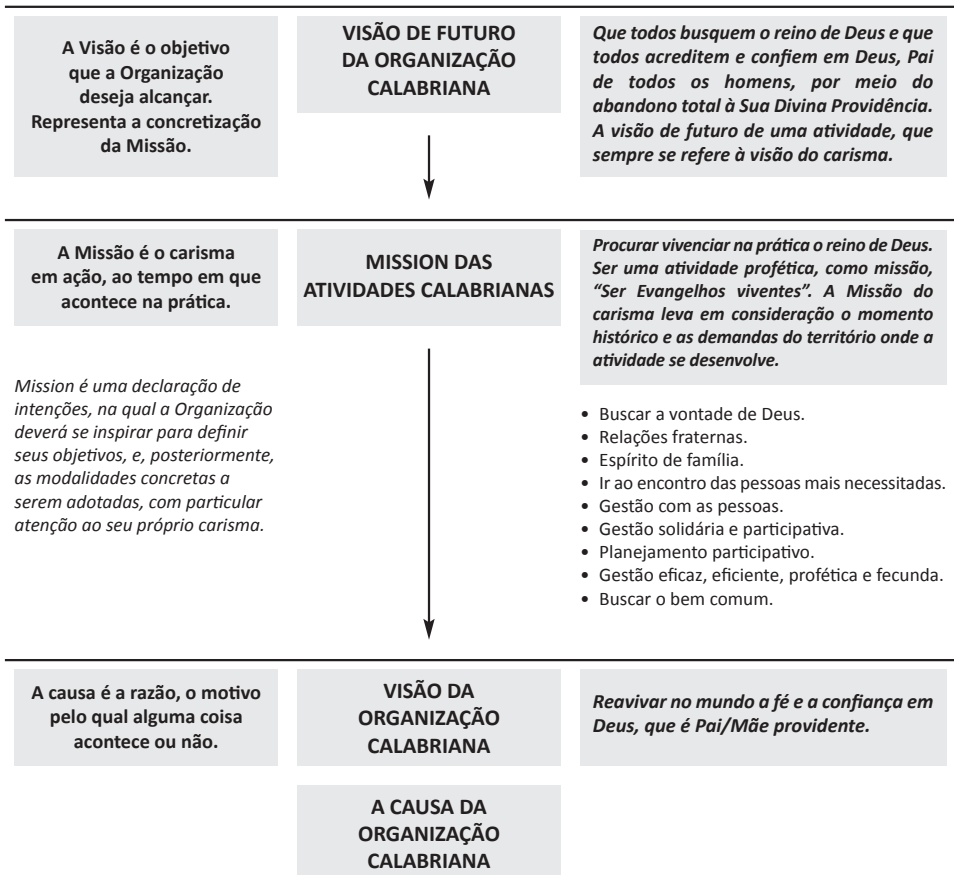
Uma noite de maior inquietude, na qual não conseguia dormir, ele leu os quatro Evangelhos e os Atos dos Apóstolos, sublinhando as partes que mais o haviam marcado. Daquela noite de turbamento, e aparentemente escura, ele falaria pelo resto de sua vida, e naquela noite surgiram todas as grandes intuições, que teriam orientado os religiosos, as religiosas, os leigos e todos aqueles que, pelos anos a seguir, viriam a ser assistidos em suas Casas. A esse acontecimento damos o nome de “inspiração carismática”. Dom Calábria ficou impressionado pelo trecho do Evangelho de Mateus (Mt 6,24-34), que fala de Deus como Pai, que providencia todo o necessário para quem nEle confia, e a Ele se abandona. Leu também que o Senhor não nos abandona jamais e que devemos ter grande fé na Sua ação no mundo, ao que damos o nome de “Divina Providência”.

A maneira de gerir a Instituição, no que diz respeito às necessidades e recursos, deve ser compatível com a visão unitária daquela noite. A gestão deve permanecer em perfeita harmonia com a visão e a missão do Carisma. Portanto, existem valores e uma maneira toda própria de ser, que chamamos de “Carisma calabriano”.

A busca permanente do “Reino de Deus”, que nos obriga a considerar os outros como nossos verdadeiros irmãos, especialmente os últimos e mais abandonados, independentemente de condicionamentos ou de garantias de recursos, exige fé, abandono e confiança. Somente agindo dessa forma, a Instituição testemunhará, em maneira carismática, perante os assistidos e o mundo todo, que Deus é Pai e que devemos ter uma confiança ilimitada na Sua “tenra e amorosa” Providência. Se renunciarmos a isso, o Carisma calabriano, para nossa ruína, deixará de existir.

No âmbito da gestão das Obras, para definir a visão, a missão e a causa da atividade calabriana, podemos seguir este percurso:





O Carisma é um particular dom do Espírito, concedido a uma ou mais pessoas. Estamos, portanto, na presença de uma experiência do Espírito, que não se esgota no âmbito da vida do fundador ou da fundadora, mas, graças aos discípulos do Carisma, cresce dinamicamente ao longo da história. O Carisma toma sua força do Evangelho, e é, portanto, suscetível de compreensão cada vez mais profunda, como acontece com a palavra de Deus, da qual é portador.

É fundamental o estudo das fontes do Carisma, mas não para simplesmente retornar a repetir formas de agir do fundador no seu tempo. O Carisma não deve ser estudado como ponto de chegada. Ao contrário, é importante retornar às fontes do Carisma como ponto de partida, para enraizá-lo no presente, para melhor ler os sinais dos tempos e a eles responder adequadamente, em sintonia com a ação do Espírito, para, dessa forma, tornar creativo o seu próprio futuro.

Para definir a visão, a missão e os objetivos das atividades calabrianas precisamos retornar às fontes, ao começo da Obra, e trazer as motivações desse início para a realidade atual, para o momento presente. Com um estudo aprofundado da história do Carisma e da realidade contemporânea, onde agimos hoje, podemos definir qual é a missão do nosso agir no momento atual. O Carisma na gestão é como a linfa de uma árvore: sem a linfa, a árvore morre. Mas, para que essa linfa possa escorrer em maneira ótima, hoje, mais do que no passado, é importante que a gestão ponha particular atenção à relação com as pessoas, que fazem parte da Organização.

## **1.2 Por que a expressão “Gestão com Pessoas”?**

Muitos autores, nos últimos tempos, têm discutido sobre qual seria a melhor terminologia a ser adotada na gestão dos colaboradores num ambiente de trabalho. É verdade que a terminologia, por si só, não é suficiente para que uma gestão seja satisfatória e capaz de promover Carisma e missão. Todavia não se pode negar que ela exprime a cultura da Organização e que, de fato, manifesta com clareza a metodologia e a filosofia com a qual se entende conduzir a administração.

Em relação a esse tema, todos os autores concordam que o termo “recursos humanos” é incoerente e obsoleto. De fato, todos nós concordamos que as pessoas não podem ser consideradas recursos, pois os recursos são materiais ou financeiros. Com certeza não podemos usar o termo “setor de recursos humanos” para indicar o setor que trata dos colaboradores.

Depois surgiu a expressão “Gestão de Pessoas”, mais moderna e atualizada, mas igualmente discutível. Muitos estudiosos desse assunto chegaram à conclusão que a expressão “gestão de pessoas” coloca-se ao nível de outros tipos de gestão, como, por exemplo, gestão de dinheiro, de máquinas, ou até, de animais. Com a expressão “gestão de pessoas”, colocaríamos o ser humano em situação de passividade, e ao mesmo nível de objetos inanimados ou de seres irracionais. Esta lógica deve preocupar as Organizações e os profissionais que tratam com as

pessoas na Obra Calabriana. Por esses motivos, não está correto chamar este setor com o nome de “gestão de pessoas”.

Para resolver esse problema nasceu a expressão “Gestão com Pessoas”. Alguns autores consideram-na a mais adequada, porque significa trabalhar junto com as pessoas e não fazer uso delas, como se fossem simples objetos, para obter resultados. Além disso, “Gestão com Pessoas” sugere a ideia de participação, envolvimento do colaborador com a missão, com a visão e com os valores da Organização. O termo “Gestão com Pessoas” evoca o “espírito de família”, tão presente na espiritualidade calabriana. E, acima de tudo, o termo “Gestão com Pessoas” nos orienta para um “modelo de gestão colegial, que traz inspiração no espírito da Obra”, assim como solicitado pelo XI Capítulo Geral da Congregação.

Por isso, como Organização calabriana, promovemos o termo “Gestão com Pessoas”, porque defendemos a ideia de que as pessoas não são figuras inanimadas ou irracionais, que podem ser administradas como recursos. Não queremos que os colaboradores sejam dependentes ou empregados passivos. Acreditamos que o setor responsável pelo pessoal possa ser chamado de “Setor de Gestão com Pessoas”, porque acreditamos que, dessa forma, o termo está mais próximo da filosofia e do Carisma calabrianos.

### **1.3 Gestão com Pessoas e resultados: um binômio possível**

Trabalhar numa maneira inteligente na Gestão com Pessoas é uma tarefa complexa. Temos que admitir que as pessoas não são sempre previsíveis, como gostaríamos que fossem, e isso independentemente do fato de estarem dentro ou fora da Organização. Assim é possível que a gestão viva uma espécie de dilema: se quiser se sobressair pelos resultados, corre o risco de pecar no que diz respeito à humanidade, ou, ao contrário, se for muito humana, corre o risco de obter escassos resultados em sua atividade. Não raramente encontramos gestores, os quais, por querer ser mais humanos, deixam correr demasiado as coisas; por outro lado, encontramos gestores, os quais, para alcançar bons resultados nas atividades, pensam de ter que agir em forma burocrática, rígida, impessoal, e centralizada, usando métodos pouco humanos. Nenhuma dessas atitudes leva a gestão a alcançar um bom equilíbrio.

Para superar esse dilema é fundamental que o gestor possua princípios de vida e visão superior de gestão. Tudo isto verifica-se quando o gestor age em função da promoção humana dos colaboradores, sem segundos fins e interesses pessoais ou da Organização para a qual trabalha. Trata-se de uma ação gratuita e favorável ao crescimento humano, sem esperar necessariamente um retorno à altura do investimento, sem esperar resultados ou contrapartidas pela ação praticada. Um gestor, que age desta forma, está ciente de que o investimento é um risco, mas ele investe igualmente, porque sabe que o retorno não é material, e sim de princípios.

Os princípios podem ser definidos como sendo o endereço dos valores que o gestor assume, aquilo em que ele acredita e não admite que seja violado sem manifestar reação alguma.

Pessoas firmes em seus princípios são mais fortes, seguras, menos vulneráveis em situações adversas, que podem ocorrer na gestão, e definem com mais facilidade a missão pessoal e aquela da Organização. Além do mais, eles assumem suas responsabilidades e estão dispostos a corrigir seu agir a partir dos erros e não pelos falatórios dos outros. Enfim, os princípios de vida prevalecem acima de qualquer desventura ou incompreensão na relação com os colaboradores. Pelo contrário, apesar das incompreensões, o gestor continua dando seguimento às ações positivas para formar as pessoas.

Uma visão superior de gestão se realiza quando a administração busca insistentemente unir a humanização do trabalho com os resultados desejados para a atividade. Em outras palavras, a gestão assume o papel de liderança e focaliza sua ação sobre processos organizativos, necessários para alcançar os objetivos. Isto significa que os gerentes devem preocupar-se com os colaboradores, devem trabalhar para o seu desenvolvimento, incentivá-los e orientá-los, devem operar bem na equipe de trabalho. Ao mesmo tempo, eles devem exigir resultados de seus colaboradores, ou seja, trabalho bem feito, sem desperdícios, e com qualidade perceptível pelos usuários.

Visão superior de gestão significa introduzir a área de “Gestão com Pessoas” como sendo estratégica dentro da Organização. Está na hora, então, de tirar o setor Gestão com Pessoas dos “depósitos subterrâneos” dos prédios da Organização, para levá-lo à sala de reuniões do Conselho de Direção, pois esse setor deve tomar parte das decisões estratégicas da direção. De fato, as pessoas, que têm um cargo de liderança na Organização, devem estar dispostas a gerir junto com os colaboradores: planejar, traçar metas e objetivos, e avaliar juntos os resultados; caso contrário, a administração continuará reclamando de problemas de comunicação, que os colaboradores não se sentem corresponsabilizados na condução da atividade, que o responsável pela Gestão com Pessoas errou na hora das contratações.

Os líderes sem princípios e sem valores adequados, não serão capazes desta visão superior de gestão, porque não percebem que, por mais moderna que seja a tecnologia, precisam de pessoas para realizá-la. O valor agregado de uma Organização não reside simplesmente na tecnologia adotada para desenvolver a atividade, mas na maneira com a qual os colaboradores acolhem e prestam serviços ao usuário.

Possuir princípios de vida e visão superior de gestão significa pensar como Madre Teresa de Calcutá, quando afirmava:

*Muitas vezes as pessoas são egocêntricas, ilógicas e insensatas.  
Perdoa-as igualmente.*

*Se tu fores gentil, as pessoas poderão acusar-te de ser uma pessoa interessada. Sê igualmente gentil.*

*Se tu fores um vencedor, terás alguns falsos amigos e inimigos verdadeiros. Vence assim mesmo.*

*Se tu fores honesto e franco, as pessoas poderão te enganar.  
Sê igualmente honesto e franco.*

*O que tu levaste anos para construir, as pessoas poderão destruir de  
uma hora para outra. Continua a construir igualmente.*

*Se tu estiveres em paz e feliz, as pessoas poderão sentir inveja.  
Sê igualmente feliz.*

*O bem que tu fazes hoje, poderia ser esquecido amanhã.  
Continua fazendo igualmente o bem.*

*Dá ao mundo o melhor de ti, mas isto poderia não ser o bastante.  
Dá, assim mesmo, o melhor de ti.*

*Pensa que, afinal, tudo está entre tu e Deus.  
Nunca foi entre tu e os homens.<sup>1</sup>*

A síntese destes dois pontos-de-vista, humano e profissional, criaria um valor agregado incomparável, e por isso é fundamental que a alta direção e o setor de Gestão com Pessoas façam de tudo para que a atividade alcance os objetivos desejados.

#### **1.4 Os dez preceitos do colaborador calabriano**

O colaborador presente numa atividade da Obra Dom Calábria tem o compromisso de vivenciar e praticar os valores inerentes ao Carisma e à missão da Organização. Por sua vez, o setor Gestão com Pessoas é chamado a formular estratégias e meios criativos para que estes valores sejam apreendidos e praticados no ambiente de trabalho. O Carisma calabriano é a cultura da Organização e não pode faltar, para a própria vida da atividade. Os dez preceitos do colaborador calabriano são:

1. Conhecer e aceitar os princípios, as normas e a filosofia da entidade, que tem, como sua preocupação fundamental a busca e a realização do ser humano, que é filho de Deus.
2. Vivenciar a mística calabriana, que está enraizada na fé e na confiança em Deus, que é Pai, Senhor da vida e da história, que nos ama com amor infinito.
3. Exercer com profissionalismo a função para a qual fora contratado, realizando seu trabalho em maneira responsável e criativa, e não como simples executor de tarefas.

---

<sup>1</sup> Madre Teresa de Calcutá, citada por Fabrizio Rosso, em *Gestione o indigestione di persone? Manuale di sopravvivenza del Settore di Gestione delle Risorse Umane nell'area della Sanità*. Ed. Loyola, S. Paolo, 2003.



4. Respeitar as pessoas, sem nenhuma discriminação de raça, sexo, religião e condição social, porque reconhece nelas irmãos e irmãs, filhos e filhas do mesmo Pai.
5. Participar das atividades de formação propostas pela entidade, sejam elas de caráter humano, profissional o espiritual, num processo de formação continuada e de aperfeiçoamento no trabalho que realiza.
6. Desenvolver, dentro de si e nos outros, um espírito de diálogo e participação, favorecendo ao máximo a comunhão e o clima de família na atividade.
7. Construir, no ambiente de trabalho, um clima de transparência, ajuda e confiança recíproca, opondo-se a toda forma de fofoca ou informação, que possa desacreditar uma outra pessoa.
8. Trabalhar a favor da corresponsabilidade, de maneira que as normas, os horários, e a organização do trabalho sejam respeitados por todos.
9. Tomar os cuidados necessários com a estrutura física, informando os responsáveis toda vez que enxergar qualquer coisa que esteja precisando de conserto ou de cuidados especiais.
10. Pôr a serviço da Organização e dos outros os próprios dons e qualidades, e estimular os colegas para que façam o mesmo, visando a realização de todos<sup>2</sup>.

