Gestão estratégica de pessoas: ergologia e nudges como meios para desenvolver a gestão por competências

Strategic people management: ergology and nudges as means to develop management by skills

DOI:10.34117/bjdv7n9-157

Recebimento dos originais: 10/08/2021
Aceitação para publicação: 10/09/2021

Gilmar dos Santos Marques
Professor do Centro Universitário de Brasília (CEUB), administrador e economista, mestre pela UCB e doutorando em Desenvolvimento Sustentável pelo PPGCDSUnB,
E-mail: gilmar.marx@gmail.com

Paula Coratini da Silva
Graduada em CST de Recursos Humanos pelo UniCEUB, graduada em Fonoaudiologia pela Universidade Veiga de Almeida/RJ, Pós-Graduanda em Gestão de Pessoas: Carreiras, Liderança e Coaching pela PUC/RS
E-mail: paula.coratini@sempreceub.com

RESUMO
Este artigo tem como objetivo analisar se a utilização de *nudges* na gestão estratégica de pessoas, associados com ergologia, podem potencializar a gestão por competências nas organizações. Para tanto, foram feitas pesquisas: bibliográfica e de campo, com a utilização de formulário eletrônico. Após a análise das respostas recebidas, chegou-se ao seguinte resultado: Os colaboradores disseram sentir segurança no trabalho com ações estratégico-integradoras que favorecem a relação de confiança entre colaborador-empresa e, para se envolverem com a organização, apresentando bom desempenho, é imprescindível a motivação deles. Concluiu-se, também, que a utilização de *nudges* pode potencializar a gestão por competências nas organizações.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Ergologia, Nudges.

ABSTRACT
This study aims to analyze the use of nudges in people´s strategic management, associated with ergology, could enhance management by competencies in organizations. For this, it was done bibliographic and field researches, with the use of an electronic form. After analyzing the responses received, it was possible to reach at the following result: The employees said they feel safe in the work with strategic-integrating actions that favor the relationship of trust between the employee-company and, to be involved with the organization, showing good performance, it is essential to their motivation. It was also concluded that the use of nudges could enhance management by competencies in organizations.

Keywords: Strategic People Management, Ergology, Nudges.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

O mundo está em constante transformação. Transformações que estão ocorrendo há séculos e compreendem discussões em vários campos de conhecimento. Da mesma forma, o meio corporativo também está em constante modificação e a gestão de pessoas vem passando por um contínuo processo de mudanças e modernização. Como resultado dessas mudanças e modernização envolvendo todos os continentes, surgiu a globalização, que tem provocado uma acirrada concorrência, exigindo que as empresas apresentem aumento da produtividade e da qualidade, ao mesmo tempo em que reduzam os custos. Daí a necessidade de pessoas capacitadas, comprometidas e focadas em resultados (DUTRA, 2001; CARBONE et al., 2009).

Este artigo analisa a relevância da gestão estratégica de pessoas nas organizações para os envolvidos no processo de gestão, voltada para os negócios, associando os potenciais e as competências dos colaboradores com o alinhamento estratégico da empresa. As empresas querem alcançar lucros e posicionamento no mercado enquanto os objetivos pessoais dos trabalhadores são o reconhecimento pelo trabalho.

Dessa forma, o problema de pesquisa deste estudo é descobrir como a gestão estratégica de pessoas inclui os temas gestão por competência, ergologia e *nudges* no desenvolvimento de competências.

O objetivo dessa pesquisa é analisar se a utilização de *nudges* na gestão estratégica de pessoas, associados com a ergologia, podem potencializar a gestão por competências nas organizações.

A metodologia usada para a confecção deste artigo foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo para a coleta de dados, com a utilização de questionário de opinião (RICHARDSON, 2012; GIL, 2019).

O artigo está estruturado em 5 (cinco) partes: introdução; revisão de literatura - onde se conceitua gestão estratégica de pessoas, gestão por competências, ergologia e *nudges*; procedimentos metodológicos; resultados e análise de dados - com perfil dos participantes da pesquisa; e considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Da década de 1980 para cá, houve um aumento da preocupação das organizações em orientar os indivíduos sobre como se comportar, para atingir os objetivos organizacionais, basicamente, foi o que evidenciou o caráter estratégico da gestão de pessoas para os negócios (BIANCHI et al, 2017).

Dessa forma, o conceito de gestão estratégica de pessoas é a gestão que une os potenciais e competências dos colaboradores com o alinhamento estratégico da empresa para que, junto com os objetivos pessoais dos trabalhadores e os objetivos da organização, a empresa alcance os almejados lucros e posicionamento no mercado e os colaboradores obtenham o reconhecimento pelo trabalho, empenho e dedicação prestados ao seu local de trabalho.

Já para Armstrong (2011, p. 48) apud Bianchi et al (2017), a gestão estratégica de pessoas é "uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH".

É nesse contexto que os gestores devem definir estratégias de gestão de pessoas - estratégias que sejam capazes de promover o desenvolvimento das competências que a organização necessitará em um futuro próximo.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de competência segundo Fleury (2000) apud Dutra (2001, p. 27) é "saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Segundo Carbone et al (2009) a competência é entendida não só como conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para realizar as atividades necessárias. É o desempenho expresso pela pessoa no contexto em que está inserida, relacionado a comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

A gestão por competências remete à ideia de que o esforço gerencial deve ser no sentido de alavancar, desenvolver e mobilizar competências (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; CARBONE et al., 2009).

Para Rabaglio (2008), a gestão por competências consiste num conjunto de ferramentas que torna possível para as organizações instrumentalizar o RH e os gestores que lidam com desenvolvimento de pessoas na empresa com critérios estabelecidos e artifícios mensuráveis e personalizados, construídos de acordo com o cargo e a função. Assim, a organização terá o perfil certo no cargo certo ao investir no desenvolvimento das competências necessárias com o intuito de atingir os resultados esperados de cada colaborador.

