

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GUILHERME PREVIDI OLANDOSKI

**ANÁLISE DOS ASPECTOS DE UMA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE UM
APP: DA ESTRUTURA SISTÊMICA A TOMADA DE DECISÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2019

GUILHERME PREVIDI OLANDOSKI

**ANÁLISE DOS ASPECTOS DE UMA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE UM
APP: DA ESTRUTURA SISTÊMICA A TOMADA DE DECISÃO**

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

ANÁLISE DOS ASPECTOS DE UMA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE UM APP: DA ESTRUTURA SISTÊMICA A TOMADA DE DECISÃO

Esta monografia foi apresentada no dia 17 de julho de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato Guilherme Previdi Olandoski apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
Orientador

Msc. Egon Bianchini Calderari
Banca

D^{ra}. Luciana Vieira de Lima
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

DEDICATÓRIA

A Mirella pela compreensão ajuda e estímulo e a pequena Lorena que os seus passos largos e iluminados. A minha família pelo suporte e debate constante.

AGRADECIMENTOS

A UTFPR pela oportunidade, aos professores pelo estímulo e ao mundo pela inquietação de pensar o fenômeno.

“O segredo da existência não consiste somente em viver, mas em saber para que se vive.” FIÓDOR MIKHAILOVICH DOSTOIÉVSKI

RESUMO

OLANDOSKI, Guilherme Previdi. Análise dos aspectos de uma equipe de desenvolvimento de APP: Da estrutura sistêmica a tomada de decisão. 2019. 49f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

O tema e a administração de equipes de alto rendimento em projetos de alta complexidade é um grande problema nas empresas. Conseguir simultaneamente rendimento, prazo, qualidade e baixo custo dos trabalhos das equipes são algo praticamente impossível. A psicologia na área de administração tenta contribuir para a resolução destas questões desde a sua criação. O debate desse trabalho é extenso e momentaneamente centrado pela metodologia de revisão de literatura e artigos entre o uso de equipes terceirizadas e equipes focadas em tarefa e não na gestão de empresa. Os resultados são os sentimentos de utilidade, de perda de identidade ou de procrastinação que são desafios constantes para o profissional da área

Palavras-chave: Psicologia. Trabalho em equipe. Administração de empresa.

ABSTRACT

OLANDOSKI, Guilherme Previdi. Análise dos aspectos de uma equipe de desenvolvimento de APP: Da estrutura sistêmica a tomada de decisão. 2019. 49f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

The theme and management of high-performance teams in highly complex projects is a major problem in companies. Achieving simultaneously performance, time, quality and low cost of the teams' work is practically impossible. Administration psychology tries to contribute to the resolution of these issues since its creation. The debate on this work is extensive and momentarily centered on the methodology of reviewing literature and articles between the use of outsourced teams and teams focused on task and not on company management. The results are feelings of usefulness, loss of identity or procrastination, which are constant challenges for the professional in the field.

Keywords: Psychology. Team work. Business Administration.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 TEMA DO TRABALHO	9
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	10
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2 REVISÃO DA LITERATURA (REFERENCIAL TEÓRICO)	12
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANO (GRH)	12
2.2 ONDA VERDE NO RH.....	18
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE RESULTADOS.....	23
3.1 O PLANEJAMENTO DO PROJETO.....	24
3.2 ÉTICA.....	26
3.3 CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS	29
3.4 TERCEIRIZAÇÃO VERSUS CONTRATAÇÃO.....	32
3.5 TOMADA DE DECISÃO	36
3.6 PROPRIEDADE INTELECTUAL	41
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

A criação de equipes de trabalho em empresas, e em especial na área de tecnologia, as quais buscam aliar a produtividade, com criatividade e inovação tecnológica, ganhou recentemente o status de arte (ZHU, 2016). Isto, quando a equipe criada traz o retorno satisfatório, resulta num alto valor agregado financeiro, vistos casos, da criação de celulares, aplicativos para redes sociais ou automação industrial (BORGES, 2004).

No entanto, lidar e conseguir liderar estas equipes de pessoas diferenciadas e de perfil altamente intelectual não é uma tarefa simplória. A psicologia se vale de todo o seu background para auxiliar nesta missão, seja com o desenho de cargos e funções, uso de testes psicológicos ou com técnicas e dinâmicas para que o trabalhador alcance o seu ponto ótimo de produção e retorno para a empresa (CAMPOS, 2004).

Um debate recente e que coloca o objetivo em foco é se em termos financeiro é mais barato a terceirização de mão de obra focada em equipes especializada em projetos ou a verticalização destas equipes, o que implicaria no dimensionamento de tipos de profissionais a serem alocados, a quantidade e as suas qualificações (CAMPOS, 2004; ZHANG, 2018; SANTOS, 2019).

O que se tenta evitar é que os projetos se estendam e o fenômeno da procrastinação se torne algo comum (COHEN, 2003). Nesta seara ocorrem os processos individuais de luto, de identidade e de personalidade do trabalhador inerte na tarefa.

1.1 TEMA DO TRABALHO

Esse trabalho é focado nas questões da formação, estruturação e processos de uma equipe de alto rendimento para o trabalho de um aplicativo para celular.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como fazer a criação de algo único e diferenciado num mercado de tecnologia e ao mesmo tempo com o menor custo e gasto de energia?

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa desse projeto é que a condução de uma equipe que alcance o objetivo proposto resulta em um valor inestimado para a empresa e a diferença para um sucesso e um fracasso é delineado em detalhes.

1.4 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo desse trabalho é expor no capítulo teórico conceitos atuais da administração de equipe de tecnologia e os seus diferentes conceitos. Após isso, haverá um capítulo com a discussão do reflexo disso nos conceitos do profissional atual, passando pela sua formação, aspectos da conduta ética e sistêmicos.

O objetivo específico desse trabalho é mostrar como é sutil o delineamento entre uma conduta que apresente sucesso de outra que traga prejuízo para a empresa e como a formação do profissional da área está pouco focada.

Além disto, outro objetivo específico é comparar qual a melhor metodologia a ser aplicada a esta equipe. Se for a utilização de um processo aplicado a empresa ou um processo aplicado à tarefa (BORGES, 2004).

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio de uma revisão literária em plataforma do SCHIELO, com o uso de palavras chaves “administração de equipes de tecnologia”; “princípios de formação de equipes técnicas”; “formação de equipes de tecnologia”, além de livros disponíveis, foram reunidas e comparadas as diversas informações encontradas. O período de busca contemplou do ano 2000 até 2019. Posteriormente foi efetuada uma análise dos aspectos atuais dos temas de Gestão de Recursos humanos para o trabalho de uma equipe de tecnologia, desde aspectos de liderança, contratação, qualificação, ética e tomada de decisão e proteção intelectual. A análise não teve uma diretriz de autores, uma vez que o tema é recente e não há um fechamento de doutrina;

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura desse trabalho é dividida na parte da introdução que mostra os aspectos gerais do trabalho, passando pela discussão da teoria do trabalho e mostrando os resultados que há a discussão e demonstrativos dos fenômenos delineados; Na sequência é apresentada as conclusões do trabalho e suas delimitações, além dos seus referenciais bibliográficos.

Em termos de estrutura, este modelo contemplará a seguinte estrutura além desta introdução: Um capítulo sobre referencial teórico, onde serão apontados elementos essenciais para a redação da revisão da literatura; posteriormente, serão apresentadas instruções acerca dos procedimentos metodológicos; na sequência, serão destacadas informações pertinentes a apresentação e análise dos dados e, por fim, são apresentadas as considerações finais e conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA (REFERENCIAL TEÓRICO)

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANO (GRH)

A Gestão de Recursos Humanos é importante em todas as organizações. Ela Contribui para o sucesso da organização e cria vantagem competitiva para a organização. A forma como as práticas e políticas da Gestão de Recursos Humanos toma forma também afeta às experiências de trabalho e relação do emprego (CAMPOS, 2004). A GRH (Gestão de Recursos Humanos) é, portanto, importante em qualquer organização. Nas empresas orientadas para projetos também não é diferente nesse aspecto, no presente estudo entende-se esta variável (DONATO, 2017).

Para Campos (2004) um problema recorrente das teorias de equipe de alto rendimento de tecnologia é que elas são gerais, cabendo na literatura poucas alternativas, havendo apenas, análises de contexto. Em uma parte deste trabalho será realizada uma análise de alguns aspectos, mas não criará ferramentas para superar esta limitação.

No entanto, os recursos específicos da empresa orientada para projetos criam desafios específicos para a gestão de recursos humanos nesse contexto, que não são amplamente reconhecidas na gestão geral, gestão de recursos humanos ou literaturas de gerenciamento de projetos (CAMPOS, 2004).

Para GHOBADI (2015) as empresas orientadas para projetos são aqueles em que as pessoas da organização:

- 1) Definem "gestão por projetos" como uma organização estratégia, neste trabalho, a criação, desenvolvimento, expansão e manutenção de um aplicativo para celular;
- 2) Aplicam projetos e programas para o desempenho de processos complexos;
- 3) Gerenciam uma carteira de projetos de diferentes tipos de projetos externos;
- 4) Tem organizações permanentes específicas, como um grupo de projeto com um portfólio;

Para Borges (2004) em essência, o que define uma empresa como orientada para projetos é que essas empresas se percebem como sendo orientados para projetos e moldam suas políticas e práticas para o trabalho, para a cultura organizacional e para a estratégia para o desafio apresentado pela gestão de projetos. Empresas de tecnologia e que trabalham com desenvolvimento raramente fogem deste modelo.

Empresas orientadas para projetos podem ser encontradas em muitas indústrias (eletrônica, mecânica, incluindo o setor público). Organizações podem variar no grau de orientação do projeto, dependendo, por exemplo, sobre o tamanho, o número e os tipos de projetos que elas realizam (LE, 2019).

Os tipos de projeto impactam a relação entre a organização da linha estável e as organizações temporárias, realizado na empresa orientada para projetos (BORGES, 2004). Uma organização pode escolher a orientação do projeto como uma forma de trabalho para eles como um todo (como em uma construção empresa) ou apenas para algumas de suas unidades organizacionais (como no departamento de desenvolvimento de produtos de uma empresa, ou a unidade de desenvolvimento organizacional) (COHEN, 2003).

Alguns escritores identificaram algumas especificidades da GRH em empresas que realizam projetos. Para Campos (2004) estes estudos apoiam a suposição de que a empresa orientada para projetos tem características específicas que, por sua vez, produzem requisitos especiais em termos de políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Algumas características específicas de empresas orientadas para projetos que vemos relevante para GRH são para (LIU, 2018):

- A Natureza temporária dos projetos que é a complexidade dos mesmos;
- O Dinamismo que é a quantidade de pessoas e as áreas dos mesmos;
- Paradigma de gestão específica se será uma gestão centralizada ou partilhada.