O conhecimento e a prática desses princípios por parte de cada um dos colaboradores, no ambiente de trabalho, faz da Organização calabriana um farol, que irradia o Carisma e dá testemunho da missão. Além disso, credita o colaborador a participar e a contribuir com estratégias úteis ao desenvolvimento da atividade para melhor servir os usuários.

---

<sup>2</sup> *Nostra Maniera di Essere e di Vivere nell'Opera Calabriana*, sussidio per la formazione nella Delegazione Nossa Senhora Aparecida, Brasile.



*Don Calabria, juntamente  
com Irmão Externo avv. Giuli,  
fora da igreja  
de San Zeno in Monte*



*Don Calabria e  
don Luigi Pedrollo*

## CAPÍTULO II

# MODELOS PARA UM MÉTODO CALABRIANO DE GESTÃO COM PESSOAS

*Por detrás de algumas decisões, aparentemente ditadas pela economia ou pela política,  
escondem-se verdadeiras formas de idolatria:  
do dinheiro, da ideologia, da classe, da tecnologia.*

(SOLLECITUDO REI SOCIALIS 37)

## 2.1 Elementos para um método de Gestão calabriano

*A esfera econômica não é nem eticamente neutra, nem desumana e antissocial por sua própria natureza. Ela pertence à natureza do homem, e, exatamente porque humana, deve ser estruturada e institucionalizada eticamente.* (CARITAS IN VERITATE N. 36)

Considerando a grande ênfase dada à gestão nas Organizações e as inúmeras propostas de modelos gerenciais oferecidos hoje, torna-se muito importante refletir sobre qual seria o modelo mais adequado para ser integrado com o método de gestão calabriana, em maneira coerente com o Carisma.

Antes de mais nada, deve ser sublinhado que o método de gestão, adotado numa atividade, pressupõe a visão estratégica de uma Organização. E a visão de futuro da atividade calabriana deve ser iluminada pelo Carisma institucional. São João Calábria tinha uma visão clara de como deveria ser a Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência. Ele partia de um clero pressuposto, ou seja, que a Obra é de Deus, que Deus é o nosso Pai/Mãe providente, que os pobres são os nossos donos, e que a Obra é um farol que ilumina a noite escura do mundo. Aparece evidente, portanto, que no Carisma calabriano as pessoas estão no centro de tudo o que se faz e que se vivencia.

Como já vimos no subsídio II, “Linhas-guia para a redação do Plano de Gestão na Organização calabriana”, por “visão” entendemos o sonho realizável, o cenário desejável, ou a meta que se quer alcançar na Organização. Visão é aquilo que a Organização entende fazer no futuro, e o método de gestão deve ser coerente com ela. Porém, para ter uma visão estratégica da Organização é necessário ter presentes com clareza todos os seus componentes e analisar todas as várias estruturas que a constituem.

Além do Carisma, as componentes organizativas, que devem ser observadas, para definir um método de gestão, são as seguintes: a economia, a tecnologia, a política, os sócios, a estratégia, o mercado, a estrutura da Organização, as atividades desenvolvidas, os processos administrativos exigidos, e as pessoas. No nosso caso, estes elementos devem ser inseridos dentro da visão da própria Organização. De fato, é a Organização que deve decidir como agir à luz destas componentes organizativas para manter seu foco e alcançar as metas desejadas, que são aquelas destinadas a concretizar os objetivos estabelecidos pela missão.

O método de gestão, para as Organizações nascidas de um Carisma, é tão importante a ponto que ele pode-se tornar, hoje, um verdadeiro sinal de profecia, assim como um tempo foram sinal de profecia os mosteiros, com suas organizações inovadoras. *“Os mosteiros salvaram a civilização de forma criativa, porque também foram lugares de grandes inovações”*. As abadias e os mosteiros deram vida a formas de democracia e de relativa autonomia política. Os monjes não eram somente docentes, mas também consultores na elaboração dos estatutos de novas cidades, foram juristas e juízes.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> LUIGINO BRUNI E ALESSANDRA SMERILLI, *L'altra metà dell'economia*. 2014, Città Nuova Ed. p. 31.

Também Papa Francisco, na exortação apostólica *Evangelii gaudium* e na encíclica *Laudato si'*, nos leva a pensar a um outro tipo de economia e de Organização. Segundo ele, hoje, devemos pôr na mesa de discussão essa questão, e também a possibilidade de uma economia da inclusão, a partir da revitalização das raízes humanas e da superação de, pelo menos, três reducionismos. O primeiro reducionismo vê o homem como um agente econômico, movido sobretudo pelo egoísmo, que é uma forma inferior de racionalidade em relação à cooperação, a qual, para se realizar, precisa ser sustentada por virtudes pessoais e sociais. O segundo concebe os sujeitos da atividade econômica - as Organizações privadas e públicas – como simples entidades que visam a produção de bens e serviços, ou maximizar o lucro dos detentores de capitais, não se importando com a responsabilidade social em relação ao território e ao ambiente. O terceiro reducionismo refere-se ao conceito de “riqueza das nações”, que, muito frequentemente é reduzido aos bens e serviços produzidos num território, numa determinada unidade de tempo, deixando de considerar, em maneira adequada, os bens sociais, culturais e espirituais de um povo<sup>4</sup>. Afirmação, essa, que confirma como o método, na economia, nunca será neutral.

Hoje as nossas Organizações religiosas devem ser como os mosteiros de um tempo, lugares de profecia, de inovações e de criatividade para levar à sociedade atual um método de gestão humanizada, onde os colaboradores e os usuários sejam protagonistas. Somente um método de gestão assim pode testemunhar o Carisma que nos deixou o Fundador.

Aparece, portanto, evidente que, para escolher o seu próprio método de gestão, uma Organização deve definir primeiro a sua visão de futuro. Deve ficar claro, para todos os colaboradores, o objetivo visado pela instituição, onde ela sonha de estar, o testemunho que pretende dar com a sua atividade, num futuro próximo. Neste horizonte, a proposta de Gestão com Pessoas deve ser a inovação, que permite de valorizar as pessoas envolvidas na atividade, que desenvolvemos.

Para ter um método de Gestão com Pessoas coerente com o Carisma calabriano, é importante conhecer os modelos de gestão praticados na sociedade contemporânea. Por isso, a seguir passaremos a tratar de alguns modelos que poderiam nos ajudar a criar um método calabriano de Gestão com Pessoas.

## 2.2 Modelos de gestão na sociedade contemporânea

A gestão é um dos setores mais exposto às mudanças observadas na sociedade contemporânea. De fato, nos encontramos perante esta alternativa: mudar o método de gestão ou tornar impossível o cumprimento da missão, que somos chamados a realizar. Muitos autores que trataram da área gerencial evidenciam diferentes modelos de gestão, em uso hoje nas Organizações. Apresentamos aqui, em síntese, quatro modelos para entender que nem todos são adequados à nossa Organização.

---

<sup>4</sup> MARIO TASO, *L'economia secondo Papa Francesco, Ovvero un nuovo umanesimo dell'attività economica*, <http://www.webdiocesi.chiesacattolica.it>. Cons. 11.02.2017.

Como gestores calabrianos podemos nos perguntar: com qual destes modelos a nossa gestão se identifica mais? Qual modelo podemos tomar como base para realizar o método calabriano de gestão que queremos?

### ***a) Modelo focado nas estratégias, estrutura e sistema***

Este modelo caracteriza-se por uma combinação de tecnologia e relações, baseada no controle. Uma outra característica é que as estratégias da Organização são prerrogativas unicamente da direção, e esta, muitas vezes, encarna-se numa única pessoa. Isso significa que as ações estratégicas, necessárias à condução da atividade, não são discutidas com outros responsáveis e colaboradores, e menos ainda decididas juntamente com eles ou no Conselho.

O modelo de gestão baseado em estratégias, estrutura e sistema é ainda o mais utilizado nas Organizações, mas hoje é muito criticado porque limita as relações entre direção e colaboradores. A direção aparece distante dos colaboradores e utiliza processos gerenciais, que não favorecem a participação deles. Com base neste modelo, os colaboradores não são ouvidos, não podem dar sugestões, não são convidados a contribuir para o bem da Organização. Esta restrição cria um ambiente que inibe a criatividade, a participação e a iniciativa dos colaboradores para o desenvolvimento da missão. Os colaboradores limitam-se a agir com sentimento de conformismo, e, com certeza, não vestem a “camiseta” da instituição. É um modelo que não cria neles o princípio do “intuitu operae”.

O modelo focado em estratégias, estrutura e sistema teve sucesso num período histórico de estabilidade, quando os acontecimentos eram previsíveis ou nada de novo acontecia. Trata-se do período que podemos identificar como o segundo após-guerra, quando o capital era um recurso muito escasso e o modelo de gestão apoiava-se nele. A gestão caracterizava-se pela centralização das decisões e do controle.

Hoje o problema não é mais a escassez de bens de consumo, ou de capital. O problema para a gestão é a falta de conhecimentos para o acesso aos bens produzidos pela sociedade. O conhecimento, todavia, não pode ser adquirido, como acontecia para os recursos materiais; ele pode ser desfrutado somente pela pessoa que o possui. O conhecimento é imaterial, e isso comporta uma grande mudança também em nível de gestão. Por isso é unânime, entre os autores, a opinião de que o modelo de gestão focado em estratégias, estruturas e sistemas não possa funcionar bem nos dias de hoje. Isso significa que a alta diretoria não pode mais ser restrita ao estratagem da Organização, mas é necessário envolver os colaboradores.

Podemos, portanto, concluir que o modelo de gestão focado em estratégias, estrutura e sistema não é coerente com um modelo de gestão que pretende ser colegial.

### ***b) Modelo baseado em propósitos, processos e pessoas***

Para evitar a estagnação de uma Organização e a morte da atividade, é necessário criar um novo modelo, como evolução do anterior, que acabamos de ver. Trata-se do modelo de gestão baseado em propósitos, processos e pessoas, chamado também de “Organização

individualizada”. Nesta perspectiva, a pessoa começa a ter iniciativa própria, e a tornar-se o maior valor da Organização. Neste cenário, o ambiente de trabalho torna-se importante e a própria Organização começa a funcionar em rede. As iniciativas individuais, desta forma, são valorizadas e incentivadas. Não será mais possível ter um único grupo de trabalho, mas torna-se necessário aprender a trabalhar em grupo, num time. Nesta nova realidade é fundamental que a Organização tenha bem presente a sua visão e a sua missão, e que elas sejam conhecidas e partilhadas entre todos os colaboradores.

Essa nova filosofia de gestão é caracterizada pelo pressuposto de que a Organização contribui na formação do comportamento das pessoas, cria um ambiente que os torna capazes de tomar iniciativas, de cooperar e de aprender. A direção da atividade tem a responsabilidade de criar um contexto favorável e mecanismos tais que estimulem as pessoas a pôr em ato todo o seu potencial; além disso, a direção deve sempre ter coragem de passar de suas prerrogativas tradicionais de autoridade e de controle, para uma capacidade de explorar e incentivar as energias, a liberdade de iniciativa e a criatividade dos colaboradores.

O modelo baseado em Propósitos, Processos e Pessoas tem trazido uma grande valorização do colaborador na Organização e tem provocado um direcionamento do foco da gestão para o tema das competências. Na ótica da competência, as Organizações começaram a adquirir a flexibilidade necessária a fim de adaptar-se às constantes necessidades de mudança, impostas pelo ambiente interno e externo. A gestão, que possui seu foco nas competências, obrigou as Organizações a começar a reavaliar a rigidez do emprego fixo e a estabilidade dos encargos. Isto significa que, no modelo das competências, o trabalho não é mais somente um dado objetivo, que pode ser reduzido a uma listagem de tarefas, mas necessita agora que lhe seja permitida a possibilidade de inovar.

A esse propósito, Philippe Zarifian (2001), estudioso do tema das competências no mundo do trabalho, afirma que, no sistema de gestão que põe seu foco nas competências, *“o trabalho torna-se o prolongamento direto das competências pessoais e o indivíduo é mais ativo perante uma situação profissional”*. Aceitando a gestão com foco nas competências, as Organizações começaram a aceitar também a ideia de que as pessoas podem ampliar suas tarefas e responsabilidades conforme suas capacidades.

Com a importância dada às competências, a gestão da Organização e o velho setor dos recursos humanos começaram a perder o monopólio, no ambiente de trabalho, sobre o comportamento dos colaboradores. Este modelo de gestão passou a se ocupar de tudo o que pode interferir nas relações entre os colaboradores e as Organizações, indo muito além da estrutura, dos processos administrativos, dos instrumentos, sobretudo aqueles jurídico-disciplinares e das práticas tradicionais do velho Setor de Recursos Humanos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> ZARIFIAN PHILIPPE, *Obiettivo competenza: per una nuova logica* - 2001. P. 56. Philippe Zarifian é docente universitário de Sociologia na Universidade de Paris-Est Marne-la-Vallée, decano do colégio de Ciências sociais e diretor de pesquisas junto ao LATTS, Laboratório ligado à direção para a pesquisa do ENPC e associado ao CNR.

O foco nas competências, no ambiente de trabalho, traz consigo importantes consequências para a Gestão com Pessoas, como, por exemplo, a mudança no perfil das pessoas envolvidas na Organização. Se antes a essas pessoas pedia-se obediência e disciplina, agora torna-se muito importante a autonomia. Em outras palavras, as pessoas passam a serem vistas como gestores de sua relação com a Organização, e de seu desenvolvimento profissional.

Com certeza, o foco na competência tem dado maior espaço à participação dos colaboradores nas metas positivas da atividade ou da Organização; tornou possível o fato de que os colaboradores consigam ativar seu potencial criativo, a intuição, a capacidade de interpretar o contexto e agir de consequência sobre o mesmo, gerando vantagens para a missão da Organização. Também por este motivo, hoje é mais correto chamar, usando a expressão “Gestão com Pessoas”, os setores que antes eram chamados “Gerência de Recursos Humanos” ou “Gerência de Pessoal”. Isto porque cada pessoa é dotada de competências, que pode compartilhar para o bem da mesma Organização. Somente realizando uma gestão com os colaboradores, estes podem compartilhar suas competências.

À luz de tudo isso, hoje não é possível atualizar o perfil de uma Organização sem formar os colaboradores. Todavia, o desafio maior é criar um ambiente de trabalho onde as pessoas consigam desenvolver suas potencialidades, sua criatividade e suas iniciativas.

No ambiente complexo de hoje, a Organização precisa estabelecer a missão, a visão e os valores que possam ser compartilhados com os colaboradores, criando, a partir desses elementos, um ambiente favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento de relações fraternas e solidárias. A missão, a visão e os valores dão aos colaboradores uma perspectiva comum da Organização. A tarefa principal da direção da atividade, dentro do modelo de gestão, que tem como prioridade propósitos, processos e pessoas, é aquela de dar a possibilidade aos colaboradores de poder adquirir e vivenciar os valores, a visão e a missão da Organização, para que consigam se identificar com esses elementos e permanecer unidos.

O modelo de gestão com foco nos propósitos, processos e pessoas torna a Organização ligada ao indivíduo, considerando que as pessoas são diferentes umas das outras pelos seus valores e as competências que carregam consigo. Mas para criar estas possibilidades e este clima institucional é necessário que os dirigentes desenvolvam um método de gestão profética, que testemunhe o Carisma.

Considerando quanto dito anteriormente, podemos afirmar, com certeza, que o modelo de gestão, com ênfase nos propósitos, nos processos e nas pessoas, valorizando a competência, vem ao encontro de uma gestão mais humana e focalizada na pessoa, assim como requer a filosofia calabriana. Podemos, portanto, desfrutar esta tendência para elaborar um estilo de gestão, que se aproxime daquilo que é a missão da Obra, conjugando em si mesma as características de ser uma gestão eficiente, eficaz, profética e fecunda.



### ***c) Modelo baseado na promoção da confiança***

A confiança caracteriza-se pela promoção de virtudes sociais, que produzem cooperação espontânea em equipe e autonomia individual. Neste caso, o investimento requer mais tempo para se tornar uma prática recorrente na Organização; trata-se, porém de uma prática que acredita nas potencialidades dos colaboradores, tornando a equipe motivada e envolvida com a missão.

Para que haja na Organização uma gestão baseada na confiança, é necessário abandonar o modelo que se funda somente no desenvolvimento de virtudes individuais e privilegia a performance do indivíduo. O método de gestão, que privilegia a individualidade, procura a cooperação através da lógica da coerção e da aplicação de métodos burocráticos, como contratos, regras, procedimentos e regulamentos financeiros e controle formal, em geral. Esses procedimentos têm a finalidade de realizar a mesma tarefa que as relações de confiança cumprem espontaneamente.