Rabaglio (2008) afirma ainda que "investir em pessoas, significa investir em resultados, já que os resultados são feitos pelas pessoas." Os colaboradores necessitam de investimentos contínuos a fim de influenciar e inspirar os demais colaboradores da equipe a produzirem excelência em resultados (RABAGLIO, 2008).

Para que a organização seja assertiva nas decisões sobre o desenvolvimento de competências é necessário empreender estudos ergológicos no ambiente interno da organização, para entender que competência no trabalho não está restrita ou relacionada unicamente com o posto de trabalho, fazendo um contraponto com a noção de especialização na função ou treinamento, que era o foco do taylorismo na abordagem científica da administração (SCHWARTZ, 2010; PORTO, 2015).

As competências humanas são influenciadas por valores, usos laboriosos de si, aspectos culturais dentre outros que se cristalizam ao longo da vida (PORTO, 2015). Diante disso, a diversificação crescente das oportunidades de trabalho permite que as competências do ser laborioso sejam pensadas e repensadas a partir de suas competências para viver em um ambiente de mudança constante (SCHWARTZ, 1998; PORTO, 2015).

2.3 ERGOLOGIA

As intervenções em gestão de pessoas devem ser planejadas, uma vez que qualquer decisão tomada deverá impactar a vida das pessoas, seja no ambiente profissional ou pessoal.

Os estudos ergológicos surgem como uma alternativa possível e interessante para subsidiar o processo decisório sobre trabalho, pois de acordo com Schwartz (2010, p.37 apud HOLZ & BIANCO, 2014, p. 496.), ergologia é o estudo de "melhor conhecer e intervir nas situações de trabalho para transformá-las." Por meio desses estudos é possível entender que o colaborador usa o corpo-si, ou seja, ele toma atitudes de acordo com as experiências vividas, sentimentos e emoções.

Deve-se destacar ainda que uma das funções da ergologia é evitar que se desenvolva a tríade "trabalho-sofrimento-adoecimento" e ressalta a qualidade de vida no trabalho (QVT).

Estes estudos iniciaram nos anos de 1990, com Yves Schwartz, professor de Filosofia da Universidade de Provence na França, onde dirige o Departamento de Ergologia. Nos últimos 30 anos, a ergologia vem se consolidando como uma importante área de conhecimento que se preocupa com os problemas do trabalho. De acordo com Viegas (2011), professor Schwartz falou sobre o conceito, bem como sobre a sua evolução, no trecho a seguir:

> [...], "é o estudo da atividade, porque a ergologia vem de um termo, de uma palavra grega (ergasesthai) que quer dizer o fazer em geral. A ergologia significa o estudo da atividade humana, o tomar em conta a atividade humana. Tudo tem de ser pensado, tem que ser visto como consequência de certa abordagem da atividade humana. Há trinta anos, o ponto de partida do que hoje se chama ergologia era o interesse pelo trabalho. E pouco a pouco, desde esse ponto de partida, ao encontrar a situação do trabalhador concreto, frisado por vários autores, filósofos, começamos a falar de ergologia. Foi ficando cada vez mais evidente que atrás do trabalho humano havia uma dimensão geral antropológica que animava do interior do trabalho humano e que pouco a pouco chamamos atividade. Desde o final dos anos 1990, começamos a falar em ergologia."

A partir do entendimento que há uma dimensão antropológica que anima o trabalho humano, denominada atividade, é preciso buscar formas inteligentes para melhor conhecer os desejos dos trabalhadores e, assim, definir objetivos e metas que possam ser compartilhadas pelas equipes por toda a organização.

Foi nesse contexto que surgiu a oportunidade para aplicar *nudges*, como forma de conhecer melhor os problemas ou oportunidades de melhorias para implementar as intervenções mais adequadas ao processo de desenvolvimento de competências.

2.4 NUDGES

2.4.1 Conceitos e aplicações de nudges

Nudges "são instrumentos utilizados pelo governo e pelas organizações, para dar um 'empurrãozinho' nas decisões a serem tomadas, respeitando-se a liberdade de escolhas" (CARVALHO, 2019, p. 40). Os *nudges* estão tendo grande uso em diversos segmentos.

O uso de *nudges* tem como objetivo modificar o comportamento dos indivíduos em uma direção benéfica. Trata-se de uma ferramenta interessante, pois o custo de

implementação é baixo e o seu uso tem potencial para resultar em uma mudança comportamental considerável (THALER, 2019).

Observa-se que, enquanto a economia tradicional desconsidera os efeitos emocionais nas tomadas de decisões, a economia comportamental aborda a diferença entre os indivíduos, contando que os comportamentos possuem vieses devido à história de cada um, considerando cultura, valores, crenças, conhecimentos e as características socioeconômicas.

De acordo com Carvalho (2019, p. 41), "as tomadas de decisões, segundo a economia comportamental, são impactadas pelas emoções e os *nudges* evocam emoções". Assim sendo, o efeito dos *nudges* varia de pessoa para pessoa.

2.4.2 Caso de uso de *nudges*

No Quadro nº 1, têm-se diferentes exemplos de casos onde foram aplicados *nudges*, conforme descrição do estudo, bem como os resultados apresentados e seus respectivos autores.