Para Borges (2004), dentro da literatura de GRH tradicional, há uma longa tradição de pesquisa argumentando que, a fim de fazer uma contribuição ideal para o desempenho da empresa. Políticas de gestão de recursos humanos e as práticas devem ser integradas tanto com uma estratégia firme, a chamada integração estratégica vertical e uns aos outros, a chamada integração horizontal. Em Campos (2004) a orientação da função de GRH, seus objetivos e metas, precisam estar alinhados com a estratégia da organização. E se consideramos "gerenciar por projetos" como a estratégia da empresa orientada para projetos, isso implicaria que as políticas, os processos e as práticas de gestão de recursos humanos da empresa orientada são de alguma forma favorável ao trabalho orientado. Sendo diferentes dos demais processos e práticas tradicionais de gestão de recursos humanos que são projetados para a organização gerenciada classicamente, onde a ênfase não está nos projetos, mas sim na rotina dos produtos e serviços e onde os requisitos de trabalho são bem definidos e estáveis (BORGES, 2004).

Os projetos e programas destas organizações são temporários. Assim, toda vez que um novo projeto ou programa começa, a configuração de recursos humanos da organização deve mudar. Isso pode acarretar em pressão sobre as atividades. Certamente isto impacta a organização do trabalho e cria a necessidade de novos processos como designar pessoal para projetos, dispersão de projetos e processos para vincular projetos e atribuições a carreiras (CAMPOS, 2004).

Empresas orientadas para projetos têm limites dinâmicos e contextos específicos de atuação. O número e os tamanhos dos projetos realizados estão em constante mudança, podendo ser permanentes ou temporárias. Os recursos são empregados em cooperações com os clientes, parceiros e fornecedores e são organizados em equipes, algumas delas sendo virtuais (COHEN, 2003).

Para Campos (2004) os projetos foram descritos como organizações temporárias para promover mudanças. Assim, os projetos e programas acarretam maior incerteza, criando um ambiente mais dinâmico com mais descontinuidade. Em Cohen (2003) o grau de dinamismo também pode depender do tamanho dos projetos; das indústrias como construção e engenharia com longas durações do projeto será de menor dinâmica do que TI ou desenvolvimento de produtos com projeto de curtas durações, nos quais os projetos criados são ainda mais dinâmicos. Neste ambiente dinâmico em que a configuração do RH está em constante mudança, os desafios de garantir o bem-estar dos funcionários e o tratamento ético dos trabalhadores são importantes (BORGES, 2004).

Para Cohen (2003) a qualquer momento, uma empresa orientada para projetos pode manter um projeto de portfólio de diferentes tipos de projetos internos e externos. Isso significa que a qualquer momento mais ou menos projetos e programas são realizados. Uma pessoa tem vários papéis. Uma pessoa pode trabalhar em diferentes projetos ao mesmo tempo, talvez até em diferentes papéis num projeto (PAPARELLI, 2007). Em um projeto ele ou ela é gerente de projeto, em outro membro da equipe de projeto ou patrocinador. Ou uma pessoa pode ter um papel em um projeto e em ao mesmo tempo, desempenhar outro papel permanente na organização (CAMPOS, 2004).

Para Paparelli (2007) na empresa ideal orientada para projetos é necessário o gerenciamento específico de cultura expressa no empoderamento dos funcionários, orientação do processo e trabalho em equipe, na contínua mudança organizacional e descontínua, na orientação ao cliente, e networking com clientes e fornecedores. Assim sendo as

competências específicas e necessidades pessoais tem que ser intercaladas para trabalhar com sucesso em conjunto nos vários projetos. Estes podem ser formalmente apoiados pela empresa ou informalmente exigidos pela natureza do negócio do projeto (MORENO, 2015). Resumindo, políticas, práticas e processos de GRH precisam ser projetados para atender às necessidades específicas do projeto (PAPARELLI, 2007).

Para Paparelli (2007), na literatura de gerenciamento de projetos, uma quantidade limitada de pesquisa considerou a GRH. Em termos de contexto a GRH ainda é rudimentar. E se GRM é considerada, é principalmente ao nível do projeto, ou de uma perspectiva de alocação de recursos multi-projetos. Para Borges (2004) ainda se considera a GRH como algo construção, isto é uma abordagem típica da indústria. Sempre tomam a GRH como um padrão já estabelecido, em vez de perguntar se a indústria da construção precisa de algo extra ou diferente (PAPARELLI, 2007).

Para Cohen (2003), além disso, encontramos na literatura questões específicas como desenvolvimento de competência ou liderança de projetos, mas teorização sobre GRH em empresas orientadas para projetos está faltando na literatura atual, com algumas exceções. Juntamente com o reconhecimento mais amplo de projetos como algo temporário nas organizações, houve ultimamente uma mudança de técnica para gerenciamento de projetos com um perfil mais humano com particular atenção aos aspectos da equipe (PAPARELLI, 2007).

Além disso, uma massa crítica da organização de projeto para a investigação em gestão evoluiu rapidamente em relação à gestão de projetos criando a empresa de projeto, ou a empresa orientada para projetos. Aspectos de gestão do conhecimento e governança estão sendo pesquisado. No entanto, até agora, pesquisas específicas sobre a gestão de recursos humanos em empresas orientadas para projetos é rara (PAPARELLI, 2007; MORENO, 2015; PARK, 2015).

Para Silva (2004), enquanto está aumentando o interesse na maturidade de empresas orientadas a projetos, modelos específicos foram desenvolvidos. Isto é ainda mais problemático quando consideramos os problemas de bem-estar do empregado. No ambiente dinâmico que caracterizar empresas orientadas para projetos, a configuração GRH está em constante mudança, assim como a relação entre empresa e grupos de empregados (SILVA, 2004). Os desafios de garantir o bem-estar do funcionário e seu tratamento ético em configurações organizacionais estão em rápida mudança em que a transitoriedade de projetos

de trabalho e configuração de equipes de trabalho e até mesmo organizações inteiras é primordial importante e negligenciado (SILVA, 2004).

Estudos de casos recentes indicaram evidências de que as empresas têm problemas em apreender o trabalho e a situação emocional do indivíduo e atribuições de vários papéis que podem levar ao esgotamento dos funcionários mais jovens que não conseguem obter equilíbrio entre trabalho e a vida familiar ou para gerir os danos e consequências da sobrecarga de papéis e do conflito de papéis (SILVA, 2004).

Além disso, de uma perspectiva organizacional e gerencial, o fracasso em abordar as facetas do conflito gerado pelo trabalho no projeto pode prejudicar os esforços para reter os trabalhadores podendo causar insatisfação no trabalho e em casos extremos stress devido ao trabalho físico, psicológico e comportamental (CAVAZOTTE, 2013). Não considerar os requisitos específicos da gestão de recursos humanos em projetos de empresas pode significar que os teóricos negligenciaram essas questões, desconsiderando os efeitos, positivos e negativos, de projetos nas práticas de trabalho nos indivíduos (SILVA, 2004).

Para Soto (2005) na medida em que a literatura de gestão geral considera a empresa orientada para projetos como um tema de pesquisa, autores têm se interessado principalmente pela sobreposição entre novas formas organizacionais e gestão do conhecimento e, de uma perspectiva crítica, as continuidades e descontinuidades entre conhecimento orientado para projetos organização e formas burocráticas de organização (SOTO, 2005). O desafio de gerenciar as tendências desintegradoras de projetos complexos é um grande desafio na gestão de empresas (SOTO, 2005).

Para Chi (2014) normalmente, artigos sobre trabalho são baseado no conhecimento da transição anterior a GRH, mas não abordam os requisitos de uns projetos e não colocam a empresas em profundidade. Soto (2005) discute a organização holística e menciona a onipresença de trabalho orientado para projetos, mas não discute os requisitos que fluem ou são induzidos pelo uso de projetos para políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Ao descrever empresas com focadas em conhecimento, Soto (2005) também se refere a natureza personalizada da resolução de problemas na organização de trabalho dentro de projetos (chamados forças-tarefa) em um estudo de caso em empresas focadas em conhecimento, mas não explora aspectos mais detalhados dos requisitos específicos das empresas como as políticas de recursos humanos e suas práticas.

A literatura é freqüentemente criticada por sua negligência em tratar de pequenas organizações e por privilegiar perspectivas gerenciais sobre práticas de gestão de recursos humanos, uma tendência cada vez mais desafiada por pesquisadores de forma mais crítica e dentro da perspectiva ética (CHI, 2014). Quando se tratam de projetos orientados para empresas especificamente, pouco foi publicado em revistas tradicionais de GRH (SOTO, 2005).

Para Zanelli (2002) a literatura sobre GRH negligencia os projetos como uma nova forma de trabalho e as implicações do trabalho orientado para projetos. O papel do gerente de projeto é raramente discutido, e o papel de GRH na empresa orientada para projetos é geralmente ignorado. Encontramos algumas exceções. Existem alguns estudos recentes que exploram as questões de RH como carreira, relacionada as estruturas orientadas para projetos, mas não explicitamente consideraram as empresas orientadas para projetos como o contexto básico (ZANELLI, 2002).

Zanelli (2002) realizou estudos de caso em Empresas de pesquisa e desenvolvimento. Ele discutiu principalmente o desafio de vincular as práticas de GRH às mudanças feitas na organização e estruturas de gestão para se tornar uma empresa de projeto. Sua pesquisa concentra-se principalmente no Comportamento Organizacional em empresas de P & D. Para Donatto (2017) que conduziu estudos de caso em profundidade na contratação de engenharia industrial, o papel da função GRH está mudando e estas mudanças não estão refletidas na literatura de GRH porque há uma falta de engajamento entre literatura de gestão de projetos e literatura de GRH sobre o papel das práticas de gestão de recursos humanos.

Para Zanelli (2002) na literatura em GRH sobre empresas flexíveis, como aquelas que trabalham com organização da rede, onde não há menção explícita de projetos ou seu impacto na gestão de recursos humanos ou em empresas orientadas para projetos, as implicações de GRH do gerenciamento de projetos como um core business de processo de organização do trabalho e da empresa orientada para o projeto como tal não são objetos de consideração na liderança.

Nas publicações de GRH há a crescente evidência que o trabalho executado orientado para o projeto está se tornando cada vez mais importante e que este é um desenvolvimento que precisa ser considerado com cuidado em termos das implicações gerenciais e não gerenciais.

2.2 ONDA VERDE NO RH

Para Alles (2004) o termo Recursos Humanos Verde refere-se a usar todos os pontos de contato e interfaces dos funcionários para promover práticas sustentáveis e aumentar a conscientização e compromissos nas questões de sustentabilidade. Em Pontes (2008) os empregos ecológicos e os negócios ecológicos também têm crescido a uma taxa de cerca de 5% ao ano durante os últimos três anos.