Ao contrário são inúmeras as virtudes de um método de gestão baseado na confiança. O clima de confiança produz motivação, satisfação e compromisso pessoal dos colaboradores em sintonia com a missão da Organização; eleva o nível de cooperação dos colaboradores na atividade, com a Obra e entre eles. Favorece os processos de mudança na Organização e de descentralização. A adoção da confiança, na Organização, traz consigo um estilo de gestão mais eficiente, permite, de fato, o surgir de competências organizativas conhecidas como capital social, e estimula a criatividade e a inovação. A confiança gera o mais importante capital da Organização, o capital social, aquele que leva à sustentabilidade.

Eis, a seguir, alguns aspectos positivos, que comporta o clima de confiança dentro do ambiente de trabalho:

- maior satisfação e compromisso dos colaboradores;
- melhoria na comunicação entre direção e colaboradores;
- melhoria da qualidade da informação enviada à direção;
- aceitação do mandato de autoridade;
- incentivo ao exercício da liderança;
- percepção de justiça nos juízos;
- construção de cidadania na Organização;
- diminuição da competição interna e dos conflitos;
- melhoria das performances individuais;
- melhoria das performances de equipe.

Numa ótica econômica, a confiança no ambiente de trabalho, diminui o custo do monitoramento formal, os riscos relativos às interações pessoais, os acidentes no trabalho, as ausências injustificadas, as causas trabalhistas, os comportamentos oportunistas, que exprimem falta de interesse pelo trabalho.

Um método de gestão baseado na confiança, promove um maior sentimento de pertencimento do colaborador ao seu ambiente de trabalho. E isso vai se refletir num, ainda mais forte, sentimento de comunidade, produzindo no colaborador um grande comprometimento nas relações internas e externas da Organização. Isso torna a característica da confiança um elemento fundamental para gerar um ambiente de família, para promover o “intuitu operae”, como reza o Carisma calabriano.

Para se ter um método de gestão baseado na confiança, é preciso que a Organização possua um ambiente de trabalho estável, com baixo índice de rotatividade entre os colaboradores e com a transparência da missão social e econômica.

Como podemos observar, o modelo de gestão com as pessoas, se baseado na confiança, ajuda a desenvolver um espírito de família e relações fraternas e solidárias no ambiente de trabalho. Tudo isto leva os colaboradores a se perceberem, a si mesmos, como parte da Obra, e isso é fundamental para testemunhar o Carisma calabriano.

#### ***d) Modelo mental de mútua aprendizagem***

Uma outra maneira de se relacionar dentro e fora do ambiente de trabalho, para facilitar a criação de um método de gestão calabriana, é o modelo mental de mútua aprendizagem.

Seguindo F. Kofman (2004)<sup>6</sup>, para que numa Organização seja prevalente o modelo mental de mútua aprendizagem, é necessário superar o modelo mental de controle unilateral. Este último caracteriza-se pela concentração do poder nas mãos do diretor, o que acontece frequentemente pela sua incapacidade de reconhecer seus próprios limites, ou pela tentativa de escondê-los. Ao contrário, no modelo mental de mútua aprendizagem, o diretor assume as seguintes características:

- Considera-se ele mesmo um ser humano com seus limites, aceita que sua opinião possa ser parcial e sabe de não possuir o monopólio da verdade;
- Sendo sempre disponível ao diálogo, compreende que também as ideias dos colaboradores têm uma lógica, e está disposto a entender o ponto de vista deles e a criar uma situação coletiva de mútua aprendizagem;
- As restrições existentes no ambiente da atividade podem se tornar um incentivo à flexibilidade e à negociação;
- Julga os erros cometidos como uma oportunidade de crescimento. Torna possível a revisão dos processos, que geraram o erro, e assim aprende a cumprir sua tarefa com maior eficiência;
- planeja e conduz a atividade e as tarefas de forma coletiva e participativa;

---

<sup>6</sup> Fred Kofman - Universidade de Buenos Aires e University of California, Berkeley. Escritor, Filósofo e guia espiritual; Diretor da Universidade San Francisco Maroquin - Guatemala.

- gera um ambiente com baixo nível de atitudes defensivas, e com alto nível de aprendizado;
- expõe seu pensamento e aceita que ele seja discutido;
- solicita a opinião dos colaboradores;
- assume o papel de protagonista, e igualmente a responsabilidade que a função lhe impõe;
- não tem medo de discutir assuntos controversos e dilemas, para torná-los claros e superáveis;
- provoca o confronto entre pontos de vista, como meio para o aprendizado.

O modelo de mútua aprendizagem é altamente positivo e comporta consequências positivas tanto para os colaboradores, como para a Organização. Com esse estilo de gestão, os colaboradores desistem de comportamentos defensivos e manipuladores.

As pessoas que têm relações com a atividade tornam-se mais transparentes em suas opiniões e em suas performances. Os colaboradores colocam maior compromisso na atividade e trabalham com mais entusiasmo. Por sua vez, nos setores diminui o nível de concorrência individual e os colaboradores começam a operar, concentrados no trabalho e predispostos ao aprendizado. Desta forma, os erros serão identificados, assumidos e rapidamente corrigidos. Além disso, nesta modalidade de gestão, os processos melhoram constantemente. Surgem novas ideias, e elas são desfrutadas para melhorar a realização das tarefas, e os colaboradores, através do consenso, tornam-se mais disponíveis a fixar novas metas e procedimentos em benefício da atividade.

Este modelo possui em si um alto grau de sonho e de idealismo. É um método que requer pessoas com perfil diferenciado e fundamentalmente dispostas a renunciar a seus projetos individuais de competição e conquista.

O modelo de mútua aprendizagem exige das pessoas valores imprescindíveis, tais quais: felicidade, plenitude, liberdade, paz e amor (*filia*). Requer também dos colaboradores virtudes como: responsabilidade, autonomia, excelência, honestidade, humildade, respeito, compaixão, bondade, integridade e disciplina. Assim como, dificilmente uma pessoa vivencia individualmente todos esses valores e virtudes, o mesmo acontece no ambiente de trabalho. O clima e a Organização institucional devem ser elementos que ajudam as pessoas a aprender a vivenciar esses valores.

### **2.3 Um método calabriano de Gestão com Pessoas**

Depois de ter refletido sobre os quatro modelos de gestão, que encontramos nas escolas contemporâneas de administração, podemos concluir que alguns deles podem nos ajudar a definir um método calabriano de Gestão com as pessoas. Estes modelos são: o Modelo baseado em propósitos, processos e pessoas, o Modelo baseado no desenvolvimento da confiança e o

Modelo mental de mútua aprendizagem. Tais formas de gestão estão mais próximas da espiritualidade, da filosofia e do Carisma deixado por São João Calábria no que diz respeito à relação com as pessoas. São também modelos que trazem consigo melhores resultados em nível de produção de bens e serviços.

Estes modelos caracterizam-se pelo desenvolvimento de virtudes sociais e casam bem com uma gestão que promove o desenvolvimento integral das pessoas. São modelos que valorizam os colaboradores como pessoas, que têm seu próprio ponto de vista, sua espiritualidade, seu protagonismo, e que precisam aprender e a se relacionarem. Além de tudo, reconhecem que, tratando-se de pessoas, os colaboradores necessitam de atenção pela sua saúde física e psíquica, para que eles possam se realizar e ser felizes. De acordo com estes três modelos de gestão, as pessoas não são indivíduos segmentados, divisíveis e fracionados, que no trabalho são considerados somente profissionais. Ao contrário, esta visão será superada e os colaboradores são considerados pessoas que têm uma vida unitária, que se desenvolve dentro e fora da Organização.

Esta é a estrutura mental que deve servir de base para a elaboração de um método de Gestão com Pessoas nas Organizações calabrianas, aquelas dos Pobres Servos da Divina Providência. Deve ser um método que dê espaço para uma relação de confiança e de aprendizado, e que tenha interesse em desenvolver uma política de valorização dos colaboradores. Uma valorização das pessoas como filhos e filhas de Deus, e, conseqüentemente, nossos irmãos, como nos pede o Evangelho vivenciado e testemunhado por São João Calábria.

Não podemos esquecer que os modelos de gestão, que vimos precedentemente, se quisermos que façam parte do método de gestão da Obra calabriana, devem ser aplicados concretamente: aplicados não somente pela diretoria, mas por todos os responsáveis de setor da atividade. Para concluir, o modelo de gestão com foco nos propósitos, processos e pessoas, juntamente com o desenvolvimento da confiança e da mútua aprendizagem, devem ser a fonte inspiradora para um método calabriano de Gestão com Pessoas.

## CAPÍTULO III

# GESTÃO COM PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES CALABRIANAS

*Bendize, Senhor dos séculos e dos milênios, o trabalho cotidiano,  
com o qual o homem e a mulher procuram o pão para si e para seus entes queridos.  
Nas tuas mãos paternas entregamos também as fadigas e os sacrifícios ligados ao trabalho,  
em união com teu Filho Jesus Cristo, que resgatou o trabalho humano  
do jugo do pecado e restituiu-o à sua original dignidade.*

(JOÃO PAULO II, *homilia aos trabalhadores*, 1° de maio de 2000)

### 3.1 Gerir com Pessoas, hoje

*Se vivermos a fé na vida cotidiana, até o trabalho se torna ocasião para transmitir a alegria de ser cristãos.* (PAPA FRANCISCO, 21 DE JANEIRO DE 2014)

As mudanças profundas, que estamos vivenciando na sociedade, têm tido grande influência também no mundo das Organizações. Um dos reflexos destas mudanças tem sido aquela de dar ao tema da gestão em geral, e, mais especificamente, à Gestão com Pessoas, uma importância sem precedentes.

A nova conjuntura levou as Organizações – em maneira particular as empresas - a entender que elas não são nada sem as competências das pessoas. São as pessoas as que concretizam a visão e os propósitos, que escolhem estruturas e estratégias; enfim, são as pessoas que fazem a Organização. É por isso que muitos autores afirmam que as Organizações são construções sociais baseadas em relações, e enquanto isso, de certo modo, elas não podem ser consideradas organismos estáticos. As Organizações não são somente a estrutura burocrática ou física, mas são, principalmente, relações entre pessoas. São João Calábria diria que a instituição não são as escolas, os hospitais, as casas, mas a instituição são os colaboradores.

Na atualidade, o único caminho para a Organização alcançar seus objetivos, de realizar a sua missão e tornar-se mais proposital e dinâmica, é através dos colaboradores que tem à disposição. Agregar talentos à equipe de trabalho tornou-se fundamental para que uma instituição melhore a sua performance e reforce sua imagem perante a sociedade em que atua, os usuários e os parceiros. É por isso que, nas instituições, a Gestão com Pessoas é de fundamental importância; ela deve ser o setor que aproxima os colaboradores à missão, à visão e aos valores da Organização. O relacionamento do colaborador com a instituição representa a maneira com a qual as pessoas realizam seus objetivos e suas metas individuais. A sua realização está relacionada com o trabalho; por isso é necessário que haja um intercâmbio, uma sinergia de esforços. Em outras palavras, a instituição colabora para a realização do indivíduo e o indivíduo faz o mesmo para o desenvolvimento e a realização da missão institucional, gerando assim um relacionamento solidário e recíproco entre as partes.

As Organizações determinam seus objetivos com base nos conhecimentos dos quais dispõem, e a possibilidade de realizá-los com a finalidade de distribuir encargos e funções. Inicia assim o processo de seleção e recrutamento: procura-se as pessoas certas para o lugar certo. Identificar novos talentos não significa esquecer os demais colaboradores, que já estão dentro da Organização, mas buscar, tanto dentro, quanto fora, e construir um “manancial de talentos humanos”, providos de uma combinação de conhecimentos e comportamentos.

A Gestão com as pessoas é uma atividade que deve ser executada por todos aqueles colaboradores que têm alguma função de liderança. Os chefes dos vários setores devem ser aqueles que, por primeiros, são informados sobre os objetivos da Organização. A Gestão com Pessoas, quando praticada para o bem dos colaboradores, é um indicador espiritual de uma Organização.

### 3.2 Gestão com Pessoas com foco nas competências

As competências representam a bagagem de conhecimentos, habilidades e qualidades que carregamos conosco nas várias experiências pessoais e profissionais e que, um pouco por vez, vamos enriquecendo, graças às outras tantas experiências, que fazemos ao longo da vida.

Num processo de seleção, quando chega o momento de ter que definir o perfil das pessoas que precisamos contratar, de acordo com as orientações da gestão, nas empresas privadas deverão ser consideradas três competências: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Nas Organizações oriundas de um Carisma, como é a Obra calabriana, será preciso considerar cinco competências: os conhecimentos, as atitudes, as habilidades, os valores e a espiritualidade. Estas cinco competências devem ser consideradas no momento da contratação, da formação e da avaliação das competências do colaborador.

No gráfico a seguir, veremos as competências necessárias a serem consideradas no momento da seleção, da formação e da avaliação de um colaborador calabriano:



### 3.3 Plano de Gestão com Pessoas nas Organizações calabrianas

O planejamento do trabalho no setor de Gestão com Pessoas é de fundamental importância para as atividades calabrianas. Pois, é importante planejar o percurso que precisamos traçar para alcançar os objetivos.

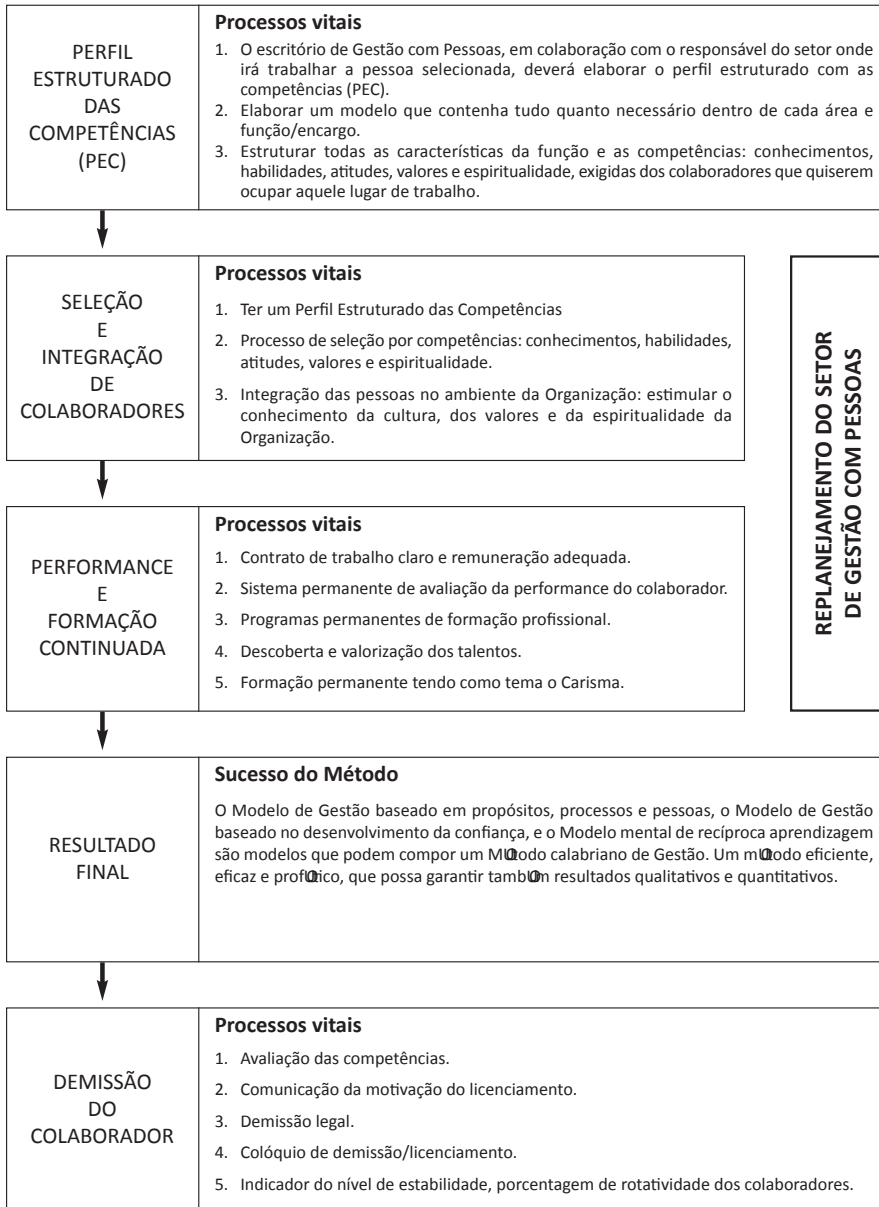
Hoje, até as Organizações religiosas, geradas de um Carisma, estão sendo chamadas a planejar as atividades que desenvolvem. Neste sentido, o documento da Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e as Sociedades de Vida Apostólica afirma que é necessário que cada Instituto *“elabore planejamentos plurienais e projeções, de forma a prevenir, por quanto possível, o surgimento de problemas, e para serem enfrentados quando eles ainda são controláveis”*<sup>7</sup> Por outro lado, o XI Capítulo Geral pede que *“seja promovido, em todas as atividades, o princípio da gestão colegial; a atuação do método da programação e da avaliação”*<sup>8</sup>. Trabalhar no setor de Gestão com Pessoas, tendo como base o binômio “planejamento-avaliação” significa termos a possibilidade de nos perguntar, periodicamente, “onde estamos” e “onde queremos chegar”. Para planejar o setor de Gestão com Pessoas nas atividades calabrianas, apresentamos um quadro sintético, com os processos de gestão considerados vitais para o objetivo que queremos alcançar.