Quadro nº 1 – Casos em que foram aplicados nudges

AUTOR/ANO	DESCRIÇÃO	RESULTADO
Wansink *et al* (2012 *apud* Rodrigues *et al*, 2018)	O primeiro estudo foi realizado em cinco escolas primárias com 147 alunos durante 3 dias; o segundo estudo, realizado em duas escolas primárias com 1552 alunos. Ambas em Nova York, EUA. **Estudo 1** 1º dia – foram oferecidas cenouras com o nome divertido "Cenouras de visão raio x"; 2º dia – foram oferecidas cenouras com o nome "Prato do dia"; 3º dia - não foi feita a identificação do prato. **Estudo 2** Os pratos quentes receberam nomes divertidos.	As crianças comeram 66% a mais cenouras nomeadas de "Cenouras de visão raio x", em relação ao anúncio "Prato do dia" (32%) e o prato sem identificação (35%). No estudo 2, os resultados demonstraram que as crianças passaram a ter 16% mais probabilidade de escolherem os pratos de vegetais que foram nomeados de forma divertida.
Schwartz (2007 apud Rodrigues et al, 2018)	Intervenção em forma de aviso verbal realizada na cantina de uma escola em Nova Inglaterra, EUA, com 646 alunos, dos quais 50% almoçavam na cantina escolar: - O funcionário da cantina perguntava a cada aluno durante o atendimento: "Você gostaria de frutas e suco com o seu almoço?"	Quase 70% das crianças aceitaram as frutas quando o aviso verbal foi utilizado. Porém, quando não houve o aviso verbal, o consumo de frutas foi 40%.

Hanks et al. (2013 apud Rodrigues et al, 2018)	Estudo realizado com alunos do 7º ao 3º ano do ensino médio de uma escola em Nova York, EUA, onde várias intervenções foram implementadas: - Uma reforma estratégica foi realizada no refeitório, incluindo a atratividade visual, legumes atraentes, menus coloridos, nomes descritivos, frutas frescas em lindas tigelas e local específico para alimentos mais saudáveis; - O aviso verbal era feito pelo atendente da cantina perguntando aos adolescentes: "Você gostaria de provar frutas ou legumes?", "Que tal pegar um pedaço de fruta?". - Além de todas as intervenções citadas, havia um aviso de sinalização ao lado da fruta com a informação: "Última chance para frutas".	Aumento no consumo de: · 18% para frutas; · 25% para vegetais; · 16% para o consumo da fruta inteira; · 10% para o consumo de porção inteira de vegetais.
Thaller (2017 *apud* Cioatto et al, 2018, p. 374).	Outras iniciativas foram implementadas: 1) a inscrição automática em energia verde, com a possibilidade de recusar; 2) a emissão de um aviso informando que uma fatura está prestes a vencer; 3) o envio de correspondência para as famílias comparando seu consumo de energia com o de seus vizinhos.	Quando equiparado com oferecer um desconto aos clientes de serviços públicos se eles reduzissem o consumo de energia, o *nudge* mostrou-se oito vezes mais econômico.
Fraga & Pinto (2017 apud Cioatto et al, 2018, p. 374).	Escolas públicas estaduais de São Paulo utilizaram a teoria dos *nudges* para amenizar a evasão escolar. Por meio de SMS, foram enviados aos pais dos alunos lembretes sobre a importância da frequência escolar.	As notas melhoraram e reduziu a repetência de crianças do 9° ano do Ensino Fundamental na rede estadual de São Paulo. Os alunos apresentaram um avanço nas notas de Português e Matemática, de acordo com uma prova oficial. A taxa de reprovação caiu 3%.

Fonte: Elaborado pelos autores

É importante destacar que junto ao conceito de *nudges* está a liberdade de escolha. Os indivíduos são livres para fazer suas escolhas, tomarem suas decisões e, por isso, Kessler comenta sobre a Arquitetura da Escolha:

> Esse é o nome dado ao processo de elaboração do método a ser utilizado para que melhores decisões sejam tomadas por parte daqueles que enfrentam uma situação de escolha. Porém, é importante deixar claro que só se pode considerar um *nudge* aquelas intervenções onde a liberdade de escolha é mantida. Em outras palavras, não se deve induzir alguém a tomar uma atitude sem que este possa arbitrar a priori ante as possibilidades. (...) a autonomia individual é algo considerado sagrado no mundo ocidental. (Kessler, 2015 apud Carvalho, 2019, p. 42).

As intervenções de arquitetura de escolha por meio de nudges utilizadas como estratégia para alterar o comportamento de indivíduos em diversos contextos, se mostram eficazes (RODRIGUES et al., 2018). Observa-se que o uso de nudges visa promover estímulo em microambientes objetivando a mudança do comportamento, que podem influenciar o comportamento simultâneo de muitas pessoas sem restringir suas opções de escolha (RODRIGUES et al., 2018).

O objetivo principal de implementar uma política de nudges é tornar a vida mais simples e segura, preservando a liberdade de escolha. Os nudges devem ser transparentes, para serem efetivos. Essa transparência é alcançada pelo fato de sua divulgação não ser escondida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização da pesquisa que visa estudar o problema proposto, foram definidos os procedimentos metodológicos a seguir: a) O método de delineamento é uma pesquisa exploratória; b) Técnicas utilizadas: levantamento bibliográfico, casos descritos em artigos científicos e livros e aplicação de questionário e; c) Tabulação de dados dos questionários aplicados e descrição dos resultados da pesquisa (RICHARDSON, 2012; GIL, 2019).

Para a realização da pesquisa, foi elaborado um questionário de opinião com 30 quesitos. O questionário foi submetido a um teste e validação prévia, sendo respondido por 15 voluntários. Em seguida, o referido questionário passou por ajustes e foi distribuído para o público-alvo formado por 1.300 pessoas, com 163 respondentes.

A pesquisa foi realizada entre os dias 2 a 17 de abril do ano de 2020, aplicada por meio de formulário eletrônico encaminhado via e-mail ou mensagem de celular. O questionário foi estruturado com o objetivo de aprofundar o conhecimento em Ergologia, Gestão por Competências e o uso de Nudges (muito utilizado nos estudos de Economia Comportamental) para estimular o desenvolvimento de competências humanas para o trabalho.