Ainda para Alles (2004) é necessário empreender iniciativas de RH amigáveis ao meio ambiente, resultando em maior eficiência, custos mais baixos e melhores funcionários que por sua vez, ajudem as organizações a reduzir a emissão de carbono, tanto da empresa como dos seus funcionários. Com o uso de prática de atividades como: o arquivamento eletrônico, compartilhamento de carros, compartilhamento de trabalhos, teleconferência, entrevistas virtuais e, reciclagem, espaços de escritórios com eficiência energética, etc melhores resultados ambientais serão alcançados. (ALLES, 2004),

Para Halen (2000) influenciar os novos funcionários é visto como necessário para garantir que eles entendam e se aproximem de uma cultura ambiental corporativa de maneira séria. Portanto, questões de desenvolvimento sustentável devem ser integradas no processo de recrutamento. Isso envolve o monitoramento dos requisitos de competência de longo prazo para a empresa tais como, fornecer aos novos funcionários informações sobre sustentabilidade, políticas e compromissos de desenvolvimento, usando recrutamento e procedimentos que apóiem a representação equitativa de candidatos em termos de gênero, idade, raça e grupos étnicos, orientação sexual, pessoas com deficiência e outras grupos relevantes (HALEN, 2000).

Para Halen (2000) as descrições dos cargos da empresa devem refletir a agenda de sustentabilidade e os objetivos da empresa, além de apresentar as ferramentas de pesquisa disponíveis para que os candidatos acessem e delineiem claramente seus empreendimentos ecológicos. Finalmente, as perguntas da entrevista devem ser adaptadas para analisar o potencial da compatibilidade com os objetivos ecológicos da empresa.

Para Halen (2000) as funções do trabalho e a cadeia de comando devem incluir funções de relatório ambiental e tarefas de saúde e segurança de modo a tornar claro, quais substâncias / potenciais emissões (e sua extensão), os funcionários estão expostos.

As funções do trabalho devem listar os principais deveres associados à posição e destacar os eco-aspectos específicos do trabalho associando atributos pessoais e competências aos requisitos ambientais, ou seja, adquirir competências especializadas por meio de investimento em treinamento (HALEN, 2000).

Em Almeida (2004) os profissionais de RH sentem que os funcionários preferem trabalhar para empresas que adotam uma forte abordagem ecológica e 46% de uma amostra de 1000 pessoas afirmam que ter uma filosofia ecológica ajuda a atrair potenciais candidatos.

No geral, para Almeida (2004) ser um empregador verde pode ajudar a aumentar motivação e engajamento dos funcionários (através de um conjunto compartilhado de valores), cria vantagem competitiva a partir das oportunidades apresentadas pela mudança de mercados, com o desejo de aprender com clientes, consumidores, fornecedores e colegas, reduz a rotatividade de mão-de-obra (porque a organização é aquela em que as pessoas querem trabalhar) e melhora a saúde da força de trabalho (por exemplo, incentivando o ciclismo no trabalho, compartilhamento de carros, transporte público) (ALMEIDA, 2004).

Em Almeida (2004) ter uma forma para verificar a gestão de desempenho com referencial na gestão ambiental apresenta diversos desafios que são diferentes em cada setor de uma empresa obtendo dados úteis sobre o meio ambiente e o desempenho dos gerentes.

Para Carvalho (2008) algumas empresas implantaram nos ambientes corporativos medições de padrões de desempenho (que cobrem o uso do local, gestão ambiental, auditorias ambientais e redução de resíduos) de modo a medir padrões de desempenho ambiental, e desenvolver sistemas de informação ecológicos e auditorias (para obter dados úteis sobre o desempenho gerencial do ambiente) (CARVALHO, 2008).

Uma maneira pela qual os sistemas de Onda Verde podem ser iniciados com sucesso em uma organização está em vincular avaliações de desempenho a as descrições de cargo mencionando os objetivos verdes específicos e tarefas do cargo (ZHU, 2016). Por exemplo, a Avaliação de Desempenho pode cobrir tópicos tais como incidente ambiental, uso responsável de recursos ambientais, redução das emissões de carbono e a comunicação das preocupações com políticas ambientais (CARVALHO, 2008).

Para Carrieri (2008) os treinamentos de funcionários e programas de desenvolvimento deveriam incluir questões ambientais em todos os níveis, desde saúde, técnica e considerações de segurança no chão de fábrica e questões de sustentabilidade na diretoria executiva e no

nível de conselho. Eles devem cobrir toda a gama de ações sociais, riscos e oportunidades ambientais e econômicos envolvidos com o negócio e os meios para identificá-los.

Para Carriiri (2008) o foco deve estar no desenvolvimento de competências para diferentes funções dos negócios e diferentes níveis de antiguidade. Programas de orientação ecológica para os funcionários recém-contratados deve ser parte integrante do treinamento e do processo de desenvolvimento.

Eles devem informar os funcionários sobre os procedimentos e políticas verdes, incluindo a visão / missão declaração da empresa, orientada para os benefícios da sustentabilidade, e as iniciativas em toda a empresa, como a redução de gases, criando produtos ecológicos etc. (CARRIIRI, 2008).

Para Banov (2010) o treinamento é uma intervenção fundamental para gerenciar resíduos (em termos de prevenção e redução) e ocorre através de treinamento de equipes de funcionários da linha de frente para produzir uma análise de resíduos de suas áreas de trabalho.

Os funcionários são vistos como a equipe ideal para identificar e reduzir o desperdício, eles estão mais próximos, mas devem ter conhecimento de como coletar os dados relevantes (BANOV, 2010).

Deve existir um sistema de gerenciamento de desempenho para monitorar e revisar desempenho em produtividade, qualidade, desperdício e acidentes. Isto deve ser seguido por treinamento para fazer o trabalho e uma avaliação das atitudes, conhecimentos e habilidades da equipe para atender necessidades de funções futuras (BANOV, 2010).

Para Carvalho (2008) o momento ou a sequência do treinamento precisa ser avaliado, pois pode ser que a empresa possa incorporá-lo à provisão existente (como saúde e segurança). O treinamento deve incluir um elemento ambiental, e programas de desenvolvimento gerencial, incluindo exercícios ambientais, com atividade de avaliação e revisão do resultado do treinamento que foi fornecido (ZHU, 2016).

Para Carvalho (2008) sugere-se que “equipes verdes” possam ser estabelecidas em cada departamento, produzindo conscientização geral e treinamento dos setores da empresa. Estas equipes devem ser treinadas para aumentar o conhecimento pessoal e mudar a mentalidade dos funcionários para tomar medidas pessoais.

Algumas outras idéias incluem trazer conferencistas de interesse geral, como empreiteiros locais que trabalham em edifícios verdes, coordenadores de reciclagem ou especialistas em transporte alternativo, reduzindo o efeito estufa gases, criando produtos ecológicos etc (BANOV, 2010; CARVALHO, 2008).

Para Bitencourt (2001) a empresa pode fornecer literatura de sustentabilidade para os funcionários, assim os mesmos se mantêm atualizados da última tendência. Pessoa na área administrativa da empresa pode ser treinada para responder diariamente questões de sustentabilidade como o que pode ser reciclado, como pode ser reciclado, como usar impressão em frente e verso, etc. Estas pessoas também podem avaliar qual o treinamento necessário em gestão ambiental (BITENCOURT, 2001).

Para Bitencourt (2001) o envolvimento do empregado nos treinamentos e a participação dos mesmos na gestão ambiental da empresa é algo que deve ser incentivada dentro da organização, pois se cria um mecanismo de empreendedorismo. Segundo o autor, isto ajuda na organização dos recursos financeiros, humanos e naturais existentes de maneira a agregar valor aos produtos da empresa ou serviços onde não existia anteriormente.

Além disso, as equipes de que tem o envolvimento dos funcionários na gestão verde acaba por reduzir o desperdício dos funcionários. Estas equipes são vistas como tendo maior conhecimento do trabalho e dos processos e produtos que estão envolvidos (ZHU, 2016). Este fato pode ajudar no gerenciamento de tarefas complexas, além de criar orgulho dos funcionários e compromisso com seu trabalho (BITENCOURT, 2001).

As equipes de gestão verde podem não apenas promover uma mudança na maneira como os processos de trabalho são executados, mas também melhorar a saúde e a segurança dos trabalhadores (BITENCOURT, 2001).

As eco-iniciativas ocorrem a partir de idéias criativas de todos funcionários e, portanto, os mecanismos precisam ser criados para envolver funcionários - que incluem a atribuição de um papel para gerentes e em dar aos funcionários independência para gerar soluções criativas para resolver os problemas (o que incentiva sua preocupação de gestão ambiental) e fazer o melhor uso possível aplicando suas habilidades (CARRIERI, 2008).

Para Fleury (1989) uma abordagem de gestão ambiental motiva os trabalhadores e permite que eles detectem problemas como vazamentos no processo de produção e que ao

receberem responsabilidades, os trabalhadores devem trabalhar e se basear na sua equipe para achar a melhor forma de resolver os problemas.

Os dois ganhos importantes da introdução de iniciativas da gestão verde são vistos por ter melhorias na saúde ambiental e para os trabalhadores (na segurança e desenvolvimento de conhecimentos) (FLEURY, 1989).

Para Fleury (1989) os resultados sugerem que os funcionários precisam estar envolvidos na formulação da estratégia ambiental, para que possam criar e expandir o conhecimento necessário para comercializar e criar produtos com o ideal 'verde'. As organizações estão incentivando os funcionários a pensar em idéias para reduzir as emissões de carbono e economizar energia.

Existem duas maneiras pelas quais os trabalhadores podem participar de ações ambientais por meio de projetos: criando um programa de sugestões e soluções de problemas para a equipe especializada ou na aplicação prática do programa (FLEURY, 1989). Para Pontes (2008), ainda existem outras maneiras pelas quais os funcionários podem ser incentivados são: adotar hábitos de deslocamento ecológico, ou permitir um horário de trabalho flexível, uso de carona solidária entre os funcionários, oferecendo passagens gratuitas de transporte limpo.

Uma das principais mudanças na política de RH foi o crescimento do teletrabalho ou e-work um acordo em que os trabalhadores realizam tarefas para seus empregadores via conexão de telecomunicações em sua casa, o que diminui a custo de deslocamento para a empresa e há a melhoria da saúde para o empregado (CARRIERI, 2008).