---

<sup>7</sup> Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica, *Linee orientative per la gestione dei beni negli Istituti di Vita Consacrata e nelle Società di Vita Apostolica*, Lettera circolare, 2014, p. 9.

<sup>8</sup> Documento finale XI Capitolo Poveri Servi della Divina Provvidenza, *“Testimoni in tutta la terra. Discepoli, Fratelli, Missionari”*, p. 21.





O setor de Gestão com Pessoas não é um departamento isolado da gestão geral da atividade. O alinhamento com esta última realiza-se quando se faz uma análise sobre o clima, sobre a cultura e sobre o método de gestão da atividade. Somente depois disso pode ser clara a situação gerencial e o tipo de relação que se estabelece com os colaboradores. Corrigindo as disfunções existentes, poderemos tornar operativo um plano de Gestão com Pessoas. Somente depois, o setor de Gestão com Pessoas poderá definir um modelo de seleção, formação e, eventualmente, de demissões de colaboradores. Este processo será útil para se fazer um novo check-up da gestão da Organização. A avaliação da gestão numa Organização é uma oportunidade para rever o percurso do modelo aplicado.

O conhecimento do modelo de gestão da atividade é fundamental para que o plano de Gestão com Pessoas possa de fato melhorar os resultados da própria gestão, e mostrar que é possível e viável o caminho de substituir as práticas de gestão centralística com um modelo focado sobre a relação. Enfim, a Gestão com Pessoas será eficiente e eficaz se for alinhada com o modelo de gestão da atividade.

### **3.4 Avaliação da Organização**

A avaliação da Organização é importante para poder dar início à implementação de um plano de Gestão com Pessoas. Para que isso possa acontecer com sucesso, os gerentes deverão ter a coragem de pôr a nu a realidade de sua Organização. Deverão ter a humildade suficiente para reconhecer a situação real e ter a firmeza em tomar decisões para que seja realizado um diagnóstico correto e o mais preciso possível da realidade. Por outro lado, uma boa gestão não pode dispensar jamais uma avaliação periódica da Organização. De fato, ela tem plena consciência da necessidade de saber o que está acontecendo na Organização, e de tomar decisões eficazes para ampliar a sua visão interna e externa.

A avaliação da Organização tem o objetivo de trazer à tona uma parte da realidade que está presente na atividade, e encontra sua força em dois pilares: a cultura e o clima da Organização.

Considerando a existência de vários modelos de avaliação da cultura e do clima da Organização, não é nossa intenção desenvolver, neste subsídio, um instrumento específico. Deixaremos a cada setor de Gestão com Pessoas a tarefa de desenvolver um instrumento avaliativo julgado mais apropriado à sua realidade.

Queremos, porém, refletir, como Organização calabriana, sobre a importância da cultura e do clima da Organização para que a missão, que a Organização é chamada a realizar, chegue a seu cumprimento e alcance os objetivos propostos.

## **a) Cultura da Organização**

De acordo com alguns estudiosos, como Edgar Schein, a cultura da Organização é o conjunto coerente de temas fundamentais, que um determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido, aprendendo a enfrentar suas problemáticas de adaptação externa e de integração interna, temas esses que têm funcionado tão bem, a ponto de poder serem considerados válidos e portanto merecedores de serem ensinados aos novos membros como, por exemplo, o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àquelas problemáticas.

Esta experiência mostra como as coisas devem funcionar dentro de uma Organização e são transmitidas e ensinadas, através dos corredores informais da Instituição, aos recém-chegados. Em outras palavras, a cultura da Organização *“é uma espécie de energia ou moeda social, que movimenta a Organização, demarcando território e regras não sempre explícitas, regulando comportamentos, estabelecendo normas de conduta, e formando um sistema, que expressa a identidade da Organização através de crenças/valores e de seus símbolos e ritos”*<sup>9</sup>.

Um outro autor, que nos fala de cultura das Organizações, é José Maria Anzizu. Ele afirma que, em grande parte das Organizações, a maior influência na formação da cultura vem do próprio fundador. Isto significa que os seus *“valores, ideias, objetivos e personalidade constituem a base a partir da qual a Organização inicia sua existência, sobrevive às primeiras dificuldades e se desenvolve”*<sup>10</sup>. A cultura da Organização é um prolongamento daquilo em que acreditava, dos objetivos e da missão do fundador

Por isso, é fundamental, para compreender a Organização, que os colaboradores conheçam o fundador, os seus princípios e os seus valores. Seguindo esta linha de pensamento, podemos afirmar que a cultura organizativa, para as atividades calabrianas, identifica-se com o Carisma, ou seja, ela é uma emanação do próprio Carisma.

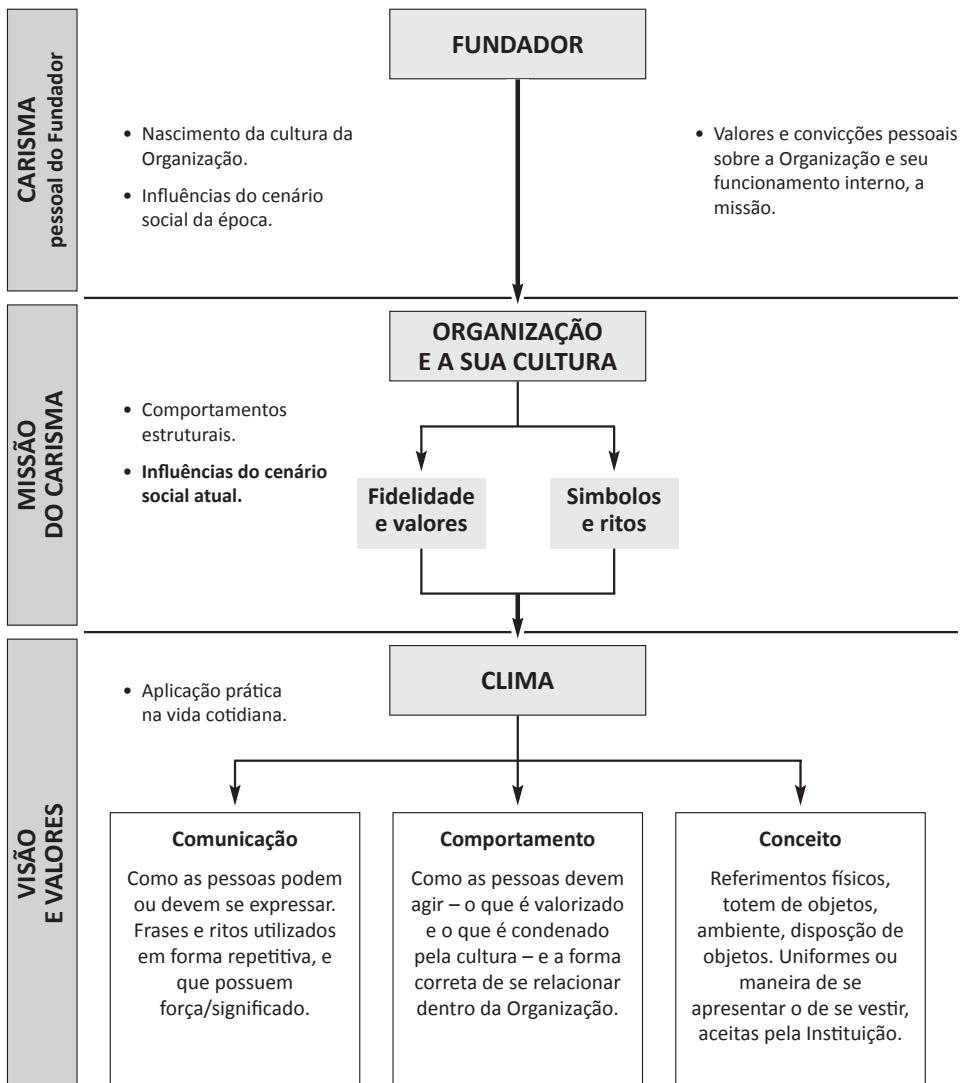
Com o passar do tempo, com as mudanças sociais, com a chegada de novos líderes, com a vinda de novos modelos de gestão, é natural que a cultura se modifique. É nesse ponto que reside o desafio da gestão calabriana, ou seja, adaptar-se às circunstâncias históricas sem perder a essência do Carisma. O Carisma deverá sempre influenciar a cultura da Organização. O Carisma, que é palavra de Deus, é permanente, é para sempre. A cultura da Organização é a expressão do Carisma, mas não é o Carisma.

No esquema a seguir, apresentamos a relação entre Carisma, cultura e missão da Organização calabriana:

---

<sup>9</sup> Edgar Schein é Doutor em psicologia social pela Universidade de Harvard e professor na Sloan School of Management. Um de seus principais trabalhos de pesquisa, publicado em 2009, tem sido o livro Cultura da Organização e liderança. Neste trabalho ele expõe a maneira em que o conceito abstrato de cultura vem sendo utilizado em forma prática e necessária, tanto para os estudantes quanto para os gestores.

<sup>10</sup> José Maria de Anzizu formou-se em Direito na Universidade de Barcelona e tem completado sua formação acadêmica e seus estudos em várias instituições européias e norte-americanas.



Interpretando assim a cultura da Organização, podemos afirmar que, no caso da Obra calabriana, a cultura e a missão da Organização devem ser o reflexo do Carisma e dos valores deixados por São João Calábria. Portanto, o Carisma herdado do fundador deve ser profundamente compreendido e respeitado para que se adapte ao momento histórico, sem perder seus valores fundamentais. Esta é uma das maiores responsabilidades do setor de Gestão com Pessoas ao longo do caminho de implementação do projeto de gestão.

Os antropólogos sustentam a teoria de que uma instituição morre quando perde sua cultura, e São João Calábria solicitava incessantemente seus colaboradores a “retornar ao Evangelho”, a “viver o espírito puro e genuíno” da congregação. Sem a cultura como expressão do Carisma, a Organização muda, pode continuar a existir, mas é outra e não mais aquela desejada pelo fundador.

### ***b) Clima da Organização***

Não podemos confundir a cultura da Organização com o clima. Como já vimos, a cultura é o conjunto dos valores, dos ritos e dos símbolos da Organização, em quanto o clima é constituído pelas sensações e pelos sentimentos internos, que aumentam o diminuem o grau de satisfação dos colaboradores. Normalmente a cultura influencia diretamente ou indiretamente o clima, ao passo que o clima nem sempre consegue influenciar uma mudança cultural.

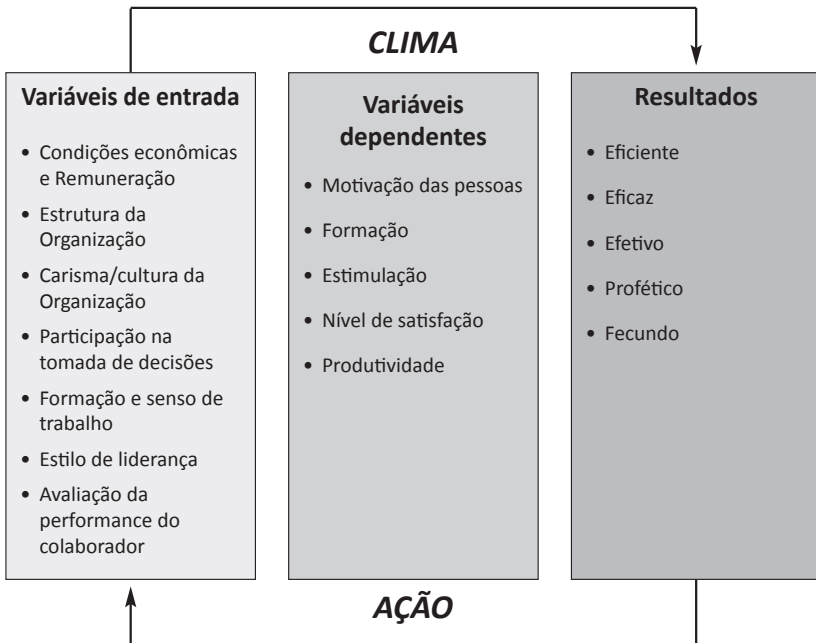
Em outras palavras, se a missão, os valores e a visão da Organização estão enraizados no Carisma, estabelece-se um clima propício ao desenvolvimento da atividade. Pelo contrário, se na Organização, a missão, a visão e os valores não representam uma emanção do Carisma, o clima fica comprometido.

Para que se desenvolva na Organização um clima favorável, que traga motivação aos colaboradores para compartilhar objetivos e estratégias da Organização, é necessário que os colaboradores, que exercitam um papel de liderança na atividade, determinem dentro de si uma mudança de valores e de concepção da pessoa. Para criar um bom clima na Organização e na atividade, os diretores são chamados a realizar mudanças na maneira de conceber os processos e as pessoas. Eles devem passar:

- de uma concepção do homem como um ser malvado, para a concepção do homem como um ser essencialmente bom;
- da propensão em avaliar as pessoas em forma negativa, a enxergar as pessoas positivamente;
- da tendência de julgar os homens como seres rígidos, resistentes a mudanças, para uma visão das pessoas como seres em processo de crescimento, dispostos a mudar;
- da visão do homem fracionado em tantas partes separadas entre si, para a aceitação e a valorização das diferenças individuais, o que leva para uma visão do indivíduo como uma pessoa integral, como uma unidade;

- da ação de proibir os colaboradores de expressarem seus sentimentos, ao permitir que haja uma adequada expressão dos sentimentos e seu uso eficaz;
- do esconder-se atrás de máscaras e representações, para um comportamento autêntico e sincero;
- da instrumentalização do status para manter o poder e o prestígio social, para o uso do status em função dos objetivos relevantes da Organização;
- da difidência em relação às pessoas, para a confiança;
- da tendência a fugir dos riscos, para a vontade de aceitá-los;
- da tendência de acreditar que o processo de elaboração de um plano de trabalho seja improdutivo, para a visão de que a elaboração de um plano de trabalho seja essencial para alcançar um objetivo;
- da ênfase primária dada à competição, para a grande importância dada à colaboração.

Existem autores que afirmam que o clima, num ambiente de trabalho, é o resultado de uma simbiose entre processos administrativos, chamados também variáveis de entrada, e os resultados obtidos pela atividade, assim como aparece na figura seguinte:



O sucesso ou o insucesso das variáveis de entrada determinarão o clima da Organização, que é constituído pelas variáveis dependentes, que, por sua vez, levam para um resultado eficiente e eficaz para a atividade, e a tornam efetiva e profética. Enfim, são as variáveis de entrada que influenciam a motivação dos colaboradores, a qual é determinante para que a atividade possa ter sucesso. Assim, quanto maior for a influência positiva das variáveis de entrada, tanto melhor será a qualidade dos resultados do trabalho. E os resultados positivos melhoram o clima que ajuda a tornar operativas as variáveis de entrada. Origina-se assim um círculo virtuoso da Gestão com Pessoas na Organização.

Um dos fatores mais importantes, que determinam o clima da Organização, é a capacidade dos gerentes de favorecer um contexto de trabalho propício à motivação e ao compromisso com a realização dos objetivos da Organização. O gerente tem um papel preponderante na motivação dos colaboradores.

Os profissionais da Gestão com Pessoas devem conhecer o clima da Organização, pois se assim não fosse, colocariam em risco a própria existência de seu setor. O problema, então, é medir o grau de satisfação dentro da Organização, porque aquilo que não pode ser medido, também não pode ser objetivamente melhorado.

Por este motivo deve ser realizada uma pesquisa sobre o clima da Organização. Ela nos dará uma fotografia do grau de satisfação material e emotiva das pessoas, em seu cotidiano, no lugar de trabalho. O principal objetivo da sondagem sobre o clima da Organização é aquele de oferecer um mapeamento dos fatores críticos que influenciam negativamente a satisfação na atividade.