Para tanto, procurou-se esclarecer se o colaborador se sente motivado, se apresenta entrega no ambiente organizacional, se há comunicação clara entre os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), se a empresa motiva o colaborador a se entregar mais, se ela o valoriza e se existem estímulos que o façam desempenhar melhor sua função.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O público participante da pesquisa foi constituído por pessoas com idade a partir de 18 anos, com formação entre nível superior incompleto e pós-doutorado.

Foram recebidas 163 (cento e sessenta e três) respostas dos questionários enviados, ou seja, 12,5385% de retorno, diante de uma expectativa de 10,0%. Entre estes participantes, 99 pessoas (o que equivalente a 60,7%) ocupam ou já ocuparam cargo de gestão por até 15 anos de exercício e 64 informantes (o que corresponde a 39,3%) nunca ocuparam esse tipo de cargo.

4.2 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS POR PERGUNTA EFETUADA

As respostas dos questionários recebidos foram catalogadas e reunidas nos seguintes grupos:

4.2.1 Capacitação

Quando perguntado aos participantes se eles desempenhavam suas funções com a máxima capacidade, se poderiam desempenhar novas funções dentro do mesmo cargo, se eles poderiam ocupar outro cargo dentro do seu trabalho e se havia incentivo de capacitação para os colaboradores, o percentual de respostas afirmativas variou de 64,40% a 71,80%.

Tabela nº 1 – Capacitação

Nº	Questionamento	SIM	NÃO
11	”Você acha que poderia desempenhar novas funções dentro desse mesmo cargo?”	64,40%	35,60%
7	“Você desempenha sua função no cargo com sua máxima capacidade?”	68,10%	31,90%
22	“Na sua organização, há incentivo de capacitação para os colaboradores?”	69,90%	30,10%
13	”Você acha que poderia ocupar outro cargo dentro do seu trabalho?”	71,80%	28,20%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os quesitos 7, 11 e 13 estão devidamente fundamentados nas referências a seguir. O desenvolvimento de um profissional dentro da organização é sua própria capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Assim, agrega mais valor à organização sem precisar alterar seu cargo dentro da empresa. Esse processo chama-se ampliação do espaço ocupacional. Ele alia as necessidades empresariais com a competência do colaborador em atendê-las. (DUTRA, 2001).

A referida ampliação é uma indicação do desenvolvimento do indivíduo, sua entrega e sua maior capacidade de agregar valor à instituição como mostra o gráfico abaixo:

Figura nº 1 - Espaço ocupacional na organização



Fonte: Dutra (2001, p. 30), adaptado pelos autores.

No quesito 22, destaca-se a importância do empoderamento dos colaboradores na organização devido aos cenários cada vez mais instáveis em que as mesmas estão inseridas. No entanto, Hipólito (2001) afirma que essa concretização depende de fatores como: a) Valores, objetivos e metas organizacionais disseminados e compartilhados. Esse fator é condição necessária para que o colaborador exerça autocontrole em suas decisões e ações agindo em consonância com os objetivos e estratégias organizacionais em que atua; b) Profissionais em contínuo processo de capacitação: a capacitação permanente assim como um ambiente estimulante à estruturação e a troca de informações e conhecimento permanentes são elementos essenciais para viabilizar a tomada de decisões alinhadas às necessidades da empresa; c) Comprometimento das pessoas com a empresa e seus resultados: é necessário gerar nos profissionais uma predisposição para a ação em prol da organização. Essa predisposição origina-se no compartilhamento de valores entre a empresa e as pessoas que nela atuam, para que estas passem a buscar os objetivos organizacionais como se fosse pessoal.

Dessa forma, a entrega do colaborador à organização também é necessária independente da descrição formal do cargo que o profissional atua. Segundo Fleury (2000 apud Dutra, p. 29) “entrega refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso”.

4.2.2 Incentivo Profissional

O percentual de respostas afirmativas variou de 63,20% a 71,85% quando foi questionado aos participantes se eles se sentiam reconhecidos no seu trabalho, se poderiam desempenhar sua função com mais entrega, se possuíam uma remuneração (salário e benefícios) compatível com as responsabilidades assumidas e com o que o mercado oferecia.

Tabela nº 2 – Incentivo Profissional I

Nº	Questionamento	SIM	NÃO
8	”Você poderia desempenhar sua função com mais entrega?”	63,20%	36,80%
16	“Você possui uma remuneração (salário e benefícios) compatível com as responsabilidades que possui e com o que o mercado oferece?”	67,50%	32,50%
6	“Você se sente reconhecido no seu trabalho?”	71,85%	28,15%

Fonte: Elaborado pelos autores

Atualmente, as organizações valorizam seus colaboradores pela entrega oferecida à instituição que trabalha, ou seja, quais atos e realizações que o colaborador realiza independente da descrição formal de suas funções ou atividades. (DUTRA, 2001).

Foi perguntado também se as empresas em que eles trabalhavam os motivavam para agir com mais entrega, se elas estimulavam os seus funcionários a desenvolverem competências voltadas para o futuro e se havia flexibilização dos objetivos e metas pessoais e, por último, caso elas utilizassem *nudges*, se isso os ajudaria a desempenhar melhor seu trabalho. O percentual de respostas afirmativas para esses quesitos variou de 59,50% a 79,80%.