Um elemento variável de pagamento pode ser adicionado ao sistema de pagamento, vinculando o pagamento ao desempenho ecológico. Trabalhos das organizações podem se beneficiar da recompensa da redução de resíduos através de práticas que as equipes desenvolveram (PONTES, 2008)

As organizações podem empenhar-se em oferecer aos funcionários recompensas positivas em termos de “*feedback*” verbal dos supervisores e “*feedback*” por escrito que pode ajudar a motivar os funcionários rumo as melhorias ambientais (PONTES, 2008).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE RESULTADOS

Para Choo (2003) a primeira escolha da Gestão de Recursos humanos é conseguir definir o tipo dos profissionais que atuarão na empresa, pois em empresas que buscam um alto rendimento e retorno rápido esta é uma tarefa estrutural.

Para isto, é necessário primeiro que a escolha do líder de equipe recaia sobre profissionais focados em situações e não no modelo tradicional de liderança, por tempo de casa, por conhecimento ou por legitimidade (CHOO, 2003).

Um aspecto colocado por Choo (2003) importante de mediação para a GRH (Gestão de Recursos Humanos) é o trabalho dos EGOS (das estruturas e personalidades) da equipe, pois como falamos em situação e projetos, o que normalmente recai em curto período de tempo, algo em torno de seis ou no máximo oito meses, o líder é mutável;

Se o período é curto, isto recai em certa vantagem e desvantagens. A principal vantagem é que não há possibilidade para conflitos constantes, ou discussões intensas.

As desvantagens é que este modelo apenas funciona quando o planejamento inicial é muito bem montado, o que implica na avaliação dos membros da equipe, na maturidade destes membros, no teor de relacionamento interpessoal e extrapessoal, no comprometimento de prazos e metas estabelecidos e na direção de evolução (CHOO, 2003).

Para Costa (2009) pela curta questão de tempo e necessidade de resultados, conflitos não são bem vindos, o que se apresenta na contramão das teorias atuais que percebem os conflitos como algo até importante para o amadurecimento da equipe. Nesta plataforma de trabalho a rotatividade da equipe é constante;

Mostrando em etapas, primeiro entrará a equipe que criará a estrutura do servidor onde o aplicativo funcionará. Terminando esta equipe no seu prazo, a equipe que desenvolverá o sistema migrará a sua plataforma para este servidor (COSTA, 2009);

Depois para Costa (2009) entrará a equipe que fará implementações para novas funções para este aplicativo e por último ficará a equipe para manutenção e atendimento ao cliente;

Rapidamente foi demonstrada a estrutura de várias equipes que não precisam interagir entre elas e que tem líderes distintos, mas uma coisa é importante, compreender o planejamento do projeto e estar comprometido com o prazo (COSTA, 2009).

A seguir é efetuada a análise de como que a alteração e a evolução da tecnologia produziram efeitos nos valores dos profissionais e de uma forma sistêmica na estrutura das equipes.

3.1 O PLANEJAMENTO DO PROJETO

Para Drucker (1999) não há como uma empresa e nem os recursos que a compõe ficarem de fora do objetivo maior da criação da empresa, neste caso a criação de um Aplicativo para Celulares. O uso dos celulares é um fenômeno de massa, resultado da flexibilidade que ele consegue implementar e disponibilizar para os seus usuários.

Para Marras (2011) quando uma pessoa instala um aplicativo, ela entende, que ou ganhará tempo com isto, ou ganhará dinheiro com isto, ou deixará de gastar dinheiro com isto, ou se sentirá valorizada com isto.

Este aplicativo proposto tem a função de economizar dinheiro para o seu usuário, salvar tempo para ele e fazer a pessoa se sentir valorizada com o mesmo (MARRAS, 2011).

Como o aplicativo é focado na interação e troca de experiências de pessoas com outras pessoas, o mesmo economiza dinheiro com pesquisa, com o tempo e produz a valorização social da pessoa devido a interação que ocorre. Como o tempo da troca de experiências é limitado, as pessoas precisarão ser assertivas nas suas temáticas.

Para Marras (2011), a manutenção, a criação, o desenvolvimento e a continuidade deste aplicativo não são processos gratuitos, pois envolvem profissionais de alto custo. A questão é saber como este Aplicativo pode ser mantido sem que seja cobrado valores para os seus usuários. Uma das propostas é a venda de informações dos usuários que aceitam fornecerem informações pessoais pelo uso do aplicativo (MARRAS, 2011).

Esta estratégia muito utilizada pelos aplicativos foi desenvolvida pelo Google. O Google sempre se considerou uma empresa de publicidade e não uma empresa de tecnologia;

Sempre é uma opção que pode trazer desconfiança para os usuários e também tira o foco principal dos usuários; Uma segunda possibilidade é a doação espontânea dos usuários para a manutenção da plataforma. Isto é uma possibilidade que sempre transita na área da incerteza e que compromete um cronograma; pois o não atingimento de metas produz dificuldades de planejamento (TEIXEIRA, 2010).

Outra opção é a força popular que com um uso de massa do aplicativo, outras plataformas façam a divulgação do APP, conseguindo manter o mesmo como exemplo temos o OASIS;

Para Teixeira (2010) uma forma disfarçada de cobrança é a colocação das ações da empresa para entrarem na bolsa, ou numa tendência menor nas pequenas financiadoras de crédito. Outra possibilidade é atrelar o valor dela a moedas Virtuais (vide Bitcoin e outras); que são mecanismos mais sofisticados, com a mesma função.

Uma última opção é a preparação para que um Player maior faça a compra do APP para agregar valor e usuários a sua marca; A cobrança mensal para o uso do usuário é algo que está em desuso pelo mercado; os aplicativos para celulares devem ser autorregulados.

Este comportamento já está virando uma tendência. Para evitar concorrência recentemente o Google proibiu que outro fabricante de celular utilizasse o seu sistema operacional para celulares o Android;

A empresa passará a desenvolver o seu próprio sistema. Parece algo que permanecera, da mesma forma que a internet trouxe vantagens quando se tornou popular e alguém criou uma forma competitiva de uso, o que trouxe insatisfação para os que não recebem por isto (TEIXEIRA, 2010).

Outro caso é a plataforma Netflix, que consolidou o fim do telespectador, mas declarou uma guerra com os provedores de internet, pois faz uso da rede e da estrutura da internet sem pagar por isto.

O fato, é que gratuitamente um serviço nunca pode ser, pois o mesmo utiliza uma estrutura pesada que envolva muitas pessoas, servidores de computadores, rede de estrutura, energia elétrica e outros. A conta sempre é paga pelo usuário, seja este pagando dinheiro, fornecendo informações, gastando tempo ou ajudando a desenvolver aquilo que utiliza (TEIXEIRA, 2010).

Para Costa (2009) seria a famosa figura mitológica do Ouroboros, a cobra que se alimenta do seu próprio rabo para ter sentido existencial. Para o limite da análise dada, o APP visa o lucro, o problema é entender se este lucro é a quantidade de usuários, valor agregado, direcionamento ou dados que tem acesso. Esta análise pode resultar em sucesso ou fracasso do aplicativo.

3.2 ÉTICA

A questão da ética é central a qualquer problema que envolva o ser humano.

Para Lobos (1979) Infelizmente muito se confunde Ética com comportamento moral. Ética por definição é a ciência que estuda os comportamentos morais.

Como toda ciência ela deve se valer de um método e do suporte de outras ciências para evoluir, desta maneira, sempre está sendo atualizada a medida que os comportamentos, conceitos, problemas e perspectivas dos fatos se atualizam (LOBOS, 1979).

Para Lobos (1979) uma Leitura ética que era dominante durante anos, a proveniente da Psicanálise colocava no centro da discussão a noção do Desejo do ser humano.

Desejo é definido como algo que tende a realização por uma pessoa, isto não importando a questão do tempo, esforço, saúde. Sendo o comportamento apenas uma consequência para o movimento que o desejo efetuou (LOBOS, 1979).

Para Lobos (1979) este movimento para um profissional é motivo de grande sofrimento, pois muitas vezes acaba por forçar um trabalhador a ir contra o seu desejo, se submeter a leis que ele não quer, mas que são necessárias para a sua sobrevivência.

Para Lucena (1995) isto gera o adoecimento, a perda de saúde, medo existencial para este funcionário. No entanto, algo que diminui muito este efeito, é que o discurso econômico muitas vezes esta em sintonia com o desejo de um trabalhador e seus reflexos acabam suavizados.

É uma relação de triade interna, pois há o desejo do funcionário que é barrado pelo seu chefe, ou circunstância, há o desejo do chefe que muitas vezes também é esquecido e há o desejo da empresa que pode ser colocado como entidade para ser analisada (LUCENA, 1995).

Como é um sistema em interação a somatória de forças destes desejos pode guiar o rumo da empresa;

Uma análise desta condição mostra o motivo que com a redução das instituições e o afastamento do dia a dia dos trabalhadores pela tecnologia contribuiu também para o aumento de doenças nos trabalhadores, no aumento de casos de depressão e de suicídio (LUCENA, 1995).

Para Marras (2011) o desejo das pessoas precisa ser barrado para que possa ser satisfeito, por mais contraditório que isto possa parecer. Se não ocorrer esta dinâmica não há sinergia para que o desejo se movimente.

Tentando fazer uma nova leitura da questão da ética do desejo surgiu a ideia de uma Bio-ética. A ideia é simplificada e baseada na teoria geral dos sistemas. Esta teoria ficou popular na década de 70 e faz um paralelo entre as questões biológicas e as questões organizacionais e sociais (MARRAS, 2011).

Esta teoria apregoa que tudo está organizado em sistemas, desde o ser mais simples até o mais complexo, que ambos precisam um do outro para existir, que sistemas mais complexos tendem a ser especializados e que há sistemas que englobam sistemas (MARRAS, 2011).

Ou seja, o correto é que haja uma cooperação entre os seres humanos, pois os nossos recursos são limitados e a tradicional concorrência desperdiça recursos, e gera doenças. Infelizmente, o ser humano é agressivo e competitivo e fez desta característica algo central para viver em sociedade. Um líder é confundido com alguém que é agressivo, que toma uma atitude a frente dos demais. Algo que parece estar em desconstrução e sendo modificado na sociedade, que entende que a liderança pode ser algo situacional e pontual (MARRAS, 2011).

Para Nascimento (2006) a Bio-ética tenta retomar conceitos de respeito, de cooperação de orientação de conhecimento, não de restrição, de preservação da vida e não de competição.

No entanto, há forte resistência para que qualquer mudança ocorra, pois gerações após gerações há a tendência do isolamento social, e não da cooperação social (NASCIMENTO, 2006).

Como citado anteriormente, o enfraquecimento das instituições sociais contribui para o maior isolamento das pessoas, mas isto parece um caminho sem volta (NASCIMENTO, 2006).