Para essa pesquisa sobre o clima não é aconselhável o uso do modelo padrão de sondagem, que é praticado frequentemente na área da gestão. Esse modelo pode se basear sobre esquemas já existentes, mas deve ser personalizado e adequado à realidade de cada atividade. Por isso, como já foi dito, aqui não será sugerida uma modalidade específica de sondagem sobre o clima da Organização; a escolha desse instrumento ficará a cargo de cada uma das atividades da Obra.

As Organizações que já adquiriram uma sua específica identidade – que, portanto, já evoluíram do modelo de gestão baseado em estratégias, estruturas e sistemas para o modelo de gestão focalizada em propósitos, processos e pessoas – adotam uma atitude mais atenta para com os colaboradores como pessoas. Estas Organizações percebem a importância de considerar os colaboradores como fonte de iniciativas, força e criatividade, e enxergam, nestas características, oportunidades vantajosas para a atividade. Por isso, as Organizações buscam criar um clima flexível para que a iniciativa, os conhecimentos e o talento possam aflorar para o sucesso da Organização.

Para melhorar o clima da Organização, a gestão deverá privilegiar:

- sentimento pelo qual cada um sente-se envolvido nas tarefas que lhe são confiadas, através do melhor uso da energia das pessoas e a promoção de iniciativas empreendedoristas;

- a autodisciplina, através de padrões de performances claros, democratização da informação e desenvolvimento de inúmeros desafios, tendo como base a comparação interna entre pares, com delegação de metas ambiciosas;
- abertura para críticas e tolerância pelo insucesso, apoiando a aquisição de novos conhecimentos e competências a fim de assumir responsabilidade e favorecer a autogestão;
- a cultura propícia ao clima de confiança necessária para a aceitação de riscos, tendo na formação individual o elemento central da relação entre dirigentes e colaboradores.

Em síntese, para transformar o clima da Organização, é fundamental desenvolver o espírito de iniciativa, a tolerância e a autoestima nos colaboradores. O modelo de gestão focado nos propósitos, processos e pessoas, sobre o desenvolvimento da confiança e o modelo mental de recíproca aprendizagem, que vimos anteriormente, têm seu fundamento na convicção de que o espírito de iniciativa, do qual as Organizações necessitam, encontra-se dentro da própria Organização, e se realiza através de seus colaboradores; esse espírito é, muitas vezes, sufocado por um modelo de gestão que cria um clima opressivo. Aqueles modelos, ao contrário, criam um clima favorável para o alcance dos objetivos institucionais.



## CAPÍTULO IV

# SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE TALENTOS

*A economia deveria interessar-se não somente pela alocação eficiente de bens materiais, mas também por projetar instituições, nas quais os sujeitos são felizes por interagirem entre si.*

(MATTHEW RABIN, 1993)

## 4.1 Seleção dos colaboradores

*Um modelo que favorece a participação e o desenvolvimento das pessoas é espiritualmente melhor do que aquele que concentra o poder, as decisões e o mérito do sucesso em poucas mãos. Portanto, um indicador de espiritualização da Organização é representado por um razoável grau de gestão colegial, compartilhada, e de aprendizagem recíproca. (AFONSO MURAD, 2007)*

Retomando quanto já acenado, os objetivos e as metas das Organizações podem ser alcançados somente com e através das pessoas que as compõem. Desta verdade nasce a importância de se conduzir, com todo o cuidado, o processo de seleção.

Uma vez estabelecido que a seleção é um processo através do qual se realiza a escolha dos candidatos, que possuam o perfil necessário para ocupar um lugar de trabalho disponível, o objetivo geral da seleção será, portanto, o de assumir os melhores entre os candidatos, que estejam aptos a exercer aquela função. Quando conduzida adequadamente, a seleção garante o ingresso de pessoas de alto potencial, objetivo este de qualquer Organização.

Um instrumento de grande importância, na seleção dos colaboradores, é a análise das características do candidato: os conhecimentos, as habilidades, as atitudes. A análise e a descrição das funções representam a base fundamental de qualquer trabalho de Gestão com Pessoas.

A seleção de pessoas não é uma atividade que deve permanecer restrita na área de Gestão com Pessoas. Quanto maior for a participação da área que requer um novo colaborador, tanto maiores serão as probabilidades de sucesso e de integração deste último na sua nova função. As características exigidas para uma função e, portanto, aquelas que estão sendo buscadas e analisadas em um candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas.

A seleção do pessoal nunca teve tão significativo valor, para os resultados de uma instituição, como no momento atual. Uma prática bem planejada, integrada e implementada, terá, com certeza, um impacto positivo na Organização. Por isso, se a escolha dos colaboradores for realizada na forma melhor, visando o benefício da instituição, as probabilidades de sucesso serão muito significativas.

Hoje, além da exigência de competências técnicas nos candidatos, a instituição precisa de pessoas que tenham comportamentos e atitudes adequadas aos valores, à missão, à visão e aos objetivos e necessidades da Organização. Frequentemente acontece que a pessoa seja contratada por suas capacidades, mas promovida ou demitida por seu comportamento.

As Organizações tornam-se cada vez mais complexas em seus processos, e delas exige-se a produção de resultados sociais, inovação, qualidade em relação aos produtos e serviços, melhor abordagem em relação aos usuários, e também melhor retorno financeiro. Esta exigência de resultados obriga a Organização a ter um grupo de colaboradores preparado e satisfeito. O primeiro passo que a Organização deve dar, para alcançar aquela meta, será o de possuir um eficiente setor de recrutamento e seleção, que conheça as necessidades da própria Organização.

Para tornar o processo de seleção de novos colaboradores o mais objetivo possível, são importantes os seguintes elementos:

- ter elaborado o Perfil Estruturado das Competências: a descrição dos conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e espiritualidade exigidos;
- conhecer os principais desafios esperados na área de trabalho do setor requerente;
- ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado do candidato no lugar de trabalho;
- conhecer a cultura, os valores e os princípios, não somente da instituição, mas da área, e até da equipe, que irá integrar o novo colaborador;
- conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os princípios da instituição, para não correr o risco de contratar pessoas que não têm um perfil correspondente;
- buscar sempre a participação dos componentes do grupo requerente o novo colaborador. Sem essa participação, o processo seletivo ficará comprometido.

A atividade de seleção das pessoas é um processo estratégico, que possui uma metodologia própria, e não pode ser vista como um evento conduzido de forma subjetiva e sem que a ele se dê a justa importância.

Para selecionar a pessoa certa para o lugar certo, o planejamento da seleção é de fundamental importância. A elaboração de uma ficha com a descrição clara das competências que requer o lugar de trabalho, ajuda a definir o perfil da pessoa necessária para aquela função. Por competência entendemos os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, os valores e a espiritualidade.

Para descrever o perfil das competências, que se requerem no lugar de trabalho, apresentamos, como exemplo, a ficha nas páginas que seguem.

## **PERFIL ESTRUTURADO DAS COMPETÊNCIAS**

**FUNÇÃO:** Setor Administrativo

**ÁREA:** Contabilidade

### **BREVE DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO**

- Executar trabalhos, solicitados pelo Escritório técnico-administrativo da Delegação, na área de contabilidade. Controlar as atividades contábeis dos diferentes centros de custos.

### **TAREFAS/ATRIBUIÇÕES**

- Trabalhar em harmonia com o ecônomo de Delegação e o coordenador administrativo do Escritório técnico-administrativo da Delegação
- Manter contatos com as Casas e as atividades da Delegação
- Coordenar e consolidar o balanço
- Coordenar o pagamento de impostos
- Controlar e visitar as Casas, registrar e arquivar os documentos
- Pôr em ato a técnica dos administrativos locais

### **COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO**

#### **Conhecimentos**

- Graduação em Economia
- Conhecimentos sobre economia empresarial e contabilidade
- Conhecimentos sobre procedimentos administrativos e financeiros da instituição
- Conhecimentos sobre normas e regulamentos relativos às entidades religiosas
- Conhecimentos sobre a Missão e a Visão calabriana
- Atualização contínua no campo de sua competência
- Conhecimentos sobre sistemas de informática aplicados à contabilidade

### **Habilidades**

- Experiência na gestão de procedimentos administrativos internos
- Experiência na preparação de relatórios administrativos e financeiros
- Habilidade em receber informações, interpretá-las e transformá-las em ações inovativas

### **Atitudes**

- Boas capacidades de relacionamento
- Visão global da Instituição, dos setores e dos procedimentos administrativos
- Capacidade proposital
- Boa comunicação
- Compromisso
- Flexibilidade
- Identificação com a filosofia da Instituição, na execução de suas tarefas ou funções

### **Valores e Espiritualidade**

- Predisposição para conhecer o Carisma e a cultura da Instituição
- Disposição para participar dos momentos celebrativos da Instituição
- Participação das reuniões de formação continuada, técnica e espiritual

### **Grau de instrução exigida**

- Graduação em Administração, Economia e Contabilidade, e cursos de pós-graduação ou competências em setores afins

Com essa ficha pronta, torna-se mais fácil selecionar o candidato que melhor se adapta ao lugar de trabalho disponível. O perfil estruturado das competências é importante também para atribuir novas tarefas aos colaboradores dentro da atividade. A ficha com o perfil de competências estabelece com clareza o conjunto de tarefas do colaborador, perfil esse que, porém, deverá ser sempre revisto e atualizado.

## 4.2 Meios para recrutamento dos colaboradores

O recrutamento das pessoas, que passarão depois pelo processo de seleção, deverá seguir a seguinte ordem:

- 1° **recrutamento interno:** acontece no âmbito da própria Instituição, onde os colaboradores considerados aptos, são propostos para uma nova função;
- 2° **recrutamento misto:** é aquele no qual os candidatos à seleção provêm tanto de fontes internas quanto externas, e pode ser realizado em três formas alternativas: recrutamento externo seguido de recrutamento interno; recrutamento interno seguido de recrutamento externo; recrutamento interno e externo realizado contemporaneamente;
- 3° **recrutamento externo:** são as pessoas que provêm de fora da Instituição. Pessoas que foram escolhidas com técnicas de recrutamento. Podem ser também funcionários de outras Organizações, que foram envolvidas pelas propostas apresentadas.

Dar a preferência às pessoas que já trabalham na Organização, se este processo for bem conduzido, pode ser uma forma de promoção e de premiação para os colaboradores.

## 4.3 Etapas da entrevista

A primeira fase da entrevista consiste na análise do currículo do candidato para verificar as informações escritas, as qualificações e pedidos. É necessário que a entrevista seja realizada em um ambiente adequado, livre de interrupções e ruídos, e que aconteça com pontualidade na hora marcada, para evitar cansaço e/ou estresse no candidato. O material necessário, formulários e questionários sobre o perfil de competências, deve estar pronto ao alcance da mão. Na entrevista de seleção é bom que o entrevistador lembre de:

- começar a entrevista colocando o candidato à vontade, esclarecendo o motivo do colóquio e, sobretudo, a existência de um posto de trabalho disponível, para que ele tenha certeza que há um real interesse na sua pessoa. Depois é bom verificar as informações pessoais e profissionais;
- as informações relativas ao Perfil estruturado de competências nascem das perguntas preparadas precedentemente;
- dar ao candidato todo o tempo necessário para que ele esclareça todas as dúvidas;
- o candidato deve ser informado sobre quais serão as próximas etapas do processo de seleção e o tempo aproximado de sua duração;
- uma duração de 45/50 minutos é um tempo adequado para a realização de uma entrevista, ao passo que um tempo maior deverá ser dedicado à fase de investigação sobre as informações relativas ao perfil de competências;
- a discriminação deverá ser absolutamente evitada.

## **4.4 Colóquio de conhecimento com a direção da atividade**

Depois da pré-seleção do candidato, de parte da área requerente e do setor de Gestão com Pessoas, é de fundamental importância que a decisão final, na escolha do candidato, seja de competência do Diretor Geral ou Presidente/religioso, responsável pela atividade. O colóquio com o Diretor/Presidente religioso, não se reduz a um ato simplesmente burocrático ou hierárquico, mas deve ter a finalidade de verificar os requisitos que o candidato apresenta na esfera de valores e da espiritualidade, que são exigências do Carisma da Organização.

Neste encontro, na medida do possível, deve ser verificado se os valores gerais, que o candidato traz como bagagem pessoal, são adaptos à maneira de ser e agir calabriana, nos aspectos econômico, social e cultural da Organização. O candidato deve ser informado sobre a atividade pastoral e sobre a importância do aprendizado do Carisma e de sua influência na prática da missão, que os Pobres Servos são chamados a realizar.

Naquelas atividades nas quais o Diretor geral ou o Presidente não é religioso Pobre Servo, depois da entrevista com o candidato, o religioso hierarquicamente superior deverá dar seu parecer final.

Depois do encontro com o Diretor/Presidente, se houver consenso entre os entrevistadores, o candidato será enviado ao setor competente para completar o processo de admissão.

De acordo com quanto afirmamos em precedência, visto que hoje a gestão é focalizada na pessoa do colaborador, a seleção de um novo colaborador torna-se um procedimento indispensável e importante para que a atividade alcance a missão que é chamada a realizar.

## **4.5 Informações para o colaborador**

Como já dissemos, é importante que o novo colaborador receba da Instituição um manual com as informações gerais sobre a Organização e sobre as relações internas da atividade. No específico, o manual deve conter:

- Natureza e fim institucional
- A missão, os valores, a visão de futuro da Organização
- Orientações éticas a serem respeitadas
- Regras de convivência comum, na atividade
- Obrigações legais, relativas ao ambiente de trabalho, a serem respeitadas
- Comportamento que o colaborador deve ter dentro da atividade.

Cada atividade deverá elaborar seu próprio Manual de informações para o colaborador calabriano. O colaborador, que está sendo contratado, deverá declarar de ter recebido o manual de informações, assinando uma declaração semelhante à que segue.

### **DECLARAÇÃO, VALENDO COMO RECIBO, DO MANUAL DE INFORMAÇÃO DO COLA-BORADOR**

Por meio da presente declaro de ter tomado conhecimento e de ter recebido o Manual de informações sobre a natureza e as finalidades institucionais, que regulam as relações de trabalho nas Instituições, juridicamente constituídas, mantidas pelos Pobres Servos da Divina Providência. Comprometo-me a realizar minhas tarefas de trabalho, em forma responsável, respeitosa, correta e íntegra, respeitando os princípios fundamentais, que orientam a missão, a visão e os valores da Instituição.

Nome do colaborador: \_\_\_\_\_

Função à qual è destinado: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do colaborador: \_\_\_\_\_

Uma vez assinada, esta declaração deverá ser guardada na pasta do colaborador, junto aos demais documentos, relativos a essa contratação.



## CAPÍTULO V

# GESTÃO DA PERFÓRMANCE E EDUCAÇÃO CONTINUADA

*O segredo do sucesso  
está na perseverança com a qual se persegue um objetivo.*

(BENJAMIN DISRAELI)

## 5.1 Admissão do colaborador

*Entender o Espírito Santo como o princípio da interdependência e inter-relação de todos os seres, modifica a visão que o ser humano tem de si e do mundo.*

(AFONSO MURAD)

Depois do processo de seleção, e depois de ter escolhido o candidato, que melhor corresponde às exigências da função solicitada pela Organização, se o candidato aceita de fazer parte do grupo de pessoal da entidade, e depois de ter concordado o horário de trabalho, o salário e as condições gerais do trabalho, segue o procedimento da admissão.

Depois do colaborador assumir o encargo, o tema relativo ao Carisma da Organização deve ser retomado com frequência nos momentos de formação, também pela direção, toda vez que acontece um feed-back com o colaborador.

Para formalizar a admissão do colaborador deverão ser cumpridas todas as formalidades legais. O objetivo do contrato por tempo determinado deve ser aquele de oferecer um tempo adequado para conhecimento recíproco das partes, de forma a avaliar, por parte do colaborador, o interesse em manter essa relação de trabalho e por parte da Instituição, poder comprovar a capacidade técnica e as atitudes sociais e disciplinares do colaborador. É desejável que, a todos os colaboradores recém-contratados, seja oferecida a possibilidade de participar de um curso específico, com o objetivo de ajudá-los a conhecer melhor a Instituição.