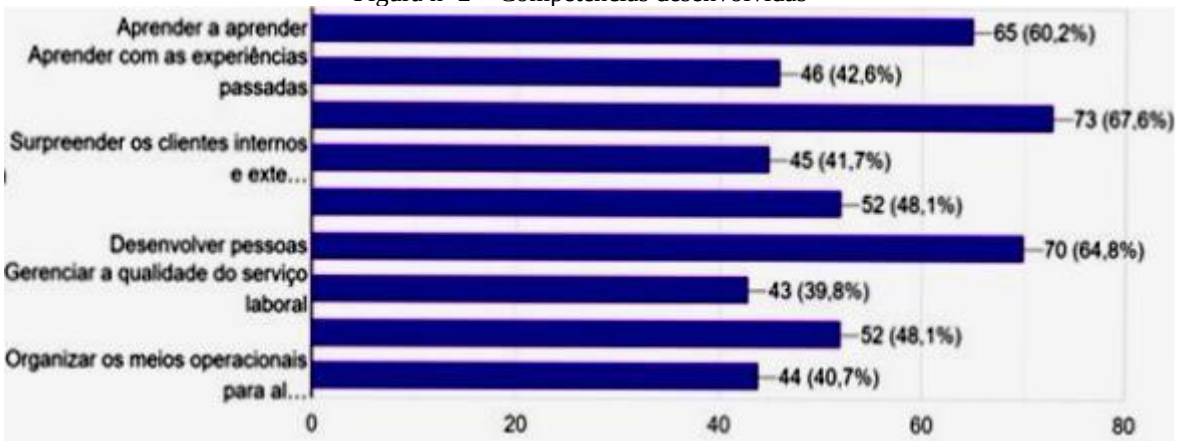
Tabela nº 3 – Incentivo Profissional II

Nº	Questionamento	SIM	NÃO
10	“A empresa em que você trabalha motiva-o para agir com mais entrega na organização?”	59,50%	40,50%
27	“A empresa em que você trabalha atualmente estimula os seus funcionários a desenvolverem competências voltadas para o futuro?”	63,80%	36,20%
15	“Na organização em que você trabalha há uma flexibilização dos objetivos e metas pessoais com os organizacionais?”	65,60%	34,40%
26	“Caso a empresa em que você trabalha utilizasse tais estímulos, isso o ajudaria a desempenhar melhor no trabalho?” (tais estímulos está se referindo a nudges)	79,80%	20,20%

Fonte: Elaborado pelos autores

Caso a resposta da questão nº 27 fosse afirmativa, o participante deveria informar na próxima pergunta quais competências. O gráfico a seguir apresenta as respostas da questão nº 29.

Figura nº 2 – Competências desenvolvidas



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.3 Conhecimento da Organização

Quando foi questionado aos participantes se eles tinham desejo ou necessidade de se capacitar para desempenhar melhor suas funções ou desempenhar novas funções no seu trabalho, se eles conheciam os objetivos e metas das empresas em que eles trabalhavam e se eles estavam abertos a mudanças no seu ambiente organizacional, o percentual de respostas afirmativas variou de 84,70% a 98,20%.

Tabela nº 4 – Conhecimento da Organização

Nº	Questionamento	SIM	NÃO
12	”Você tem desejo ou necessidade de se capacitar para desempenhar melhor sua função ou desempenhar novas funções no seu trabalho?”	84,70%	15,30%
14	”Você conhece os objetivos e metas da empresa em que trabalha?”	90,80%	9,20%
18	“Você está aberto a mudanças no seu ambiente organizacional?”	98,20%	1,80%

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que a grande maioria dos empregados tem consciência da necessidade de se capacitar, conhece os objetivos e metas da empresa e está aberta a mudanças. Mas, a visão que os participantes têm da empresa é um pouco diferente conforme constatado nesta pesquisa. Assim, pode-se dizer que há interesse duplo na construção de carreira.

Carreira é consequência da significância que o indivíduo vai edificando sobre sua trajetória profissional passada, presente e futura. Dessa forma, as experiências passadas, a vivência do presente e as pretensões constroem parâmetros relevantes que expressam a atitude vocacional do sujeito em três nuances, são elas: qual, por que e como (SAVICKAS, 2001 apud GOMES et al, 2020). A carreira é a representação sistemática de mudanças ocasionadas sobre o comportamento vocacional da pessoa, representadas sobre as escolhas relacionadas às ocupações laborais do indivíduo ao longo da vida

(ZATTI et al., 2017 apud GOMES et al., 2020), sendo um desenvolvimento progressivo de aperfeiçoamentos por meio de experiências e aprendizados relacionados às tarefas profissionais e educacionais (GOMES et al., 2020).

4.2.4 Recompensa Pessoal

Variou de 84,00% a 84,70% o percentual de respostas afirmativas, quando indagado aos participantes se eles se sentiam engajados e se eram felizes no trabalho.

Tabela nº 5 – Recompensa Pessoal

Nº	Questionamento	SIM	NÃO
5	"Você se sente engajado no seu trabalho?"	84,00%	16,00%
4	Você é feliz no seu trabalho?"	84,70%	15,30%

Fonte: Elaborado pelos autores

Schwartz apud Viegas (2013, p. 329) indica que "a ergologia é o estudo da atividade humana [...]. Tudo tem de ser pensado, tem que ser visto como consequência de certa abordagem da atividade humana."

> O uso de si por si refere-se ao posicionamento que cada trabalhador toma diante das normas com as quais se depara, confrontando-as e alterando-as, fazendo escolhas, arriscando-se, fazendo uso dos seus gostos, da sua inteligência, da sua história e da sua sensibilidade, recombinando valores e critérios na busca por uma adequação à sua "realidade", o que leva cada ato de trabalho a ser único de trabalhador para trabalhador. (SCHWARTZ, 2004; HOLZ & BIANCO, 2014, p. 498).

Holz & Bianco (2014, p. 501) afirmam que:

> Assim, quando se menciona que o trabalho é um uso de si, envolvendo a singularidade do trabalhador, suas escolhas e arbitragens, seu enfrentamento em relação às normas impostas e ainda o retrabalho dessas normas de acordo com valores de vida do trabalhador, percebe-se que é tudo isso em jogo no ato mesmo de viver e de tentar viver com saúde, ou seja, de tentar viver de acordo consigo mesmo num ambiente em parte imposto, em parte coercitivo, mas em parte modificável, e esse processo será sempre debatido e renormalizado por usos de si no âmbito das entidades coletivas de trabalho. A Ergologia relaciona ao trabalho um ambiente de vida e um ambiente de aprendizagem.