Entende-se que a ética é inerente ao ser humano em espírito, ou num paralelo com a tecnologia já é constituído no próprio sistema operacional da pessoa. Mas, o sentido de preservação da própria vida que o isolamento social remete, faz as pessoas desensibilizarem para os fatos sociais e isto reflete no ambiente de trabalho (NASCIMENTO, 2006).

A banalização da vida alheia, do respeito aos colegas, a falta de respeito pelos recursos da instituição, o eu frente, aos nós da empresa, o gozo próprio à necessidade da empresa, apenas são comportamentos que reforçam o dito acima (NASCIMENTO, 2006).

Para Nascimento (2006), uma forma de rito social que tenta relembrar os valores profissionais é o código Deontológico das profissões, nada mais é que a descrição de comportamentos ou tentativa de se estabelecer condutas em caso de contradição para um profissional e se caso o mesmo passe por esta situação e tenha uma conduta diferente ele pode sofrer sanções frente à classe de profissionais que pertence.

Segundo Nascimento (2006), este sistema de punição e enquadramento tem uma série de equívocos que o tornam fraco. Primeiro profissionais da mesma ordem se protegem;

Segundo, quem participa destes conselhos não pode receber financeiramente, ou obter ganhos secundários, torna-se um trabalho voluntário, ou seja, não é um trabalho agradável (ROCHA, 1997).

Além disto, por mais regulamentados que sejam os órgãos de classe, eles não costumam ter o peso que pretende ter, não tem força legal, para prender alguém, ou reparar um dano. Qualquer processo também é muito lento e cheio de recursos (ROCHA, 1997).

Rocha (1997) lembrando algo primário da psicologia há três maneiras de mudar ou manter um comportamento, pelo o que foi escrito acima as três são falhas quanto à ética atual;

A primeira maneira seria a educação. Com instituições em queda, família e escola, quem educa? A educação é o processo orientado e repetitivo para um dado fim ou função;

A segunda maneira é o uso da tecnologia ou engenharia, por mais distante que possa parecer este parece que pode trazer um resultado diferente. Esta segunda maneira não alcança os filmes de ficção em que máquinas controlam comportamentos ou evitam transtornos para a sociedade, mas funciona;

Por fim a ideia da punição, mas se a punição é falha ou longe de acontecer como alguém terá a lembrança ou a reflexão das consequências dos seus atos;

O órgão de classe também está perdendo a sua força, com a redução das instituições é cada vez mais possível que os profissionais não queiram mais pertencer a eles, por inclusive achar que os mesmos não os representam (ROCHA, 1997);

Sem entrar em qualquer polêmica, apenas um fato, o Brasil era até recentemente um país que onde o funcionário era obrigado a ser sindicalizado, isto atualmente não é mais obrigatório. O que resultou que os sindicatos, sem a obrigação da contribuição dos funcionários, estão fechando as suas portas (SANTOS, 2019). Claro que isto ocorre também

por responsabilidade própria por não terem providos corretamente às atividades fins para as quais foi criado (SANTOS, 2019). Também uma afirmação onde há muito equívocos é dizer que alguém não tem moral. Se a pessoa tem um comportamento ela tem moral, seja o seu desejo ou a sua verdade (SANTOS, 2019).

O que ocorre é que os comportamentos estão cada vez mais isolados e individualizados e com isto, distantes do que um chefe ou empresa aguarda (ROCHA, 1997).

O que era óbvio há cinco anos, não é mais. Nos Currículos é colocado como qualidade honestidade, mas sempre foi acreditado que isto era uma premissa básica de qualquer ser para viver em uma sociedade ((SANTOS, 2019).

Há uma máxima da psicologia que diz que vivíamos em tempo de neurose, hoje da perversão, e amanhã da psicose. O que quer dizer isto? Que antigamente tínhamos um excesso de regras sociais, que prendia demais qualquer pessoa, havia um predomínio de instituições sobre qualquer ser, ou pessoa, nada era permitido fora das regras estabelecidas (SANTOS, 2019).

Muitas gerações depois, incluindo protestos com mortes, acabaram em um excesso de liberdade, falta de regras e mudanças sociais. Em relatos de gerações anteriores era comum dizer que um usuário de drogas era um bandido, hoje é comum pessoas andando na calçada usando drogas, pois este fato se banalizou (SANTOS, 2019).

Quanto menos regras existem e quanto mais livres são as pessoas, maior será a quantidade de pessoas doentes, com vidas sem sentido e mais próximas da loucura. Esta é a ideia da Psicose, cada um por si nos seus significados e sem uma construção social (ROCHA, 1997).

3.3 CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS

Para Tomei (1993) uma das principais funções da parte dos responsáveis pelos Recursos Humanos é efetuar a contratação de profissionais adequados para cada função. Por conta desta tarefa é que houve o desenvolvimento deste setor dentro das empresas.

A história conta que durante a guerra foram gerados procedimentos, como testes, observações, técnicas e provas para conseguir designar o profissional mais qualificado para a função que as forças armadas precisavam naquela função (TOMEI, 1993).

A indústria adaptou e começou a utilizar estes recursos, pois teria um aumento de produtividade, redução de custo e aumento de lucro usando esta técnica. (TOMEI, 1993)..

A forma mais clássica de saber qual o profissional mais adequado para a função que a empresa precisa é fazer uma descrição das habilidades e qualificações que o candidato deve ter para o desempenho no cargo (TOMEI, 1993).

Para Tomei (1993) a descrição do cargo é realizada pelo profissional de RH ou alguém apto a fazer a tarefa, junto com a pessoa responsável pela contratação, gerando uma série de dados, perguntas, critérios sequenciais, deste modo conseguindo chegar às qualidades e atribuições deste profissional.

Claro que após isto, há outras fases como anúncio da vaga ou divulgação, análise de Currículos, entrevistas, provas, até a efetiva contratação.

O grande problema para efetuar uma descrição de cargos para o profissional que atuará nesta área de desenvolvimento de aplicativos é a complexidade e a confusão que ocorre atualmente, e que será analisada a seguir (TOMEI, 1993).

Sabe-se que os smartphones foram absorvidos pela cultura atual e grande parte da população faz uso dos mesmos. A academia não está fora deste processo, pois a função dela é interagir com a cultura, transformar a mesma, acompanhar a mesma e propor melhorias (SANTOS, 2019).

No entanto, a dificuldade é saber qual o curso ou o profissional que é responsável pelo desenvolvimento de aplicativos. A academia não tem interação entre os seus departamentos e o próprio ministério da educação não estabelece qual é o curso responsável por esta gestão (SANTOS, 2019).

Um exemplo local é a Universidade Tecnológica do Paraná que dentro da sua formação tem quatro cursos que formam profissionais com tais atribuições, mas que de forma alguma conseguem suprir isoladamente uma formação correta e mínima para os seus alunos neste sentido (SANTOS, 2019).

Consultando o sítio da instituição pode-se imaginar que o profissional que possa atuar nesta área seja: O engenheiro eletrônico; O engenheiro da Computação, Sistema de Informações e Tecnologia em Sistemas de Comunicação.

A questão da formação fica incompleta, pois para o desenvolvimento de um aplicativo, é necessário a parte do *back end*, que consiste na programação do servidor, no dimensionamento do mesmo, na estruturação do banco de dados, tarefa esta que normalmente é feita por um Engenheiro Eletrônico, mas que o mesmo não faz a parte do Front End, ou seja a programação que permite o usuário interagir com a plataforma.

A formação do Engenheiro é para a parte estrutural do produto, do pensamento do funcionamento. Esta mesma lógica serve para o engenheiro da Computação que tem sua formação privilegiada para esta estrutura de suporte (SANTOS, 2019).

Enquanto os outros dois cursos privilegiam a parte do Front End, da programação e da interação com o usuário, utilizando ferramentas pré-formatadas para isto. O que rapidamente se ilustra é que para iniciar um desenvolvimento, mesmo que pequeno, se faz necessário o uso de dois profissionais, o que resulta em problemas de comunicação, de impacto financeiro para a empresa, por serem profissionais de alto custo, de aumento de tempo de desenvolvimento, de conflitos de filosofia para o término do produto (SANTOS, 2019).

O que ocorre muitas vezes com estes profissionais é a busca dos mesmos por um aperfeiçoamento em um curso de pós-graduação para obter um foco neste desenvolvimento e nesta produção. Com isto, o mercado demora um maior tempo para ter profissionais desta formação, com um custo mais elevado (TOMEI, 1993).

Aos poucos algumas instituições estão criando cursos focados apenas em Smartphones e no seu desenvolvimento de aplicativos, mas também este conceito vai demorar a se estabelecer na sociedade (SANTOS, 2019).

De uma maneira singular haverá o argumento de que a quantidade de conhecimento necessária para um profissional se tornar competente na sua área hoje aumentou de forma exponencial nas últimas gerações (TOMEI, 1993). Antigamente um avô conseguia ter um status social apenas com uma formação de curso médio, hoje o tempo de uma pessoa na academia para este sucesso aumentou para no mínimo um mestrado ou doutorado.

Em direção contrária no Brasil, muitos jovens estão parando de estudar ou deixando a escola no ensino médio. Esta confusão das formações acadêmica usando de exemplo uma instituição local da Cidade fica ainda mais evidente quando se olha os cursos que a mesma instituição oferta em outras cidades e é possível observar a confusão que ocorre também nestas outras localidades (PARK, 2015).

Isto mostra que o governo não está conseguindo promover a formação de profissionais que o mercado busca, além de diversos problemas para a população como a má utilização de recursos públicos, o pequeno uso da infra estrutura pública de prédios e equipamentos, além de um problema de ter formado profissionais que não conseguirão postos de trabalho depois de formados (PARK, 2015).

A estrutura do corpo docente para formação do profissional na academia também passa por um grande problema, pois ocorreu nos últimos anos uma troca de professores que possuíam uma vida profissional paralela, por professores acadêmicos, que tem uma carga horária dividida entre a sala de aula e a pesquisa (PARK, 2015).

Muitos estão mais preocupados em atingir índices de pesquisas, do que proporcionar uma qualidade de ensino e por não ter a experiência profissional não conseguem ter uma base de conhecimento para um bom desempenho da sua função (PARK, 2015).

De uma maneira geral isto contribui para a dificuldade de gerar tecnologia no país o que resultou em uma dependência cada vez maior como produtor de commodities. O que dificilmente se reverterá num período médio de tempo (PARK, 2015).

Mas isto, também não pode ser considerado como algo ruim. Há um pensamento comum de que a industrialização traz riqueza para o país, mas estudos recentes mostram que países que fornecem commodities acabam por ter uma lucratividade maior do que países industrializados. Isto por conta da competitividade com a China (PARK, 2015).