## 5.2 Curso de formação para os colaboradores recém-contratados

É indispensável que seja realizado um curso de formação para os recém-contratados sobre o tema: “Natureza e finalidades institucionais”. O curso deve ser estruturado com, pelo menos, 6 horas de formação, durante as quais serão desenvolvidos os seguintes argumentos:

TEMAS A SEREM TRATADOS NO CURSO	HORAS DE FORMAÇÃO
1. - O pensamento de Dom Calábria e seu Carisma.	1.30
2. - A Obra Dom Calábria: o estilo, o espírito, os valores. - A função da equipe “Conselho de pastoral” dentro da atividade. - História da atividade, crescimento e desenvolvimento.	1.30
3. - Ética da atividade onde trabalha: uma busca de sentido. - Ética profissional: dever e estilo, responsabilidade e responsabilização.	1.30
4. - O compromisso da Obra calabriana nas atividades em favor dos pobres. - A atividade: aspectos jurídicos e aspectos administrativos: missão, visão e valores da atividade.	1.30
<b>Total mínimo de horas de formação</b>	<b>6.00</b>

O curso para os recém-contratados, além de ser um encontro de formação calabriana, deve ser também um instrumento para acolher o colaborador dentro da atividade e propiciar-lhe a oportunidade de conhecer a Organização onde trabalha.

### 5.3 Avaliação da performance do colaborador durante o contrato de experiência

Para uma avaliação da performance do colaborador no período do contrato por tempo determinado, apresentamos, como modelo, a seguinte ficha:

<b>FICHA DE AVALIAÇÃO TRANSVERSAL</b>	
Nome da Organização _____	
Período do contrato de experiência. Data: _____	
Colaborador _____	
Qualificação / Função _____	
Unidade Operativa/Serviço _____ de _____ a _____	
Participou do curso: “Natureza e finalidades Institucionais”: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	

RELACIONAMENTO COM A INSTITUIÇÃO	GRAUS DE AVALIAÇÃO				
Compartilhamento e respeito das finalidades institucionais da atividade	01	02	03	04	05
Conformidade com regulamentos, diretivas e valores institucional	01	02	03	04	05
Responde com disponibilidade às necessidades do serviço, demonstrando flexibilidade/adaptabilidade organizativa	01	02	03	04	05
Cuidados com a sua própria pessoa e com as normas higiênicas	01	02	03	04	05
Respeita o horário de trabalho	01	02	03	04	05

<b>ÁREA DAS RELAÇÕES</b>	<b>GRAUS DE AVALIAÇÃO</b>				
Comportamentos propícios a estabelecer uma relação positiva com os usuários/cidadãos em geral	01	02	03	04	05
Respeito da privacidade/segredo de ofício/segredo profissional	01	02	03	04	05
Cortesia, gentileza, sensibilidade para com os usuários	01	02	03	04	05
Disponibilidade em querer manter relações interpessoais e espírito de colaboração nos trabalhos de grupo/equipe, favorecendo um clima positivo	01	02	03	04	05
Respeito pelo cargo profissional	01	02	03	04	05
Respeito pela hierarquia	01	02	03	04	05
Propensão a acolher sugestões e/ou propostas de parte dos superiores, visando a melhoria da performance individual e/ou do grupo	01	02	03	04	05
<b>ÁREA PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b>	<b>GRAUS DE AVALIAÇÃO</b>				
Capacidade organizativa	01	02	03	04	05
Precisão operativa	01	02	03	04	05
Assunção de responsabilidades ligadas à própria atividade	01	02	03	04	05
Capacidade de manter e, eventualmente, melhorar os resultados dos processos produtivos	01	02	03	04	05
Capacidade de levar a cumprimento suas tarefas, ainda que diante de situações novas ou dificuldades não previstas	01	02	03	04	05
Capacidade de localizar os problemas relativos ao seu trabalho e/ou de propor e introduzir novas metodologias/soluções, que resultem em melhorias	01	02	03	04	05
Iniciativa pessoal	01	02	03	04	05
Disponibilidade em acolher e/ou acompanhar pessoal recém-chegado, estudantes ou tirocinantes	01	02	03	04	05
Capacidade de operar os equipamentos	01	02	03	04	05

## FICHA DE AVALIAÇÃO TRANSVERSAL

Nome da Organização \_\_\_\_\_

Período do contrato de experiência. Data: \_\_\_\_\_

### *AVALIAÇÃO GLOBAL*

---

---

---

---

---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Coordenador: \_\_\_\_\_

<b>NOTA 1 - OS GRAUS DE AVALIAÇÃO REFEREM-SE AOS SEGUINTE PARÂMETROS</b>	
<b>01</b>	Gravemente insuficiente em relação às expectativas
<b>02</b>	Insuficiente em relação às expectativas
<b>03</b>	Suficiente em relação às expectativas
<b>04</b>	Discreto em relação às expectativas
<b>05</b>	Ótimo em relação às expectativas

<b>NOTA 2 - PROCEDIMENTOS A SEREM ADOTADOS COM O COLABORADOR DEPOIS DA AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE CONTRATO DE EXPERIÊNCIA</b>				
<b>Pontuação</b>	<b>Parâmetros</b>	<b>Porcentagem dos parâmetros</b>	<b>Média alcançada</b>	<b>Decisão a ser tomada</b>
<b>01</b>	Gravemente insuficiente em relação às expectativas		00 - 49%	Organizar um programa específico de formação para o colaborador
<b>02</b>	Insuficiente em relação às expectativas			Fechamento do contrato na data de seu término natural
<b>03</b>	Suficiente em relação às expectativas		50 - 89%	Feed-back dos parâmetros fracos
<b>04</b>	Discreto em relação às expectativas			Renovar o contrato por tempo determinado ou fazer um contrato por tempo indeterminado
<b>05</b>	Ótimo em relação às expectativas		90 - 100%	Pode-se contratar a tempo indeterminado
		<b>100%</b>		

<b>NOTA 3 - MÉTODOS PARA A AVALIAÇÃO TRANSVERSAL</b>	
Estas são as três passagens a serem adotadas para a avaliação transversal:	
<b>01</b>	Usando a ficha de avaliação transversal, pedir ao colaborador para fazer ele próprio a sua autoavaliação.
<b>02</b>	O responsável hierárquico imediato faz a avaliação do colaborador.
<b>03</b>	O colaborador e seu responsável hierárquico imediato se encontram para fazerem um feed-back, comparando as duas avaliações. Poderia ser útil convidar uma terceira pessoa para participar desse encontro. A avaliação conclusiva será aquela que vai sair desse feed-back.

## 5.4 A formação dos colaboradores

Por formação entendemos a promoção, no ambiente de trabalho, de um clima educativo propício ao crescimento técnico, relacional e espiritual. Não se trata, portanto, somente de ensinar a realizar uma tarefa, ou treinar para encontrar soluções para um evento inesperado no lugar de trabalho. A pedagogia calabriana não segmenta a pessoa, mas enxerga-a como filho e filha de Deus, considera-a, portanto, em todas as suas dimensões. Por isso, a pedagogia que deve orientar a educação calabriana traz consigo a marca da esperança. Em outras palavras, a pedagogia, que fundamenta a formação dos colaboradores, deve ser caracterizada pela valorização da pessoa, pela solidariedade, pela gratuidade, pelo serviço, pela disponibilidade, pelo trabalho realizado com dedicação e com prazer<sup>11</sup>.

Como já foi dito, a formação dos colaboradores representa um elemento importante para o sucesso da Organização. Sem uma formação aprimorada e programada dificilmente realizar-se-á a missão que a Instituição é chamada a realizar. Perante o cenário competitivo, complexo e incerto, no qual as Organizações operam no dia de hoje, torna-se imprescindível a atualização dos conhecimentos e a busca de novos modelos, quer do ponto de vista técnico, quer gerencial. Portanto, se uma Organização quiser crescer e alcançar suas metas, deverá ocupar-se constantemente da qualificação profissional e humana de seus colaboradores.

Neste momento histórico, as Organizações se diferenciarão cada vez mais exatamente pela formação dos colaboradores. Segundo os estudiosos deste tema, formação significa preparar a pessoa para a tarefa que deverá realizar no lugar de trabalho. Formar os colaboradores da Organização significa ensinar-lhes os requisitos básicos necessários a desenvolver com eficiência e com eficácia suas funções, desenvolver competências, difundir a cultura, os valores, a missão, a visão da Organização. Especificamente, os objetivos da formação podem ser os seguintes:

- preparar as pessoas a realizar tarefas peculiares;
- mudar as atitudes das pessoas;
- ajudar os colaboradores a desenvolver novas habilidades;
- levar o colaborador a aprofundar alguns aspectos de seu trabalho;
- compartilhar os conhecimentos e as vivências do Carisma e da missão;
- transmitir as informações;
- desenvolver os conceitos;
- melhorar a comunicação;
- diminuir a necessidade de ter que refazer trabalhos ou reduzir os erros;

---

<sup>11</sup> Delegazione Nossa Senhora Aparecida, Il nostro stilo di essere e di vivere. Elementi di orientamento dell'azione sociale calabriana, pag. 41.

- melhorar as relações interpessoais
- preparar as pessoas e a Organização para o momento em que serão necessárias substituições ou transferências internas de pessoal.

O perfil profissional, solicitado pelas Organizações, exige não somente a capacidade de executar tarefas de rotina, mas também a aplicação de habilidades cognitivas, de forma que o colaborador não se configure como simples executor, mas sim como sujeito ativo, capaz de resolver ou sugerir soluções para eventos imprevistos no ambiente de trabalho. Isto significa que é necessário estabelecer um processo educativo, que torne a pessoa um colaborador, com uma visão sistêmica da Organização à qual pertence.

Para uma formação dinâmica dos colaboradores no ambiente de trabalho é necessário que nas atividades, dependendo do número de colaboradores, seja constituído um Setor de formação, que atue em forma permanente para promover a formação técnica e pastoral.

A estruturação, a complexidade e o tamanho desse setor dependem do número de colaboradores que operam naquela atividade. O objetivo da formação é aquele de desenvolver uma educação permanente dirigida a todos os colaboradores, portanto, é importante possuir um plano de formação. A educação deverá ser um processo permanente de treinamento, aperfeiçoamento e atualização de todos os colaboradores. Seu crescimento pessoal e profissional reflete-se na qualidade do serviço prestado aos usuários. Portanto, nas Organizações calabrianas a formação permanente torna-se imprescindível para que os serviços prestados sejam à altura do Carisma da Organização. A formação contribui a “fazer bem o bem”, como dizia São João Calábria.

## **5.5 Análise das necessidades formativas**

A primeira fase de um processo formativo aprimorado e programado, como o que estamos tentando obter na Obra calabriana, é representada pela análise das necessidades de formação. A finalidade principal é aquela de identificar problemas, carências, áreas passíveis de melhoramentos, causas de mal-estares ou desserviços, desperdícios, elementos que podem prejudicar o desenvolvimento das capacidades humanas, ou então, aquela de buscar oportunidades possíveis sobre as quais intervir sucessivamente através de ações específicas. A análise das necessidades poderá servir também para identificar motivações, expectativas, desejos e inclinações.

Uma correta e eficaz análise das necessidades formativas, portanto, não deverá limitar-se à coleta de necessidades expressas pela Organização e geradas da observação de uma diferença entre as expectativas da empresa e as capacidades efetivas, apresentadas pelos colaboradores, mas deve considerar também as potencialidades, as motivações, as expectativas dos próprios usuários do processo formativo. Segundo Quaglino e Carrozzi (1998) a análise das necessidades formativas deve acontecer em dois níveis: relevação das necessidades formativas da Organização e relevação das necessidades do indivíduo.



**a) A análise das necessidades formativas da Organização** acontece através da coleta de dados sobre:

- **Organização:** descrição dos diferentes aspectos da realidade organizativa, eventos do passado dentro e fora da Organização, eventos críticos que colocaram em crise o funcionamento e a sobrevivência da Organização; objetivos e situação atual; planos e programas que orientam a Organização;
- **os colaboradores:** dados anagráficos (idade, títulos de estudo, antiguidade no trabalho, qualificação ...), dados relativos ao comportamento organizativo (frequentes faltas injustificadas, rotatividade do pessoal (turn-over), demissões ...);
- **a formação:** quadro histórico das atividades formativas progressas, realizadas dentro da Organização.

**b) A análise das necessidades formativas dos indivíduos acontece, ao invés, através de:**

- **a análise das atividades:** descrição das tarefas que o indivíduo desenvolve na cotidianidade, prestando particular atenção aos aspectos críticos, que acontecem durante a realização do próprio trabalho;
- **a análise da função:** descrição relativa a alguns aspectos da função de cada um na Organização, úteis para identificar necessidades formativas;
- **a análise dos eventos críticos:** situações que os indivíduos julgam particularmente críticas e que acontecem com certa frequência;
- **a análise do sistema de expectativas dos indivíduos:** relevação explícita da precisão de necessidades formativas por parte do pessoal.

As informações necessárias para a análise das necessidades formativas são relevadas através de métodos e instrumentos tanto quantitativos, quanto qualitativos, entre os quais os mais comuns são: a entrevista, estruturada ou não, a observação participada, o questionário e a análise da documentação da empresa.

**c) A entrevista**

É um colóquio que tem a finalidade de conhecer opiniões, atitudes, percepções, experiências e características da pessoa, propondo ao sujeito perguntas estabelecidas desde o início, e dispostas numa ordem bem determinada. A entrevista pode ser estruturada e não estruturada. **A entrevista estruturada** é feita com perguntas prefixadas, propostas segundo uma ordem bem definida e preestabelecida. Pode parecer um questionário aplicado em voz alta, mas, ao conduzir uma entrevista, diferentemente de um questionário, o estilo e a modalidade requerem que o entrevistador dê o seu contributo, participando de uma troca, que, de qualquer forma, não deixa de ser uma acareação. Na **entrevista não estruturada**, ao contrário, o entrevistador não

tem perguntas prefixadas, mas somente alguns temas para desenvolver com o entrevistado. Se olharmos para o jeito e a modaldidade de condução, essa forma é a que mais se parece com o conceito de colóquio.

#### ***d) A observação participada***

É uma técnica de pesquisa mais complexa, que prevê a introdução de um observador dentro do grupo, objeto de pesquisa. O observador participa das reuniões, observa as pessoas durante o trabalho delas, coleta dados não somente sobre comportamentos verbais, mas também as reações delas com a sua presença.

#### ***e) O questionário***

É um instrumento que se torna necessário em situações particulares como aquela, por exemplo, representada pela presença de uma população, a ser analisada, muito numerosa ou distribuída geograficamente em grandes distâncias. O questionário, às vezes é preferido, como instrumento de pesquisa, porque, por meio dele, é possível obter dados representáveis em forma quantitativa e de fácil elaboração e interpretação. A desvantagem, porém, é que o questionário permite relevar somente dados genêricos e superficiais, às vezes pouco atendíveis, por motivos ligados à sua formulação, à sua redação e à coleta de dados.

#### ***f) A análise da documentação***

Um papel não secundário, na análise das necessidades formativas, é constituído pelos documentos pessoais (tais quais diários, cartas e anotações autobiográficas), pelos documentos públicos (como notas organizativas e determinações administrativas de política formativa e de gestão com as pessoas, literatura e outros materiais que representam os vivenciamentos coletivos organizativos.

De uma atenta análise das necessidades formativas poderá nascer uma coerente proposta formativa, transformando as necessidades formativas em verdadeiros objetivos didáticos.

#### ***g) Equipe de Pastoral - sugerimos que a Pastoral seja configurada numa Equipe que tenha a participação de religiosos e leigos.***

Do ponto de vista bíblico, a palavra “pastoral” deriva de pastor, a pessoa que tem sob seus cuidados as ovelhas, e as conduz por caminhos seguros. Pela Pastoral, Jesus Cristo é o Bom Pastor. Ele é o caminho, a verdade e a vida, que devemos seguir e ter como modelo para a nossa existência (Jo, 10,7). Não podemos esquecer que todo o líder, dirigente e colaborador de uma atividade calabriana deve se perceber como um pastor e um protagonista de uma sociedade melhor. Por isso, e nesse sentido, a Pastoral deve representar uma parte integrante na formação dos colaboradores. Além disso, a pastoral no ambiente de trabalho é um espaço de evangelização e formação humana, e tem como missão aquela de promover a fraternidade, a espiritualidade e o Carisma calabriano junto aos colaboradores e aos usuários da atividade. Mais

especificadamente, o papel da pastoral, no ambiente de trabalho, é aquele de anunciar Jesus Cristo e a sua proposta; motivar para a mudança de vida, de práticas de gestão e de prática da atividade, enxergando todas estas coisas como uma unidade.

A pastoral deve levar-nos a rever se as práticas da atividade estão coerentes com o Carisma e a filosofia da Organização; favorecer a dimensão espiritual dos colaboradores e dos usuários; procurar manter vivo o Carisma calabrianiano na atividade; desenvolver a espiritualidade para dar sentido à vida e motivar para a solidariedade; intensificando o esforço de busca e compreensão da pessoa na sua totalidade, valorizando suas experiências de vida; envolver toda a atividade no cultivo dos valores humanos e cristãos, e favorecer uma integração maior da atividade com a comunidade eclesial local.