A Ergologia ainda trata da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ou seja, são medidas a serem adotadas pelas organizações com o objetivo de amenizar a tríade trabalho-sofrimento-adoecimento.

Canguilhem, 1999 apud Holz & Bianco (2014, p. 506) afirmam que:

> Cabe ampliar a discussão e direcioná-la para a necessidade de se admitir a renormalização como necessária, uma vez que ela é também expressão do desejo de saúde por parte do trabalhador. Desejo este manifesto na tentativa de realizar suas atividades considerando as próprias normas e singularidades, visto que ter saúde não é enquadrar-se no discurso da normalidade, mas sim ser normativo.

4.2.5 Estrutura Organizacional

Quando questionado aos participantes se as empresas em que eles trabalhavam estavam abertas a inovações, se as suas regras eram claras e se eles tinham sentimento de segurança no seu trabalho, o percentual de resposta afirmativa variou de 72,40% a 78,80%.

Tabela nº 6 – Estrutura Organizacional

Nº	Questionamento	SIM	NÃO
21	"Você tem um sentimento de segurança no seu trabalho?"	72,40%	27,60%
17	"A empresa em que você trabalha está aberta a inovações?"	74,20%	25,80%
22	"As regras são claras no seu trabalho?"	79,80%	20,20%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os questionamentos anteriores mostram um interesse tanto do colaborador quanto da organização de construção de carreira. Carreira é uma sequência de posições, trabalhos, opções realizadas por uma pessoa e não um caminho rígido, inflexível. Tais opções são articuladas com o objetivo de conciliar o desenvolvimento pessoal com o organizacional. Carreira é algo a ser construído de forma permanente onde empresa e colaborador a constroem juntos (DUTRA, 2001).

Há características no sistema de administração de carreiras que são estratégicas e integradoras. São elas: 1) transparência: os colaboradores devem ter acesso integral às informações que lhes digam respeito e a empresa precisa ser informada constantemente sobre as expectativas dos indivíduos; 2) honestidade de intenções: a relação transparente somente se estabelece quando a dupla, colaborador/empresa, constrói uma confiança absoluta nas intenções de ambas; 3) sentimento de segurança: as partes se sentem seguras na relação se há transparência e honestidade. Qualquer sensação de insegurança gera comportamentos defensivos; 4) clareza nas regras: para que ambas se sintam seguras é imprescindível que haja concordância quanto às regras. (DUTRA, 2001).

4.2.6 Gestão por Competências

O percentual de respostas afirmativas variou de 24,50% a 45,40%, quando perguntado aos participantes se as empresas em que eles trabalhavam faziam mapeamento de competências necessárias para o futuro, se havia muita rotatividade de colaboradores e se elas utilizavam *nudges*, incentivando-os a melhorar a produção no trabalho.

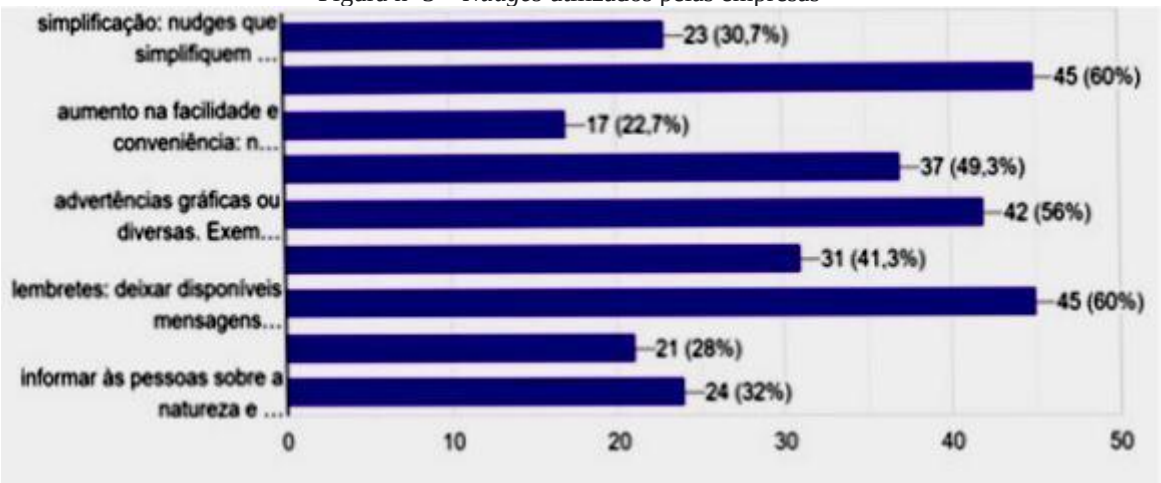
Tabela nº 7 – Gestão

Nº	Questionamento	SIM	NÃO
20	"No seu trabalho há muita rotatividade de colaboradores?"	24,50%	75,50%
24	"A empresa em que você trabalha utiliza nudges (como por exemplo, lembretes), incentivando-o a melhorar a produção no trabalho?"	39,30%	60,70%
29	"A empresa em que você trabalha faz o mapeamento de competências necessárias para o futuro?"	45,40%	54,60%

Fonte: Elaborado pelos autores

Abaixo segue a pergunta 26 utilizada no questionário e o resultado das respostas dadas pelos participantes no gráfico abaixo:

Figura nº 3 – *Nudges* utilizados pelas empresas



Fonte: Elaborado pelos autores

A teoria dos nudges desencadeia ação e reação no indivíduo. Gera um comportamento induzido/incentivado. O objetivo principal desta teoria é facilitar a rotina diária organizacional proporcionando segurança e simplicidade. Dessa forma, preserva a liberdade de escolha e garante que os objetivos organizacionais sejam alcançados (CARVALHO, 2019; THALER, 2020). Um ponto positivo da utilização de estímulos é a liberdade de escolha, porém, cada indivíduo apresenta uma reação diante de tais estímulos o que pode ocasionar vieses comportamentais diante do impacto do nudge (CARVALHO, 2019; THALER, 2020).