A China já faz algum tempo deixou de ser um país de baixo custo produtivo, pois soube se estruturar, criando formação acadêmica e intelectual para a produção de tecnologia e não só copiar produtos prontos e passou a utilizar a mão de obra de manufatura muito mais barata de países africanos (PARK, 2015).

3.4 TERCEIRIZAÇÃO VERSUS CONTRATAÇÃO

Uma ideia cada vez mais presente nas empresas para tentar reduzir o custo é a questão da terceirização de serviços ou tarefas que não sejam parte do seu “core business” ou função principal de negócio (SOUZA, 2009).

Como discutido anteriormente a contratação de um programador para a criação da estrutura de Back e Front End do aplicativo pode acabar se tornando uma tarefa onerosa.

A discussão se é melhor a contratação ou a terceirização de uma mão de obra, recentemente ganhou novas opções que serão postuladas a seguir.

A primeira delas são as alterações realida pela lei 3.467/17 que prevê a terceirização da atividade fim da empresa. Ou, seja, mesmo a pessoa contratada pela empresa para sua atividade principal pode se tornar uma pessoa jurídica e estabelecer com a empresa para quem

está prestando o seu serviço uma relação de empresa com empresa. Dependendo do valor de remuneração desta pessoa a mesma pode abrir uma MEI (micro empresa individual) e fornecer notas fiscais para a empresa para quem presta serviço.

Se a relação é estabelecida desta maneira, há vantagens para os dois lados, mas há desvantagens. As vantagens para a empresa que contrata o serviço é ter uma relação mais profissional, com metas mais claras e a diminuição dos custos quando da cessação da contratação. Além disto, ocorre uma economia mensal com benefícios secundários (CHI, 2014).

A nova lei 3.467/17 aproximou a legislação brasileira da legislação praticada nos Estados Unidos, onde os contratos de trabalho são regidos individualmente. Isto resulta também em uma aproximação mais real da máxima de quanto mais trabalhar mais se recebe, ou seja, ocorre um foco na produtividade (SOUZA, 2009).

A desvantagem para a empresa é a fragilidade e a instabilidade que este trabalhador pode demonstrar, largando o projeto no meio, ou a falta de um elo mais forte, já que ele pode estar prestando outros serviços para outras empresas ao mesmo tempo (SOUZA, 2009).

O trabalhador perde a estabilidade do emprego CLT, por outro lado ele ganha a liberdade de buscar e conciliar várias atividades laborativas ao mesmo tempo.

É nítido que é uma relação focada nos objetivos e tarefas. Para que ocorra uma relação produtiva nesta forma de contratação, é importante que a empresa deixe claro ao funcionário qual as condições adequadas para que possa ser alcançada a produtividade e as tarefas acertadas no contrato de trabalho.

Nada impede que um contrato celebrado entre as partes possa ser revalidado anualmente, ou semestralmente, renovado ou que sofra aditivos. As empresas desta maneira visam reduzir também dois efeitos aos quais elas reclamam muito que são os valores secundários de uma contratação (benefícios, férias, contribuição, planos de saúde) além da diminuição de motivação do funcionário que pela perda do foco acaba entrando na zona de acomodação (SOUZA, 2009).

Esta zona de acomodação ganhou o nome de procrastinação, ou seja, tarefas não são terminados, prazos não são cumpridos, resultados não são entregues ou são entregues com falta de qualidade (CHI, 2014).

A busca de estratégia para evitar este fenômeno moderno do trabalhador passa por estratégias como promoção de dias especiais na empresa, por exemplo dia do animal de estimação, ou não ter um local fixo único dentro da empresa, ou a liberdade do trabalho remoto. É a busca da empresa para que o trabalhador se sinta confortável e produza o que foi pedido e acordado por ele no momento da contratação (CHI, 2014).

Se olharmos segue os benefícios que a lei prevê para a contratação por CLT o regime mais conhecido no país:

- 1) Carteira de trabalho assinada desde o primeiro dia de serviço;
- 2) Exames médicos de admissão e demissão;
- 3) Repouso semanal remunerado (uma folga por semana);
- 4) Salário pago até o 5º dia útil do mês;
- 5) Primeira parcela do 13º salário paga até 30 de novembro e,
- 6) Segunda parcela, até 20 de dezembro;
- 7) Férias de 30 dias com acréscimos de 1/3 do salário;
- 8) Vale-transporte com desconto máximo de 6% do salário;
- 9) Licença maternidade de 120 dias, com garantia de emprego até 5 meses depois do parto;
- 10) Licença paternidade de 5 dias corridos;
- 11) FGTS: depósito de 8% do salário em conta bancária a favor do empregado;
- 12) Horas-extras pagas com acréscimo de 50% do valor da hora normal e em algumas convenções garantido acréscimos de 100%;
- 13) Garantia de 12 meses em casos de acidente;
- 14) Adicional noturno de 20% para quem trabalha das 22h00 às 05h00;
- 15) Faltas ao trabalho nos casos de casamento (3 dias), doação de sangue (1 dia/ano),
- 16) alistamento eleitoral (2 dias), morte de parente próximo (2 dias),
- 17) Não comparecimento ao trabalho em caso de doença comprovada por atestado médico;
- 18) Aviso prévio de 30 dias, em caso de demissão;
- 19) Seguro desemprego.

A terceirização da atividade fim é um grande inverso do que a lei previa até o momento. As vantagens da CLT para a empresa são o estabelecimento de uma relação de longa data com um funcionário de modo que o mesmo ajude a construir a empresa (CHI, 2014).

Também o ensinamento para a pessoa dos valores e a criação de um clima de cultura favorável para a empresa (SOUZA, 2009).

A aposta deste modelo de contratação pode atrair mão de obra que busca uma maior estabilidade. O funcionário contratado pode se sentir mais seguro na sua função (CHOO, 2009).

Há alternativas para a terceirização de mão de obra que são a contratação dos serviços necessários para o conjunto do projeto, de empresas que possuem um conjunto de funcionários que permitem integrar o projeto e que tentam reduzir os transtornos fazendo a mediação entre a pessoa que executa a tarefa e a pessoa que contrata (CHOO, 2009).

Nestas plataformas o contratante descreve o conjunto de atividades para o seu projeto de forma geral e clara e as empresas candidatas postam ofertas de valor para executar a tarefa de modo a que seja cumprido o prazo determinado (CHI, 2014).

Os candidatos tem disponibilizado ao contratante o seu histórico de projetos feitos, além de qualificações recebidas pelos projetos finalizados anteriormente (CHI, 2014).

Assim, o contratante pode fazer uma escolha do profissional que ele considera mais adequado para fazer o serviço. Também é dado ao contratante um espaço para a contratação de serviços adicionais junto ao terceirizado, além de um espaço de diálogo para que o profissional e a empresa tirem todas as suas dúvidas antes de iniciar a tarefa contratada (CHI, 2014).

Assim, tenta-se reduzir o erro e os transtornos da tarefa contratada. Este tipo de plataforma basicamente organizou os freelancers, nome comum usado para o profissional que realiza serviços pontuais (CHI, 2014).

Este tipo de plataforma tem a vantagem para a empresa que contrata de conseguir a redução de preço e o acesso a mão de obra qualificada mundial, pois se o as atividade do projeto e o idioma não forem entraves para a empresa que contrata é possível contratar profissionais de qualquer parte do mundo. Algo que seria muito difícil mediante um processo de seleção e contratação convencional (CHI, 2014).

A desvantagem deste tipo de plataforma é que necessário o teste em tarefas que exigem uma maior complexidade e prazos mais longos, talvez ela se torne adequada para tarefas mais curtas e de menor complexidade, pois o profissional freelancer tende a trabalhar e finalizar tarefas em períodos curtos (CHI, 2014).

Alternativa que estão sendo fomentadas, são as empresas de estudo que estão instaladas em espaço que contenham empresas de conhecimento comum, mas que não são concorrentes

para que criem sinergia e agreguem valores. São chamados os espaços de Coworking ou as fábricas de Start-ups. Desta forma, pode-se terceirizar para uma empresa startup parte da função que exige complexidade e seja o seu Core-business (CHI, 2014).

Outra possibilidade para viabilizar a produção de mão de obra e o desenvolvimento do projeto é a empresa que necessita realizar o desenvolvimento se inscrever em projetos de desenvolvimento a fundo perdido ou que cobram juros de baixo valor para o desenvolvimento da empresa. Esta atividade normalmente é exercida por órgãos de fomento do governo. (CHOO, 2009).

O caso mais emblemático é o FINEP e o Banco Estadual de Fomento do Paraná que oferecem editais para novos projetos, Start Ups e fundo perdido, ou empréstimo com valores de juros bem mais baixos que o mercado.

Além disto, como uma alternativa interessante, há o fundo para aplicação em start up que o SENAC oferta para a empresa proponente, que descreve o seu projeto e seus custos.

Inclusive, o Senac oferta modelos para adequação e modelo da empresa fazendo com que a empresa coloque de forma objetiva e clara os seus objetivos.

O próprio SENAC analisa o projeto e sendo aprovado, direciona para uma empresa competente e chancelada por critérios deles, que fará o projeto.

Na descrição devem constar as tarefas, formas, prazos, modo de operação, retorno esperado e outras informações que são comuns para projetos e para a parte administrativa.

O SENAC se encarrega de efetuar o pagamento, sendo entregue o projeto e entrando em operação, a empresa contratante começa a pagar pelo projeto para o SENAC, mas com um valor abaixo do que prevê os juros do mercado ou a taxa SELIC.

3.5 TOMADA DE DECISÃO

Para Certo (2005) por mais que haja diversas teorias e que muito esforço seja colocado para entender as tomadas de decisão dos seres humanos, este assunto ainda é um objeto de estudo constante. Cada vez mais os estudiosos provam que a tomada de decisão tem um perfil sentimental e que mesmo para rápidas decisões são utilizadas mais as bases biológicas, e não as bases atreladas ao racional (CERTO, 2005).

Para Certo (2005) dois simples exemplos provam isto. O que comove mais uma pessoa, saber que um avião caiu e morreram duzentas pessoas ou saber que entre estas pessoas existia uma criança e que a mesma teria quatro anos e que ela estava no voo para encontrar os seus pais?

Por maior que seja a perda das duzentas pessoas, a tendência da população média é a identificação com a segunda história (CERTO, 2005). Outro exemplo do uso da biologia é o caso de estarmos andando de noite numa rua deserta e cruzarmos com alguém. Na fração de um segundo tomamos a nossa decisão e julgamos a pessoa com quem estamos cruzando no caminho (CERTO, 2005).

Isto é uma decisão biológica, de hormônios e nada tem a ver com o racional, não temos tempo para analisar esta pessoa com quem estamos cruzando o caminho (FREITAS, 1995).