*Tanto as atividades desenvolvidas pelo setor da formação técnica, quanto as atividades desenvolvidas pela Pastoral, devem ser planejadas e realizadas em maneira coordenada e complementar, pois ambas fazem parte do plano de Gestão com Pessoas. O setor de Gestão com Pessoas deve estar integrado com a Formação técnica e com a Pastoral.*

## **5.6 Avaliação permanente da performance do colaborador**

Por avaliação de performance (ou avaliação de desempenho) entendemos uma atividade cognitiva voltada a fornecer um juízo sobre uma ação ou sobre um complexo de ações intencionalmente desenvolvidas e destinadas a produzir efeitos externos. Essa avaliação deve seguir procedimentos rigorosos e codificáveis. Essa é uma etapa muito importante no programa de Gestão com Pessoas, e por isso, o sistema de avaliação permanente deve ser o fruto de uma estratégia gerencial. Além disso, a avaliação deve ser coerente com o estilo, a cultura e o Carisma da Organização.

A avaliação de performance não pode, portanto, se tornar um tribunal de julgamento da pessoa. Para evitar os eventuais efeitos negativos da avaliação de performance, se deve desenvolver a confiança entre os colaboradores em relação ao processo de avaliação. É importante que o Diretor e as chefias dos Serviços informem os colaboradores que os processos de avaliação são sempre ativos, e expliquem a eles que o sucesso da avaliação depende da vontade do colaborador de querer experimentar e aprender uma nova visão. Além disso, a Organização deve mostrar que os seus colaboradores e os líderes têm consciência dos benefícios e dos desafios que traz consigo a avaliação.

Por “performance” entendemos o resultado da aplicação prática – no trabalho e em outras atividades humanas – dos conhecimentos, das atitudes, das habilidades, dos valores e da espiritualidade. A avaliação de performance é a análise crítica da possível discrepância entre o comportamento do colaborador e a expectativa da Organização, estabelecida através do planejamento. A lacuna existente entre o desejado e a performance real do colaborador deve ser o foco essencial da avaliação de performance.

Neste sentido, a avaliação de performance corresponde a uma análise sistemática da atividade do colaborador em função do trabalho que faz, das metas estabelecidas, dos resultados obtidos, e de seu potencial de crescimento. Atualmente é avaliada a performance da Organização em seu complexo, isto é, são avaliados os indivíduos, as equipes, a liderança das equipes e dos setores e a gestão da Organização. Devem ser avaliados também os diretores, os presidentes das atividades, os superiores e os ecônomo das comunidades religiosas. A avaliação da performance não julga a pessoa, mas avalia o seu papel para que possa melhorar continuamente. Os aspectos da avaliação de performance permanente são: a oportunidade de conhecer e esclarecer, de confrontar-se com o responsável e entender como melhorar, a visão dos desenvolvimentos possíveis e a formação que deve ser proporcionada.

O procedimento de avaliação da performance é utilizado hoje nas Organizações através de diferentes métodos. São utilizados métodos de avaliação convencionais, avaliação em 360 graus, avaliação por objetivos, avaliação por competências, avaliação orientada pelos pressupostos da qualidade total, avaliação da qualidade nos serviços, e outros. Todavia, para serem úteis, todos estes métodos precisam ser associados ao programa de Gestão com Pessoas.

Muitos autores, que tratam deste tema, são críticos em relação aos métodos convencionais de avaliação de performance, enquanto afirmam que há um risco de violar a integridade da pessoa. Afirmam também que os tradicionais processos de avaliação não são adequados aos modernos modelos de gestão. De acordo com eles, o tratamento dado às pessoas, através dos métodos convencionais de avaliação é o mesmo dado aos produtos de uma linha de montagem, que passam por um controle de qualidade antes de serem aceitos ou descartados. E estes autores concluem afirmando que, embora considerando as necessidades das Organizações, quando essas necessidades se chocam com os valores da Organização, aquelas devem ceder o lugar a estes.

Como Organização calabriana, antes de adotar um método de avaliação de performance, precisamos nos perguntar qual deles possa ser o mais apropriado e coerente com os valores, a cultura, a filosofia e a missão da Organização. De fato, nem todas as estradas levam à criação de um ambiente fraterno e solidário no lugar de trabalho.

Assim, propomos que a Obra calabriana dê prioridade ao método de avaliação de performance por objetivos. De acordo com alguns autores, este método é adaptado a uma gestão moderna. Além do mais, julgamos que o método de avaliação por objetivos seja o mais aderente à visão da pessoa, assim como delineada pelo Carisma calabriano.

Peter Drucker<sup>12</sup> afirma que, na avaliação por objetivos, o colaborador tem o seguinte papel:

---

<sup>12</sup> Peter Drucker é autor de fama mundial pelos seus livros sobre teorias de gestão empresarial. Trabalhou como consultor em todo o mundo para empresas e entidades governamentais e Organizações sem finalidades de lucro. Ensinou "Política e Filosofia" no *Bennington College* e depois, por mais de vinte anos, foi docente de *Management* na *Graduate Business School* of New York. Desde 1971 tem sido *Clarke Professor of Social Science* na *Claremont Graduate School*, na Califórnia.

- estabelece suas metas de curto prazo;
- reflete sobre as tarefas que deve executar em seu trabalho;
- avalia os pontos fortes e os pontos fracos, que poderá encontrar;
- formula planos específicos para alcançar suas metas;
- escreve as características principais das tarefas que executa;
- define as áreas amplas de responsabilidade e como elas funcionam na prática;
- define os comportamentos que deve ter em seu ambiente de trabalho.

Desta forma, o colaborador realiza a sua própria avaliação.

Conforme o mesmo autor, os líderes – diretores, responsáveis dos Serviços, coordenadores de setor – da Organização têm a tarefa de:

- ajudar o colaborador a realizar sua autoavaliação, a elaborar suas metas e os planos para o futuro de acordo com a realidade da Organização;
- examinar com o colaborador o plano, reformulando-o até encontrar aquele mais adequado;
- analisar, junto com o colaborador, a sua autoavaliação, redefinindo metas de médio prazo.

O papel do gerente na avaliação de performance por objetivos é aquele de utilizar os conhecimentos, dos quais dispõe sobre a Organização, para ajudar o colaborador a planejar seu percurso profissional, tendo como base as necessidades e a realidade da Organização, estabelecendo metas e métodos para alcançá-las.

O método de avaliação de performance por objetivos, ao contrário da avaliação convencional, caracteriza-se por enfatizar o futuro e não o passado. Isto é, estabelecendo metas realísticas e buscando formas eficazes para alcançá-las, a avaliação torna-se um instrumento com finalidade construtiva. Para que o colaborador se torne efetivo na Organização precisa de tempo, mas uma Organização, que busca o crescimento de seus colaboradores, sabe que o tempo dedicado a essa finalidade é muito bem gasto.

A avaliação de performance por objetivos, a diferença da avaliação por análise, nos leva a julgar todo o processo de avaliação em forma positiva. Não temos dúvidas de que este método desperte motivação e envolva o colaborador na missão da Organização.

A utilização do procedimento da avaliação de performance é uma maneira de tratar com seriedade o relacionamento com os colaboradores dentro da Organização e visa também estabelecer novos padrões de relacionamento com os usuários, independentemente do tamanho da atividade. Uma Instituição que deseja progredir, aplica a avaliação de performance a todos os colaboradores, e faz deste momento uma grande oportunidade de crescimento.

Cada atividade poderá elaborar sua própria ficha de avaliação da performance. Porém, para orientar a gestão no procedimento de avaliação, sugerimos de aplicar a ficha que segue:

FICHA DE AVALIAÇÃO TRANSVERSAL	
Nome da Organização	_____
<b>Contrato por tempo indeterminado.</b> Revisão n. _____	Data _____
Colaborador	_____
Qualificação	_____
Unidade Operativa/Serviço/Setor	_____ de _____ a _____
Participou do curso “ Natureza e finalidades institucionais”:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>

<b>RELACIONAMENTO COM A INSTITUIÇÃO</b>	<b>GRAUS DE AVALIAÇÃO</b>				
Participa dos encontros de formação sobre Carisma e espiritualidade da Organização	01	02	03	04	05
Colabora e participa das celebrações promovidas pela Instituição	01	02	03	04	05
Compartilha e respeita as finalidades institucionais da atividade	01	02	03	04	05
Respeita os regulamentos, as diretrizes e os valores institucionais	01	02	03	04	05
Responde com disponibilidade às necessidades de serviço, demonstrando flexibilidade/adaptabilidade organizativa	01	02	03	04	05
Tem cuidados com a sua pessoa e as normas higiênicas	01	02	03	04	05
Respeita o horário de trabalho	01	02	03	04	05
<b>ÁREA DAS RELAÇÕES</b>	<b>GRAUS DE AVALIAÇÃO</b>				
Tem um comportamento apto a esta-belecer um relacionamento positivo com usuários/cidadãos em geral	01	02	03	04	05
Respeita a privacidade/segredo de o-fício/segredo profissional	01	02	03	04	05
Manifesta cortesia, gentileza, sensibi-lidade em relação ao usuário	01	02	03	04	05
Manifesta disponibilidade para manter relacionamentos interpessoais e espírito de colaboração nos trabalhos de grupo/equipe, garantendo um clima positivo	01	02	03	04	05
Respeita as funções profissionais	01	02	03	04	05
Respeita os papéis hierárquicos	01	02	03	04	05
Tem propensão a aceitar sugestões e/ou propostas de parte dos superiores, visando a melhoria da performance in-dividual e/ou do grupo	01	02	03	04	05
<b>ÁREA PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b>	<b>GRAUS DE AVALIAÇÃO</b>				
Manifesta capacidade organizativa	01	02	03	04	05
Manifesta precisão operativa	01	02	03	04	05
Assume as responsabilidades relacionadas às suas atividades	01	02	03	04	05
Tem capacidade de manter, e, eventualmente, melhorar os resultados dos processos produtivos	01	02	03	04	05
Capacidade de levar a termo suas tarefas, embora em situações de dificul-dades imprevistas	01	02	03	04	05

Capacidade de localizar os problemas relativos ao seu trabalho e/ou propor metodologias/soluções inovadoras e de melhorias	01	02	03	04	05
Manifesta iniciativa pessoal	01	02	03	04	05
Tem disponibilidade em acolher/tutorar pessoal recém contratado, estudantes ou tirocinantes	01	02	03	04	05
Manifesta capacidade de gerir equi-pamentos	01	02	03	04	05

## FICHA DE AVALIAÇÃO TRANSVERSAL

Nome da Organização \_\_\_\_\_

**Contrato por tempo indeterminado.** Revisão n. \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

### AVALIAÇÃO GLOBAL

---



---



---



---



---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Coordenador: \_\_\_\_\_



<b>NOTA 1 - OS GRAUS DE AVALIAÇÃO REFEREM-SE AOS SEGUINTE PARÂMETROS</b>	
<b>01</b>	Gravemente insuficiente em relação às expectativas
<b>02</b>	Insuficiente em relação às expectativas
<b>03</b>	Suficiente em relação às expectativas
<b>04</b>	Discreto em relação às expectativas
<b>05</b>	Ótimo em relação às expectativas

<b>NOTA 2 - PROCEDIMENTOS A SEREM ADOTADOS COM O COLABORADOR DEPOIS DA AVALIAÇÃO</b>				
<b>Pontuação</b>	<b>Parâmetros</b>	<b>Porcentagem dos parâmetros</b>	<b>Média alcançada</b>	<b>Decisão a ser tomada</b>
<b>01</b>	Gravemente insuficiente em relação às expectativas		00 - 49%	organizar um programa específico de formação para o colaborador
<b>02</b>	Insuficiente em relação às expectativas			Fechamento do contrato na data de seu término natural
<b>03</b>	Suficiente em relação às expectativas		50 - 89%	Feed-back dos parâmetros fracos
<b>04</b>	Discreto em relação às expectativas			
<b>05</b>	Ótimo em relação às expectativas		90 - 100%	Pr4mio
		<b>100%</b>		

## **Método para a avaliação transversal**

1. Utilizando a ficha de avaliação transversal, pedir ao Colaborador para fazer a sua Autoavaliação
2. O responsável hierárquico imediato faz a avaliação do colaborador
3. O Colaborador e seu responsável hierárquico imediato fazem um feed-back, comparando as duas avaliações. É aconselhável convidar uma terceira pessoa para participar do encontro. A avaliação conclusiva será aquela que sair desse feed-back.

## ***Verificação e avaliação das potencialidades***

A avaliação dos colaboradores – sejam eles religiosos, funcionários ou voluntários – é um procedimento orgânico e sistemático para garantir uma verificação periódica para cada colaborador. Essa verificação é útil para avaliar e descobrir, seguindo critérios homogêneos, o desempenho e as características profissionais inerentes ao trabalho realizado pelo colaborador. Até os diretores devem se submeter, periodicamente, à verificação da performance.

As pessoas com suas atitudes, conhecimentos, habilidades, valores e espiritualidade são os principais fundamentos das Organizações. Neste novo contexto, as pessoas deixam de serem recursos humanos, assemelhados aos recursos materiais, e passam a ser tratados como seres vivos, dotados de inteligência, sentimentos e aspirações. E o desenvolvimento das próprias competências é uma parte importante desta renovada vitalidade. Não é o bastante ter potencial, é necessário encontrar a maneira de colocá-lo em ação. Neste sentido, a avaliação da performance transversal pode ajudar a descobrir todas as potencialidades do colaborador, ajudando-o a alcançar, concedendo-lhe o tempo necessário para isso, uma performance global adequada.

E, quando for julgado oportuno, é bom lembrar que é possível e legítimo valorizar as virtudes de um colaborador, reconhecendo seus valores e suas competências. A concessão de um prêmio não está em contradição com o Carisma. Coisa diferente seria falar de incentivos: neste caso, de fato, corre-se o risco de que o colaborador dê o melhor de si somente se for incentivado.

## CAPÍTULO VI

# GESTÃO DO ENCERRAMENTO DE UMA RELAÇÃO DE TRABALHO

*Recomendo-vos muito o espírito de fé: enxergai Deus em todos e todos em Deus;  
enxergai Deus nos pobres que encontrais em vosso caminho;  
nas pessoas com as quais devereis manter relações; nas crianças que de-vereis educar;  
nas almas que a Divina Providência fará com que se aproximem de vós.*

(SÃO JOÃO CALÁBRIA)

## 6.1 Refletindo sobre rescisão do vínculo trabalhista com os colaboradores

*Espiritualidade de comunhão significa exercício da arte de escutar, não para buscar no outro o que ele tem de mais semelhante, mas para colher a alteridade ao invés de apagá-la*<sup>13</sup>.

A gestão do encerramento de uma relação trabalhista com um colaborador é importante tanto quanto o momento da admissão, se não for até mais. Isto vale ainda mais se considerarmos uma Instituição como a nossa, que defende a necessidade de desenvolvimento de qualidades humanas. Para entender melhor como agir no momento em que é necessário encerrar uma relação de trabalho dentro da Organização, é importante compreender como o sistema capitalista vigente enxerga o trabalho e o trabalhador.

A esse respeito, Philippe Zarifian<sup>14</sup> afirma que o emergir do capitalismo industrial e a prática da organização científica do trabalho, acontecidas na parte final do século XIX, levaram a uma verdadeira separação entre o trabalho e o trabalhador, entendido como pessoa. O trabalho é definido como um conjunto de operações, que podem ser descritas, analisadas, racionalizadas e organizadas previamente. Por outro lado, o trabalhador é visto como um conjunto de capacidades, que podem ser compradas no mercado do trabalho, e utilizadas para realizar parte de uma atividade, da qual a Organização precisa para alcançar seus objetivos. Nesta perspectiva, o trabalhador nem sempre é visto como uma pessoa com conhecimentos, capacidade de iniciativas e sentimentos. Pelo contrário, ele é visto simplesmente como mão de obra, ou seja, como força de trabalho.

Ma a história não tem sido sempre assim; houve períodos nos quais a separação entre trabalho e trabalhador praticamente não existia. Basta lembrar o trabalho do agricultor e as corporações artesanais, nas quais o trabalho fazia parte da vida de quem o executava. Isto é, quem sabia executar uma determinada atividade, fazia isso pela vida afora e passava seus conhecimentos de uma geração a outra, e era conhecido na comunidade pelo que sabia fazer. A pessoa e o que ela fazia eram uma coisa só.

Nos sistema capitalista, o trabalho é comercializado, vendido, ou trocado. Nos acostumamos de fato, inconscientemente, a tratar o trabalho desse modo, separado do trabalhador, como se este fosse ele mesmo um produto, que podemos encontrar no mercado do trabalho para ser usado, trocado ou descartado quando dele não precisamos mais, ou tornou-se obsoleto. Desta forma, não conseguimos mais enxergar que atrás de um trabalho existe uma pessoa.