A previsão do futuro baseia-se em percepções profundas das tendências da tecnologia, demografia, regulamentação e estilo de vida que podem ser utilizados para reescrever as regras da organização e criar um novo espaço competitivo. Para criar o futuro, a empresa como um todo, e não apenas alguns obscuros e acadêmicos pesquisadores, precisa ter uma previsão do futuro do setor (HAMEL apud CARVALHO, 2019). É importante destacar que "a alta gerência não pode abdicar de sua responsabilidade de desenvolver, articular e compartilhar uma perspectiva sobre o futuro." (HAMEL apud CARVALHO, p. 16). Ela precisa aprender com suas experiências passadas e olhar para o futuro participando de igual para igual, sem querer ser a detentora de todo o conhecimento, a empresa precisa questionar, argumentar, olhar o que realmente o cliente, interno e externo, tem necessidade, desenvolver pessoas com esse olhar para o futuro. É necessário construir uma previsão dos objetivos a serem alcançados no futuro, porém precisa ser uma previsão executável. A previsão e a execução em direção ao futuro são indissociáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo abordou-se a utilização de *nudges* na gestão estratégica de pessoas - *nudges* associados à ergologia. Foi analisado se a utilização deles contribui para uma maior entrega do colaborador na organização juntamente com a ergologia a fim de potencializar a produtividade na organização simultaneamente com a gestão por competências na empresa.

Encontrou-se, como resultado das respostas no questionário utilizado, que pode haver mais entrega na organização por meio da realização de capacitações, ocupação de um novo cargo e, até mesmo, no desempenho de mais funções. Atualmente, as empresas têm a ciência da importância de cuidar e zelar dos seus clientes, internos e externos, buscando sempre suprir as reais necessidades deles. Dessa forma, gera satisfação e ocorre uma relação de entrega, doação. Assim, há o alcance da produtividade com qualidade (SOUZA, 2014).

Deparou-se, também, que as empresas e colaboradores estão abertos a inovações e mudanças no ambiente organizacional. Isso favorece o crescimento e a permanência no mercado. Hoje, não mudar, no mínimo, significa perda de mercado pela não incorporação de novas tecnologias, tendências e competitividade (DAL PAI, 2012).

Foi explanado pelo questionário que os colaboradores se sentem seguros no trabalho devido às ações estratégicas e integradoras as quais favorecem a relação de

confiança entre colaborador e empresa. Tudo isso permite o crescimento de ambos. É imprescindível que os colaboradores estejam motivados. Dessa forma, eles ficam envolvidos com a organização, o que pode vir a gerar em um ótimo desempenho. Leva-se em consideração o termo liderança como o instrumento para auxiliar pessoas a alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais. Há o entendimento de que é a arte de motivar e influenciar a equipe, com ética, e de forma positiva, assim, os mesmos irão cooperar de forma voluntária, o que auxilia o atingimento de metas pessoais e também da empresa (KICH; PEREIRA, 2011).

Deparou-se também com o resultado que as organizações investem em seu quadro de pessoal. Tal ação possibilita o empoderamento dos mesmos em situações instáveis. As organizações precisam adquirir rapidez na mudança, adiantando-se às diversidades, procurando, com um olhar pró-ativo, acelerar a fim de treinarem o gerenciamento das crises, tentando evitá-las, reduzindo os prejuízos causados ou amenizando seus efeitos (DAL PAI, 2012).

É importante o reconhecimento dos profissionais da organização, considerando-os como ser humano, que pensa, possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades variadas e é capacitado para colaborar bastante para que a empresa faça a diferença no mercado, e isso é o que as empresas buscam alcançar desde o início (SOUZA, 2014).

Além do mais, constatou-se que a maioria das empresas não realiza a utilização dos *nudges*. De acordo com estudos mostrados acima, os *nudges* trouxeram mudanças comportamentais positivas nos indivíduos. A economia comportamental juntamente com o uso de *nudges* pode produzir resultados satisfatórios por uma forma diversificada de entendimento do comportamento humano (KLAGENBERG, 2019; THALER, 2020).

Conforme o resultado alcançado no questionário, os *nudges* mais utilizados nas instituições são: a) uso de normas sociais: *nudges* que indicam a cultura organizacional; b) lembretes: deixar disponíveis mensagens para lembrar de uma ação a ser tomada. Além do mais, segundo os respondentes, a utilização dos *nudges* aumentaria o desempenho do funcionário no trabalho. “O nudging, realmente contribui para melhores resultados, tal como a produtividade, motivação, bem-estar” segundo Bernardo (2018, p. 30).

A motivação e o empenho relacionados a uma ação é maior quando se sobressaem os aspectos intrínsecos ao indivíduo. Isso acontece porque os colaboradores procuram significado no seu trabalho e a forma como são tratados, os motiva. “A economia comportamental pode fazer com que a gestão de pessoas seja mais simples, eficaz,

empírica, economicamente eficiente e, principalmente, mais humana" (BERNARDO, 2018, p. 44).

No ambiente organizacional, podem ser utilizadas as normas sociais para aumentar a produtividade dos colaboradores. Thaler e Sunstein (2008) *apud* Bernardo (2018) reconhecem que a arquitetura de escolha é absolutamente cabível na gestão de pessoas, percebendo que o ambiente e a maneira como estes estão desenhados e pensados, afeta o comportamento dos colaboradores.