Evoluímos para podermos sobreviver, pois uma decisão errada resulta na diferença entre a vida e a morte (FREITAS, 1995). O raciocínio construído até agora pretende demonstrar que por ser esta base extremamente forte e desenvolvida ao longo dos anos, fica difícil abrir mão dela para apenas raciocinar e tomar uma decisão (FREITAS, 1995).

A decisão está sempre atrelada a um verbo de ação: contratar, demitir, vender, comprar, trocar, etc. Quando se usam ferramentas para a tomada de decisão estas tentam levantar dados, organizar, mensurar, mas a decisão final sempre será de uma pessoa, pois os métodos não assumem riscos, não abraçam fracassos (FREITAS, 1995).

Um grande problema da racionalização é gerar um excesso de dados, o que torna difícil de discriminar o que é importante ou não (FREITAS, 1995). Grande exemplo disto vem da psicologia que desenvolve testes e lida diretamente com fenômenos humanos. Enquanto que para ciências exatas uma relação entre variáveis é considerada forte com 0,7 em uma escala até 1, para a psicologia este patamar cai para 0,3, pela quantidade de variáveis envolvidas e a dificuldade de considerar quais são as mais importantes (MAXIMIANO, 2009).

Para Maximiano (2009) um método muito utilizado pelos seres humanos é a ancoragem que nada mais é do que tomada a decisão. Primeiro se aguarda a mesma e após tenta-se fazer ajustes. Como o próprio nome já diz a ancoragem trata-se do ato de lançar uma ancora, que é um referencial ou um ponto de partida, após isso, se tem um referencial ao qual tenta-se ajustar e o resultado para se chegar num ponto mais próximo do real. Exemplo comum do dia a dia é a contagem de um evento, pode-se chegar em uma sala e “chutar” fazer a ancoragem

que há 20 pessoas na mesma sentada na carteira, depois conta-se com mais calma (MAXIMIANO, 2009).

Trazendo isto para a empresa, se o software tem um tempo hábil para ser desenvolvido em seis meses, no escopo posso colocar um prazo de quatro meses, para que tenha tempo de consertar e não extrapolar o prazo (MAXIMIANO, 2009).

Ou, afirmar que preciso de duas pessoas para a realização do projeto. Isto terá um forte impacto econômico, mas não quer dizer que o prazo de entrega se reduzirá pela metade.

Pode ser que se reduza, mas pode ser que não. Tudo dependerá das variáveis em jogo. Muitas vezes tende-se a escolher o profissional errado nestas situações e colocar o chefe do projeto sobre forte pressão o mesmo acontecendo com a pessoa que está executando a tarefa. (ROBBINS, 2010).

Esta pressão maior mais que financeira é uma pressão narcisista que gera na pessoa que está executando o trabalho o sentimento de incompetente, incompleto (MAXIMIANO, 2009).

Voltando a escolha do profissional, debaixo de uma forte pressão temos o conhecido dilema do dado. Se jogarmos um dado para cima e cair o número seis, se jogarmos de novo o mesmo dado para cima qual a chance de cair o número seis novamente? As pessoas acreditam que seja menor, por ter caído antes, mas a chance é a mesma de qualquer número (ROBBINS, 2010).

Ao se escolher um segundo profissional para fazer a tarefa, tende-se a acreditar que ele resolverá os problemas que o primeiro não conseguiu resolver, ou seja, realizando um paralelo, queremos que o dado resulte novamente no número seis, ao invés de buscar outro perfil para complementar a quantidade de números que faltam (MAXIMIANO, 2009).

Quando se tem uma situação assim, há o julgamento de que a primeira pessoal não tem todo o conhecimento, pois vivemos numa sociedade de resultados, onde parte dos resultados normalmente não é ideal (MAXIMIANO, 2009).

Isto, só cria competição, isto, é outro exemplo que vem da biologia, se há dois animais brigando e um terceiro observando, este terceiro espera o resultado e depois ataca o animal derrotado, pois quer se sentir superior e vitorioso (ROBBINS, 2010).

Quando alguém é acusado, tomamos a decisão de julgar esta pessoa. Em termos de sociedade precisamos de um culpado e não de um responsável. Por conta disto, nem um

suicídio é um ato isolado, há forças sociais que levam uma pessoa para aquela posição de passagem ao ato da morte (ROBBINS, 2010).

Tomada de decisão tem sido recentemente associada à física quântica. Pois a física quântica é estruturada no momento e o mesmo tem inúmeras possibilidades dentro da quarta dimensão que é o tempo (FREITAS, 1995).

O tempo possibilita que a pessoa possa estar viva ou morta, ou em outra posição e um ato ou movimento pode fazer esta diferença. É o famoso exercício do gato, que está dentro de uma caixa, você sabe se está vivo ou morto. Na verdade tende-se a acreditar nos dois. Quanto é tomada uma decisão não se tem certeza do resultado. Tenta-se prever variáveis e resultados futuros.

Um problema atual é saber que o responsável por tomar as decisões de uma empresa, seria o líder, mas este não pode conhecer todas as variáveis (FREITAS, 1995).

Diz-se geralmente que o proprietário de uma empresa deve conhecer o seu negócio, mas hoje, com a complexidade de informações, pessoas trabalhando, para que um produto ocorra, ou onde fatos complexos resultante de tarefas difíceis ocorrem, esta pessoa enlouqueceria com facilidade (FREITAS, 1995).

Dois exemplos, alguém acredita que o Steve Jobs sabia de cada detalhe dos seus Iphones e que ele tomou todas as decisões para que o produto fosse realizado. Também, ninguém sabe a história completa de quantos protótipos, tempo, pessoas, informações, cronogramas foram realizados até que o revolucionário celular estivesse pronto. Outro exemplo, nossa audição é limitada de 20 Hz até 20 KHz, isto tem um motivo, se escutássemos mais seria muita informação e provavelmente enlouqueceríamos.

Outro paradigma conhecido da tomada de decisão é a escolha das portas em programa de auditório. Se você escolhe uma porta para ganhar um prêmio e o resultado desta porta é apresentado sem perdas ao concorrente, quando perguntam se você quer mudar de porta, você deve realizar nova escolha ou manter a escolha anterior? (MAXIMIANO, 2009).

A resposta comum é que não faria sentido e que as chances seriam as mesmas de ganhar, mas se você trocar de porta você tem mais chances de ganhar. Porque você na primeira escolha concorre com 1/3, na segunda vez a probabilidade é 1/2;

Este exemplo ilustra o grande dilema da tomada de decisão. É necessário ter-se convicção das escolhas e persistir nas convicções ou rapidamente modificar a tomada de decisão para resultar em um maior sucesso (MAXIMIANO, 2009).

Uma ideia comum utilizada é a visão de pares e a tentativa de fragmentação de tarefas, ou seja, conseguir trocar ideias com pessoas que se confia, como se fosse uma confissão para um padre, e estabelecer metas de curto, médio e longo prazo (FREITAS, 1995). Como metas são entrelaçadas uma nas outras, se forem estabelecidas metas de curto prazo, pode-se pensar em metas de médio e longo prazo. Com isto, você pode ajustar estas metas com mais rapidez observando o reflexo delas (FREITAS, 1995).

A palavra reflexa é muito importante para as tomadas de decisão, pois se remete a lenda de Narciso, o rapaz belo, que não se conhecia e morreu ao se apaixonar pelo seu reflexo. Ele não morreu afogado pelo seu reflexo pela paixão, mas sim, por não se conhecer, o mesmo vale para o dia a dia, um líder perde-se nas suas metas, fica preso em um processo, ou se contenta com um resultado inferior (FREITAS, 1995).

A ideia de fragmentar também é motivadora, pois se alguém chegar para a outra e disser que ela precisa andar 20 km naquele dia, ela se sentirá desmotivada, mas se for dito que ela precisa andar até a banca da esquina, depois para o restaurante, etc., talvez a mesma não desanime (FREITAS, 1995).

A tomada de decisão não é algo simples. Há um paradigma da psicologia que diz que é impossível não tomar uma decisão, pois é impossível não fazer nada, se você diz que está fazendo nada, você já está fazendo!

Tomar uma decisão muitas vezes como tem ocorrido atualmente, está recebendo a classificação de mito, mas às vezes basta um rompante, o que foi discutido anteriormente um desejo.

Muitas decisões que mudaram o rumo da humanidade não foram decisões com estudo, com racionalidade, com milhares de dados, etc.

Pode-se voltar a bíblia, há a frase “e no sexto dia Deus fez o mundo”, não pode-se crer que ele pensou em fazer, apenas o fez.

Quando o Brasil fez o Cristo Redentor no Rio de Janeiro, decidiu-se fazer, não pediram a opinião ecológica, um parecer de ministério, ou votação popular. Aliás, o Cristo Redentor foi

construído de rifas e vendas de cotas populares, ou seja, financiado pela própria população que queria o mesmo.

Este talvez seja o maior exemplo de contradição Brasileira, um país que é marcado pela corrupção e inércia dos seus líderes, conseguiu realizar uma obra de grandes proporções, sem uma liderança, sem dinheiro publico, apenas na fé e na ajuda popular.

Outro exemplo mundial de grandes proporções são as navegações para a América. As pessoas decidiram explorar e arriscar a vida em prol de aventura e de sentido de vida. Apenas conheciam recortes de mapa e tinham formas de controle de tempo, o que era muito pouco para tamanha proeza.

Na copa de mundo de 74 a Holanda não tinha tempo para treinar e tiveram a coragem de se reunir e decidir que apenas se divertiriam naquela copa. Lançaram o famoso Carrossel Holandês, estilo de jogo que lembra a peladas de futebol e que depois foi referenciado como algo marcante para a história do futebol.

O estudo da tomada de decisão, mais do que qualquer verdade é a tentativa de se vencer o medo, o fracasso de se lidar com as suas próprias frustrações, de se encarar a inércia, o estado de nada, onde o outro comanda a vida e se tem a desculpa da falta de recursos para se fazer o diferente (FREITAS, 1995).

3.6 PROPRIEDADE INTELECTUAL

Um dos pontos de maior cuidado para os empresários é a realização de proteção da propriedade Intelectual da empresa. Todo o esforço de uma empresa e evolução do trabalho da equipe é para que a propriedade Intelectual possa ser protegida (SHERWOOD, 1992).

É a propriedade Intelectual de uma empresa que agrega valor para a mesma. Infelizmente por maiores que sejam os esforços jurídicos no país e a tentativa de adequação para ter-se um modelo mais moderno, apregoado pela lei 9.279 de 1996 (com alterações complementares posteriormente), ainda temos um modelo de justiça muito lento que estimula e protege o infrator de um ato (MENDONÇA, 2005).