Numa atividade desenvolvida por uma instituição calabriana, as competências exigidas para a realização de uma tarefa devem ser vistas como algo inerente à pessoa, isto é, o trabalho é uma missão, ele não é um elemento separado do indivíduo que o exerce.

---

<sup>13</sup> STUDI CALABRIANI, *Uno solo cuore e una sola anima*, 2007.

<sup>14</sup> PHILIPPE ZARIFIAN, *Obiettivo competenza: per una nuova logica*, 2001, p. 58.

Nestas circunstâncias, se a interrupção do vínculo de trabalho é conduzida sem transparência, profissionalidade e de maneira pouco respeitosa, pode destruir emotivamente a pessoa e provocar-lhe sérios problemas psicológicos e emocionais. Além de tudo, este estado emocional pode refletir-se negativamente sobre outros componentes da equipe, os quais perderão a motivação para compartilhar a causa da Organização.

Portanto, é aconselhável que, no caso de demissão ou afastamento de colaboradores, sobretudo tratando-se daqueles que têm uma forte identificação com a Organização, com a sua missão e com os seus valores, sejam utilizados diálogo e transparência. Somente se houver transparência à base da nossa ação, o colaborador será tratado como um irmão ou uma irmã, e ajudado a elaborar um novo plano profissional, quando estiver fora da Organização.

## **6.2 Encerramento da relação de trabalho**

O fim de uma relação de trabalho com um colaborador, já dissemos, é muito importante. Na prática cotidiana de gestão, porém, não é bem assim. Podemos constatar que na literatura existente, onde se fala de gestão de pessoas, muito foi escrito sobre seleção e recrutamento e quase nada sobre demissão o afastamento. E isso é sintomático. O pouco que encontramos sobre esse assunto, limita-se à predisposição para uma entrevista de encerramento da relação e ao cálculo do índice de rotatividade (turnover) dos colaboradores.

O resultado da falta de conhecimentos sobre o tema é o grande número de gerentes sem preparo para gerir o fechamento de um contrato de trabalho. Isto demonstra que ainda não se considera o fato que a demissão de um colaborador é tão importante quanto sua admissão.

Na Organização calabriana, no momento do licenciamento ou da demissão de um colaborador, o gerente não deve se limitar ao estrito âmbito jurídico-financeiro, mas deve considerar também aquele psicológico, emocional e social da pessoa que tem em sua frente. Além de tudo, se considerarmos o Carisma calabriano, o colaborador não é um simples produto que encontramos no mercado, que podemos comprar, usar ou descartar. O Carisma calabriano ensina que o colaborador é um irmão ou uma irmã, filhos do mesmo Pai, Deus, uma pessoa, portanto, que faz parte da família, que nos ajuda a levar adiante a missão, e a realizar-se como pessoa ele próprio. Devemos considerar também que os colaboradores, com o passar do tempo, se identificam com a causa institucional, e o encerramento eventual da relação de trabalho, se não for bem preparado, pode criar neles problemas psicológicos e espirituais, levando-os a sentir-se vítimas de injustiça e de falta de humanização de parte da Instituição.

É por esse motivo que neste capítulo queremos apresentar algumas diretrizes, que podem orientar os gerentes num momento tão delicado, tanto para o colaborador quanto para a Organização. Por outro lado, sabemos que, se a entidade possui um eficiente Escritório de Gestão com Pessoas, junto ao qual se realiza, de fato, todo o processo de seleção, avaliação e formação dos colaboradores, isto irá contribuir para uma gestão transparente e eficiente do

fechamento da relação de trabalho, que pode acontecer por diferentes motivos: aposentadoria, uma escolha do colaborador, que decide de mudar de trabalho, uma escolha da Instituição, que decide de interromper uma colaboração.

### **6.3 A comunicação no processo de encerramento de uma relação de trabalho**

Uma gestão democrática da Organização ajuda a tornar mais tranquilo o processo de fechamento da relação. O pressuposto de uma gestão democrática é a transparência nas relações, na definição de papéis, no controle dos resultados e na avaliação dos objetivos. Estas características esclarecem o papel do gerente nas relações com sua equipe, inclusive o momento da interrupção da colaboração. O planejamento feito em maneira colegial é um meio útil para que o colaborador possa entender o que a Organização espera do setor ao qual ele pertence e da sua função. O planejamento bem elaborado e utilizado sistematicamente pela gestão é um instrumento para desenvolver a comunicação e a democracia.

Por outro lado, se uma eventual decisão da Instituição, de interromper uma relação de trabalho, pega de surpresa o colaborador, isso representa uma campanha de alarme para a gestão, pois significa que, provavelmente, ela deve mudar o método de conduzir a atividade, tornando-a mais colegial e focada nos objetivos, nos processos e nas pessoas. Se isso acontece, de fato, significa que a gestão deve tomar providências em relação aos erros do colaborador, sem deixar que o erro aconteça em forma deliberada, a fim de que não se chegue tarde demais para corrigir o seu desempenho. Quando o encerramento da relação gera surpresa, demonstra também que a gestão não está realizando as avaliações e os feed-back periódicos sobre a sua situação no âmbito do trabalho, como seria recomendável. Dessa forma, a gestão corre o risco de não conseguir modificar o percurso do colaborador, chegando a um licenciamento que, talvez, poderia ter sido evitado.

Pelo contrário, quando a gestão é democrática, o encerramento da relação de trabalho acontece de maneira natural, sem causar ressentimentos, mágoas, fofocas, incertezas e especulações entre os outros membros do grupo, sobre os verdadeiros motivos do licenciamento/demissão do colaborador.

### **6.4 Entrevista de encerramento da relação de trabalho**

Está demonstrado que, na maioria das vezes, quando há necessidade de se encerrar uma relação de trabalho com um colaborador, as Organizações estão preocupadas somente com os aspectos burocráticos e legais, a fim de evitar causas trabalhistas. Isto é importante, mas não é o suficiente. Hoje esta prática está mudando, considerado que já temos Organizações que enxergam o

momento da interrupção de uma relação de trabalho como uma oportunidade para identificar as coisas que estão certas e os erros que poderiam comprometer o sucesso de uma gestão.

A entrevista de encerramento da relação deve ser feita, possivelmente, logo após a comunicação da interrupção da colaboração. O objetivo dessa entrevista é o de dar apoio ao ex-colaborador, e colher o maior número de informações e/ou impressões sobre a Organização, como problemas percebidos e sensações, contribuindo dessa forma para o processo de melhoramento da atividade. É importante que a entrevista seja informal, como uma conversa sem compromissos, que tenha caráter confidencial e aconteça em lugar reservado. Por isso o preenchimento do formulário da entrevista não deve ser considerado obrigatório.

Considerando que a entrevista de encerramento é um documento, no caso do preenchimento do formulário, devem ser preenchidos todos os itens, exceto se o colaborador se recusar de responder à algumas perguntas. A entrevista deve incluir o parecer do entrevistador, aquele do coordenador responsável, e em seguida deverá ser arquivada na pasta do ex-colaborador.

## 6.5 Modelo de entrevista de encerramento da relação de trabalho

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Data de admissão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data de Encerramento da relação de trabalho: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Tempo de serviço/cargo: \_\_\_\_\_

Supervisor imediato: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Motivo do fechamento da relação de trabalho: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Você voltaria a trabalhar na mesma atividade? Por quê? (Esta pergunta deve ser feita só no caso de o encerramento da relação tenha acontecido por iniciativa da Organização)

---

---

---

---

2. Qual recado você gostaria de deixar como contribuição para o melhoramento da Organização?

---

---

---

3. Faça uma avaliação da Organização em relação aos seguintes aspectos.

- [E] Excelente
- [O] Ótimo
- [B] Bom
- [R] Regular
- [P] Péssimo

- Relacionamento interpessoal: . . . . . [ ]
- Recursos físicos: . . . . . [ ]
- Valores e normas da Organização: . . . . . [ ]
- Planejamento, organização e metas estabelecidas: . . . . . [ ]
- O seu coordenador imediato: . . . . . [ ]
- A Direção da Organização: . . . . . [ ]
- Oportunidades de formação e crescimento: . . . . . [ ]
- O seu salário e as benfeitorias adicionais oferecidas: . . . . . [ ]
- A sua atividade: . . . . . [ ]



#### 4. Comentários

Parecer do entrevistador: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

O ex-colaborador poderá ser recontratado pela Organização no futuro?  SIM  NÃO

Por quê: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
RESPONSÁVEL PELA ENTREVISTA

\_\_\_\_\_  
COORDENADOR IMEDIATO

A entrevista de encerramento da relação de trabalho é um recurso importante para a área de Gestão com Pessoas, por ser um instrumento para obter válidos feed-back de parte das pessoas que pertenceram ao quadro de colaboradores. Ela pode ser útil para indicar os aspectos positivos e aqueles que devem ser revisados nas práticas de Gestão com Pessoas, para reduzir a rotatividade (turnover) de colaboradores. Além disso, essa entrevista representa uma oportunidade que a Organização possui para escutar o colaborador e ajudá-lo a encontrar um novo trabalho, quando fosse necessário.

## 6.6 Indicador do nível de estabilidade dos colaboradores na Organização

O indicador do nível de estabilidade do número de colaboradores marca a qualidade da Gestão com Pessoas que operam na Organização. Assim ele é um poderoso indicador da qualidade do trabalho e da gestão.

Este índice – Turnover Global (rotatividade global) – corresponde à média de admissões e licenciamentos de colaboradores na Organização. Ele tem a finalidade de captar a flutuação — entradas e saídas — de colaboradores no quadro efetivo de pessoal, útil para poder evitar o impacto negativo de uma rotatividade não planejada.

O indicador de rotatividade pode ser calculado desta forma: o número de colaboradores licenciados/demitidos no mês (CLM) + (mais) o número de admissões no mês (CAM); divide-se a soma dos dois valores por 2 (dois), e o resultado é dividido pelo número total de colaboradores do quadro de pessoal (NCQP), do mês anterior e se multiplica este número por 100 (cem).

Desta forma podemos determinar o valor do índice de rotatividade (turnover) em grau percentual. O resultado deve ser considerado pela gestão como sendo um custo, portanto seria desejável que ele se aproximasse do zero. Trata-se de um custo porque, quando um colaborador se afasta, leva consigo todos os conhecimentos adquiridos e a atividade perde produtividade pelo tempo em que aquele posto de trabalho permanece vago. A tudo isto devem ser acrescidos os custos de uma nova contratação, do tempo empregado para que o novo colaborador contratado alcance a média desejada de produtividade e o custo das eventuais causas trabalhistas. Uma percentagem elevada de turnover de colaboradores traz para a Organização também custos indiretos, como, por exemplo, a insegurança que gera no ambiente de trabalho, e que, geralmente, leva à perda de motivação, e à perda de qualidade no mesmo trabalho. Na substância, ajuda a piorar o clima da Organização.

Um índice elevado de turnover de colaboradores pode ter várias causas. Por exemplo, a falta de uma política salarial, a falta de formação dos colaboradores, de eficiência na comunicação e informação entre os colaboradores, e entre estes e a direção. Quer a entrevista de encerramento da relação de trabalho, quer o indicador do nível de estabilidade dos colaboradores na Organização, são elementos muito úteis para a Gestão com Pessoas, até para mudar de estratégia, se necessário.

# CONCLUSÃO

*A caridade na verdade coloca o homem perante a maravilhosa experiência do dom. A gratuidade está presente na vida em múltiplas formas, muitas vezes não reconhecidas, por causa de uma visão exclusivamente produtiva e utilitarista da existência. O ser humano é feito para o dom, que dele revela e atua a dimensão transcendental.*

(Caritas in Veritate 34)

Numa sociedade onde o capital dita as regras da convivência e das relações, este pequeno manual indica um outro caminho: o caminho onde as pessoas representam o bem maior da Organização. O indivíduo, que se encontra em constante relação com a Organização no ambiente de trabalho, torna-se o grande protagonista e propulsor da Obra. São as pessoas que dão sentido às atividades calabrianas. Por este motivo desejamos que as orientações sobre Gestão com Pessoas, presentes neste Subsídio IV (Gestão com Pessoas – diretrizes para o relacionamento com os colaboradores na Organização calabriana) possa mostrar um horizonte sempre mais claro sobre como a gestão deve relacionar-se com os colaboradores, no âmbito das atividades conduzidas pela Obra, realizando, dessa forma, uma gestão profética.

Hoje, nas atividades pode acontecer que haja carência de conhecimentos e competência para desenvolver os serviços dos quais as pessoas precisam. Conhecimentos e competência são propriedades que pertencem unicamente às pessoas, e não à tecnologia ou ao capital. As atividades podem possuir as melhores tecnologias existentes no mercado e todos os meios materiais disponíveis, mas, se não houver pessoas para gerir essas tecnologias e esses meios, os resultados nos serviços destinados a quem mais precisa, seriam praticamente nulos.

Todavia, no que diz respeito à Gestão com Pessoas, é bom sublinhar uma diferença fundamental entre o pensamento de São João Calábria e o pensamento atual. Se o Carisma calabriano vê a pessoa do colaborador como irmão e irmã em Cristo, nas Organizações contemporâneas as pessoas são tratadas ainda como meios para produzir mais e melhor.

Gostaríamos que este Subsídio de Gestão com Pessoas representasse o primeiro passo para tornar concreta uma metodologia calabriana de Gestão, que transforme o ambiente de trabalho da Obra num verdadeiro testemunho de fraternidade e de serviço em favor das pessoas necessitadas. Queremos avançar a tal ponto que a Gestão das obras seja expressão da fé que professamos. A sociedade contemporânea precisa de modelos de gestão diferentes, onde as

peçoas sejam a razão de ser da própria Organização, tornando-se elas mesmas protagonistas desse processo de gestão.

Os votos são de que, como Obra calabriana, por meio da Gestão com Pessoas, possamos testemunhar, na sociedade contemporânea, que o ser humano é feito para o dom, que dele revela e atua a dimensão transcendental.

IR. GEDOVAR NAZZARI  
*Administração Geral*

# Índice

<b>Apresentação</b> .....	3
<b>Introdução</b> .....	5
<b>Capítulo I</b>	
<b>Gestão com pessoas: premissas</b> .....	7
1.1 O Carisma calabriano e a Gestão da Obra .....	8
1.2 Por que a expressão “Gestão com Pessoas”? .....	11
1.3 Gestão com Pessoas e resultados: um binômio possível .....	12
1.4 Os dez preceitos do colaborador calabriano .....	14
<b>Capítulo II</b>	
<b>Modelos para um método calabriano de gestão com pessoas</b> .....	17
2.1 Elementos para um método de Gestão calabriano .....	18
2.2 Modelos de gestão na sociedade contemporânea .....	19
2.3 Um método calabriano de Gestão com Pessoas .....	25
<b>Capítulo III</b>	
<b>Gestão com pessoas nas organizações calabrianas</b> .....	27
3.1 Gerir com Pessoas, hoje .....	28
3.2 Gestão com Pessoas com foco nas competências .....	29
3.3 Plano de Gestão com Pessoas nas Organizações calabrianas .....	30
3.4 Avaliação da Organização .....	32
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Seleção e integração de talentos</b> .....	39
4.1 Seleção dos colaboradores .....	40
4.2 Meios para recrutamento dos colaboradores .....	44
4.3 Etapas da entrevista .....	44
	75

4.4 Colóquio de conhecimento com a direção da atividade .....	45
4.5 Informações para o colaborador .....	45
<b>Capítulo V</b>	
<b>Gestão da performance e educação continuada .....</b>	<b>47</b>
5.1 Admissão do colaborador .....	48
5.2 Curso de formação para os colaboradores recém-contratados .....	48
5.3 Avaliação da performance do colaborador durante o contrato de experiência .....	49
5.4 A formação dos colaboradores .....	53
5.5 Análise das necessidades formativas .....	54
5.6 Avaliação permanente da performance do colaborador .....	57
<b>Capítulo VI</b>	
<b>Gestão do encerramento de uma relação de trabalho .....</b>	<b>65</b>
6.1 Refletindo sobre rescisão do vínculo trabalhista com os colaboradores .....	66
6.2 Encerramento da relação de trabalho .....	67
6.3 A comunicação no processo de encerramento de uma relação de trabalho .....	68
6.4 Entrevista de encerramento da relação de trabalho .....	68
6.5 Modelo de entrevista de encerramento da relação de trabalho .....	69
6.6 Indicador do nível de estabilidade dos colaboradores na Organização .....	72
<b>Conclusão .....</b>	<b>73</b>