No relatório da Deloitte (2016) apud Bernardo (2018) é explanada a contribuição do nudging. Além disso, é levantada uma realidade que afeta inúmeros trabalhadores de todas as áreas: o cansaço e a consequente baixa produtividade no horário de trabalho. Para amenizar essa situação, o exercício físico, ou qualquer tipo de ginástica, durante o dia, pode aliviar e relaxar o quadro de pessoal. Neste mesmo relatório, foi encontrada nos nudges uma maneira para a melhoria da produtividade. Segue o exemplo do seguinte caso: se o acesso às escadas for mais prático, em relação ao acesso ao elevador, é uma tendência que os colaboradores farão mais uso das escadas, movimentando-se mais. Esta pequena mudança na rotina de trabalho, fará com que fiquem mais exercitados e relaxados da pressão das suas tarefas, desenvolvendo melhores resultados (BERNARDO, 2018).

Achou-se, ademais, que a maioria das organizações, entre as que utilizam nudges, estimula o desenvolvimento das competências voltadas para o futuro. As mais utilizadas foram: a) estar voltado para as tendências do mercado; b) desenvolver pessoas.

Por fim, constatou-se que, apesar de 63,80% (sessenta e três vírgula oito por cento) dos participantes terem respondido que as empresas os estimulavam a desenvolver competências voltadas para o futuro, apenas 45,40% (quarenta e cinco vírgula quarenta por cento) dos informantes disseram que as empresas em que trabalhavam faziam o mapeamento de competências.

REFERÊNCIAS

BERNARDO, M. Q. M. **O impacto das políticas comportamentais no aumento da produtividade dos colaboradores.** Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa. Porto: UCP, 2018. Disponível em: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26385/1/TFM_Mariana%20Bernardo.pdf Acesso em: 16 nov. 2019.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G.; **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades.** Curitiba: Revista de Administração Contemporânea, vol. 21, nº 1, 2017.
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho:** para entender melhor a noção de competência. São Paulo: RAM, Rev. Adm. Mackenzie, vol.8 n.3, 2007.

DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, B. P. de. **Uso de nudges no combate à fraude em programas de integridade**. Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo: Mackenzie, 2019. Disponível em: http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/4101/5/BARBARA%20PADILHA%20DE%20CARVALHO.pdf. Acesso em 15 out. 2019.

CIOATTO, R. M.; PINHEIRO, A. de A. G. **Nudges como política pública para aumentar o escasso número de doadores de órgãos para transplante.** Brasília: Rev. Bras. Polít. Públicas, v. 8, n. 2, p.368-384, 2018.
DOI: 10.5102/rbpp.v8i2.5271

DAL PAI, L.; SOUZA, A. R.; MARTINS, D. C. L. **Mudança e aprendizagem organizacional, com criatividade e inovação.** Cadernos UniFOA, Volta Redonda, ed. n. 18, p. 47-53, 2012.
DOI: https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v7i18.1088

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. *In:* DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 29-43.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, I. V.; AFONSO, T.; MOURA, L. R. C. **Processo de decisão de carreira de alunos de curso superior:** avaliação e teste de um modelo explicativo. RECAPE - Revista de Carreiras & Pessoas. São Paulo: v. 10, n. 3, p. 375 – 400, RECAPE, 2020.
DOI: http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i3.44493

HIPÓLITO, J. A. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. *In:* DUTRA, J. S. (org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 71-94.

HOLZ, E. B.; BIANCO, M. de F. **Ergologia:** uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. Cad. EBAPE.BR, v.12, ed. especial, artigo 6, Rio de Janeiro, 2014, p. 494-512.
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-39519106

KICH, J. I. Di F.; PEREIRA, M. F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico.** Cad. EBAPE.BR vol.9, nº4, Rio de Janeiro, 2011.
DOI: https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007

KLAGENBERG, A. **A Economia Comportamental e o uso de nudge em políticas públicas.** Trabalho de Conclusão - Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/205630 . Acesso em: 10 fev. 2020.

PORTO, T. de A. **ERGOLOGIA E FENOMENOLOGIA:** o estudo da vida no trabalho. XII SEGeT, 2015. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/38622438.pdf. Acesso em: 15 mar 2020.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RICHARDSON. R. J**. Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, N. S.; VENDRUSCULO, A. B.; RAMOS, G. J.; DOMINGUES, C. H. de F. **Nudge como estratégia para promover o consumo mais responsável de alimentos e prevenção da obesidade infantil: os pais aprovam essa ideia?** Porto Alegre: VI Simpósio da Ciência do Agronegócio. Serviços ecossistêmicos no agronegócio. Faculdade de agronomia, 2018. Disponível em: https://www.ufrgs.br/cienagro/wp-content/uploads/2018/10/Nudge-como-estrat%C3%A9gia-para-promover-o-consumo-mais-respons%C3%A1vel-de-alimentos-e-preven%C3%A7%C3%A3o-da-obesidade-infantil-os-pais-aprovam-essa-i-Nay-Santos.pdf. Acesso em: 20 mar. 2020.

SOUZA, L. H. F. de. **As Vantagens da elaboração e a implementação do plano de carreira dentro da empresa.** Assis: Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis/Fundação Educacional do Município de Assis, 2014. Disponível em: https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260557.pdf. Acesso em: 03 abr. 2020.

SCHWARTZ, Y. **Os ingredientes da competência:** um exercício necessário para uma questão insolúvel. Campinas: Educação & Sociedade, v. 19, n. 65, p. 101-140, 1998. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000400004.

_____. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-35, 2004.

_____. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. 147-164 p.

THALER, R. H. **Misbehaving:** a construção da economia comportamental. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

VIEGAS, M. F. **Histórico e conceitos da ergologia, entrevista com Yves Schwartz**. Santa Cruz do Sul: Reflexão & Ação, v. 21, n.1, 2013, p. 327-340.
DOI: http://dx.doi.org/10.17058/rea.v21i1.3742.