Diversos são os casos que um funcionário roubou informações intelectuais da empresa que trabalhava para vender ou que forneceu informações a uma instituição pública sobre o

desenvolvimento de um produto ou que os professores encarregados e pesquisadores abriram uma empresa com o desenvolvimento efetuado (SHERWOOD, 1992).

A justiça contra uma empresa que rouba informações da outra também é um processo lento e que muitas vezes leva à empresa criadora do produto a falência, pois exige que a empresa acusadora gerasse provas reais que existiu uma cópia do produto (MENDONÇA, 2005).

Mas, até a justiça gerar um resultado do processo a empresa que não teve custo para gerar o produto é beneficiada e a outra que teve o custo de desenvolvimento pode ter sido levada a falência (MENDONÇA, 2005).

Veja-se que a empresa lesada já está em déficit devido a falha de proteção de seus dados, ainda deve provar cabalmente que o conteúdo gerado e utilizado por outra empresa era seu, e ainda, buscar como ocorreu o vazamento da informação (SHERWOOD, 1992).

Uma forma comum para inibir este tipo de ação por parte da empresa que contrata é a assinatura de um contrato de NDA (*nondisclosure agreement*), ou um MOU (*memorium of understanding*). Estes contratos os quais visam a proteção intelectual dos conteúdos criados e confidencialidade das informações e proteção da empresa que produziram através de seus funcionários os conteúdos usados nos produtos (MENDONÇA, 2005).

Perante a justiça este tipo de acordo não tem muita relevância, pois ele é feito entre uma pessoa jurídica e uma pessoa física, o que a justiça alega que a pessoa física não tem capacidade para avaliar as condições deste contrato (MENDONÇA, 2005).

Serve mais para a empresa mostrar que ela está atenta as ações dos funcionários. Neste tipo de contrato normalmente é previsto que a pessoa após o desligamento das suas funções laborativas na empresa, não possa trabalhar em empresa do mesmo perfil que a original por um período de dois anos (FERREIRA, 1998).

Isto perante a lei também não tem validade, mas é uma forma de inibir a pessoa para que a mesma não prejudique a empresa em que está trabalhando. Já foi decidido pela justiça que é necessário que a empresa pague, integralmente, o salário do ex-funcionário, caso deseje que este não se recoloque no mercado em empresas da mesma área (SHERWOOD, 1992).

Outra forma de proteção e valorização da empresa é a solicitação de uma patente do seu produto para o INPI que é o órgão brasileiro responsável.

O que também sempre dificulta este processo é que ele é lento, não tem o peso de proteção necessário e é caro para uma empresa, pois o mesmo implica em gerar um descritivo do produto, que pode gerar contestação.

Após isto, é feita a solicitação no INPI que exige desenhos, papéis e o início do processo. Depois da abertura do processo, o mesmo tramita internamente no INPI por um período de no mínimo sete anos até que a patente seja concedida (MENDONÇA, 2005).

O prazo dado para que após a concessão da patente a mesma possa ser explorada não é muito grande pois é em torno de 10 anos. Muitas empresas não utilizam patentes por serem públicas suas descobertas, pois, torna-se de conhecimento geral o conhecimento da empresa quando publicado pelo INPI. Exemplo disso são os inúmeros softwares inovadores que são criados todos os dias, mas dificilmente são realizadas patentes, mantendo-os como “segredo” industrial (FERREIRA, 1998).

Também o que dificulta é a forma de recebimento desta patente, pois cabe a quem recebeu a mesma, ficar controlando e indicando as pessoas que estão fazendo uso da sua patente e abrir processos jurídicos longos para que receba os direitos autorais frente as empresas (FERREIRA, 1998).

Os órgãos governamentais que poderiam dar proteção às empresas criadoras para que o desenvolvimento intelectual do país se desenvolva, estão sucateadas, tanto o INPI quanto o INMETRO e estes dois órgãos também não trabalham em conjunto (MENDONÇA, 2005).

Pois cabe ao INPI proteger o patrimônio intelectual do país e o INMETRO regulamentar o seu uso junto à população (MENDONÇA, 2005).

A abertura de processos jurídicos no Brasil, infelizmente se tornou uma aventura no âmbito empresarial, pois são caros, demorados e repletos de profissionais que visam o seu benefício próprio, o que prejudica ainda mais o andamento da vida das empresas (FERREIRA, 1998).

As dificuldades são inúmeras, principalmente para uma empresa geradora de novos produtos ou procedimentos. Os funcionários podem divulgar, e a comprovação disso torna-se quase impossível; ou os funcionários podem demandar a titularidade da autoria, informando que realizaram tal proeza com esforços próprios; ou mesmo empresas parceiras podem divulgar ou roubar um projeto; além de que caso tenha sido demandada patente, a fiscalização de seu uso cabe à própria empresa (MENDONÇA, 2005).

Algumas empresas demandam que os funcionários assinem um termo de autoria o qual determina que todo e qualquer desenvolvimento na área de atuação da empresa é, somente, da corporação. Tal dispositivo também é falho, pois um trabalhador tem horários externos a atividade laborativa, e pode, em suas atividades pessoais, desenvolver na mesma área da empresa. E, algumas vezes o funcionário está realizando mestrado, com incentivos da empresa, e a instituição a qual aquele frequenta demanda também pela titularidade da autoria de desenvolvimentos (MENDONÇA, 2005).

Há uma infinidade de problemas para manutenção de proteção sobre conteúdo interno das empresas, e as soluções existentes não são suficientes para gerar confiança no sistema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das condições psicológicas que afetam uma equipe devido a existência de um prazo para execução de um determinado trabalho ou tarefa são pressões inerentes a execução da atividade.

Infelizmente o prazo para um trabalho mais extenso e profundo traz uma limitação para este trabalho. Pois, para uma pesquisa de campo é necessária a criação ou adaptação de um questionário, esse teria que ser passado por um comitê de ética ao qual demanda um normalmente ao menos quatro meses. Há a questão da literatura disponível do tema, que é recente e não há um consenso ou diretrizes já consolidadas do tema.

Há um nítido processo de transição da forma de trabalho das empresas, com uma mudança de foco na empresa como entidade vivente para o foco em tarefas, mas isto também implica na adaptação das empresas para esta forma de pensamento, estrutura intelectual de literatura para dar suporte, estudos de casos e suporte do governo em termos trabalhistas.

O que pode ajudar esta mudança é a redução de custo para as empresas como fator competitivo, a existência de trabalho com prazo determinado e a não necessidade de qualificação da empresa para o cumprimento de uma tarefa específica.

Outra dificuldade para as empresas é a quantidade de variáveis extras que os gerentes precisam controlar para conseguir manter o foco no desenvolvimento do produto, e que precisam ser acompanhadas, demonstradas e debatidas nos resultados e que influenciam diretamente o trabalho da equipe. Sejam estas variáveis pessoais, éticas, de relacionamento e de tomada de decisão.

Estas variáveis tendem inclusive a se tornar os pontos centrais de decisão da empresa, e cabe aos gestores inteligência, estratégia e percepção para controlar eventuais problemas gerados para extrair o máximo de rendimento de sua equipe.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. Cultura organizacional brasileira. **Mudança organizacional**, São Paulo. 2 ed, p. 35-57, abril.2002.
- ALLES, M. **Cómo Entrevistar por competências**: Nueva edición, revisada y ampliada. 2 ed. Buenos Aires: Granica, 2004.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**. v.8, n.3., 2004.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem. 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BORGES, L. O. **O Mundo do Trabalho**: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CAMPOS, K. C. L. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 3, 2004.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; CAVEDON, N. R. **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba PR: Juruá, 2008.
- CAVAZOTTE, F. Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. **BAR - Brazilian Administration Review**, 10(4), 490-512, nov 2013.
- CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CERTO, S. C. Tomada de decisões. In:_____. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005. p. 123-145.
- CHI, N.-W. Mechanisms linking transformational leadership and team performance: The mediating roles of team goal orientation and group affective tone. **Group & Organization Management**, 39(3), 300-325, jan 2014.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- COHEN, A. R.. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COSTA, M. M. **Recrutamento e seleção**. Rio de Janeiro: Wak Ed, 2009.

DONATO, A. Informal learning exercise for TIC professionals: A study at the superior military court. **Revista de Administração Mackenzie**, 18(1), 66-95, mar 2017.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M. P.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERREIRA, C. E.M. et al. **Estudo da viabilidade técnica e econômica da inventiva nacional**: projeto Inventiva. Relatório Final. Brasília: MICT/STI, Inpi, Sebrae, Fiesp/Ciesp, 1998.

FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo. V 24, n 1. p. 3-9, fev 1989.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, nov 1995.

GHOBADI, S. What drives knowledge sharing in software development teams: A literature review and classification framework. **Information & Management**, 52(1), 82-97, nov 2015.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALEN, S. V. **Terceirização no setor de Recursos Humanos**: estudo de casos do setor de metal mecânica. Porto Alegre: 2000.

LE, P. B. Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. **Journal of Knowledge Management**, 23(3), 527-547, nov 2019.

LIU, H. Linking transformational leadership and knowledge sharing: The mediating roles of perceived team goal commitment and perceived team identification. **Frontiers in Psychology**, 9, 1331, jan 2018.

LOBOS, J. A. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONÇA, M. Políticas públicas de inovação no Brasil: a agenda da indústria. **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 21, p. 5-32, dez. 2005.

MORENO Jr., V. Using information systems to leverage knowledge management processes: The role of work context, job characteristics and task-technology fit. **Procedia Computer Science**, 55, 360-369, jan 2015.

NACIMENTO, L. P. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PARK, C. Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age. **International Business Review**, 24(1), 89-101, fev 2015.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5ª ed. São Paulo: LTr, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3- 15, Mai/Jue, 1990.

PAPARELLI, R.B. Psicólogos em Formação: Vivências e Demandas em Plantão Psicológico. **Psicologia Ciência e Profissão**, 27 (1), 64-79, 2007.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, V., Bastos, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 9(1), 24-41, 2019.

SHERWOOD, Robert M. **Propriedade intelectual e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Edusp, 1992.

SILVA, N. **Cultura Organizacional: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, V. L. Et al. **Gestão de desempenho**. 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

TEIXEIRA, G. M. Et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. **Cultura organizacional e privatização**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZHANG, J., Wang, Y., & Zhang, M. Y. (2018). Team leaders matter in knowledge sharing: A cross-level analysis of the interplay between leaders' and members' goal orientations in the chinese context. **Management and Organization Review**, 14(4), 715-745, 2018.

ZHU, Y.-Q. (2016). Solving knowledge sharing disparity: The role of team identification, organizational identification, and in-group bias. **International Journal of Information Management**, 36(6), 1174-1183, 2016.