

13 RESOLUÇÃO CVM Nº 50/2021 - PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO

13.1 Âmbito, definições e finalidade

São disciplinados pela presente Resolução:

- ▷ o estabelecimento da política de prevenção à lavagem de dinheiro, ao financiamento do terrorismo e ao financiamento da proliferação de armas de destruição em massa – PLD/FTP, da avaliação interna de risco e de regras, procedimentos e controles internos;
- ▷ a identificação e o cadastro de clientes, assim como as diligências contínuas visando à coleta de informações suplementares e, em especial, à identificação de seus respectivos beneficiários finais;
- ▷ o monitoramento, a análise e a comunicação das operações e situações mencionadas nesta Resolução;
- ▷ o registro de operações e manutenção de arquivos; e
- ▷ a efetivação, no âmbito do mercado de valores mobiliários:
 - das medidas visando à indisponibilidade de bens, direitos e valores em decorrência de resoluções do Conselho de Segurança das Nações Unidas – CSNU; e
 - de demandas de cooperação jurídica internacional advindas de outras jurisdições em conformidade com a legislação nacional vigente, e demais previsões legais.

Para fins da presente Resolução, considera-se:

- ▷ alta administração: órgão decisório máximo ou indivíduos integrantes da administração, responsável pela condução de seus assuntos estratégicos conforme previsto na política de PLD/FTP;
- ▷ autoridade central estrangeira: órgão, entidade ou agente público de jurisdição estrangeira responsável, conforme a sua legislação própria ou acordos internacionais, por centralizar a interlocução com outras jurisdições sobre a adoção de medidas de cooperação em matéria de prevenção e combate, ao terrorismo, ao financiamento do terrorismo e ao financiamento da proliferação de armas de destruição em massa;
- ▷ beneficiário final: pessoa natural ou pessoas naturais que, em conjunto, possuam, controlem ou influenciem significativamente, direta ou indiretamente, um cliente em nome do qual uma transação esteja sendo conduzida ou dela se beneficie;
- ▷ cadastro: registro, em meio físico ou eletrônico, das informações e dos documentos de identificação de clientes com os quais a instituição mantém relacionamento direto em função da prestação de serviços no mercado de valores mobiliários;
- ▷ cliente: investidor que mantém relacionamento comercial direto com as pessoas mencionadas no art. 3º desta Resolução;
- ▷ cliente ativo: o cliente que nos últimos 12 (doze) meses tenha:
 - efetuado movimentação, em sua conta-corrente ou em sua posição de custódia;
 - realizado operação no mercado de valores mobiliários; ou
 - apresentado saldo em sua posição de custódia;
- ▷ entidade autorreguladora: entidade responsável pela autorregulação dos mercados organizados de que trata a regulamentação que disciplina os mercados regulamentados de valores mobiliários;
- ▷ entidade operadora de infraestrutura do mercado financeiro: entidade que realiza, cumulativa ou isoladamente, o processamento e a liquidação de operações, o registro e o depósito centralizado de valores mobiliários;

- ▷ influência significativa: situação em que uma pessoa natural, seja o controlador ou não, exerça influência de fato nas decisões ou seja titular de mais de 25% (vinte e cinco por cento) do capital social das pessoas jurídicas ou do patrimônio líquido dos fundos de investimento e demais entidades nos casos de que tratam os incisos II a V do art. 1º do Anexo B, sem prejuízo da utilização de cadastro simplificado de que trata o Anexo C;
- ▷ investidor: pessoa natural ou jurídica, fundo ou veículo de investimento coletivo ou o investidor não residente em nome do qual são efetuadas operações com valores mobiliários;
- ▷ participante: pessoa jurídica, fundo ou veículo de investimento a quem uma entidade administradora de mercado organizado tenha concedido autorização para atuar nos ambientes ou sistemas de negociação ou de registro de operações dos mercados por ela administrados; e.
- ▷ trust ou veículo assemelhado: qualquer ente despersonalizado constituído por ativos mantidos sob titularidade fiduciária e reunidos em patrimônio de afetação, segregado do patrimônio geral do titular.

Fique Ligado

Equivalem ao beneficiário final, para fins da presente norma, os seus prepostos, procuradores ou representantes legais.

Sujeitam-se às obrigações previstas nesta Resolução, no limite de suas atribuições:

- ▷ as pessoas naturais ou jurídicas que prestem no mercado de valores mobiliários, em caráter permanente ou eventual, os serviços relacionados à distribuição, custódia, intermediação, ou administração de carteiras;
- ▷ entidades administradoras de mercados organizados e as entidades operadoras de infraestrutura do mercado financeiro;
- ▷ as demais pessoas referidas em regulamentação específica que prestem serviços no mercado de valores mobiliários, incluindo:
 - os escrituradores;
 - os consultores de valores mobiliários;
 - as agências de classificação de risco;
 - os representantes de investidores não residentes; e
 - as companhias securitizadoras; e
- ▷ os auditores independentes no âmbito do mercado de valores mobiliários.

A presente Resolução não se aplica aos analistas de valores mobiliários e às companhias abertas, desde que não exerçam outras atividades abrangidas pelos incisos I a IV do caput.

As instituições integrantes do sistema de distribuição de valores mobiliários devem submeter os assessores de investimento e demais prepostos a elas vinculados à sua respectiva política de PLD/FTP, bem como às regras, procedimentos e controles internos estabelecidas nos termos da presente Resolução.

O disposto no § 2º não exime a responsabilidade das instituições integrantes do sistema de distribuição de valores mobiliários pelo cumprimento dos comandos previstos nesta Resolução.

13.2 Política de PLD/FTP, avaliação interna de risco e regras, procedimentos e controles internos

13.2.1 Política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, ao Financiamento do Terrorismo e ao Financiamento da Proliferação de Armas de Destruição em Massa

As pessoas jurídicas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º desta Resolução devem elaborar e implementar política de PLD/FTP contendo, no mínimo:

- ▷ a governança relacionada ao cumprimento das obrigações de que trata esta Resolução, incluindo a descrição circunstanciada de como estão estruturados os órgãos da alta administração, quando aplicável, assim como a definição dos papéis e a atribuição de responsabilidades dos integrantes de cada nível hierárquico da instituição no tocante à elaboração e implementação do processo de abordagem baseada em risco, com especial ênfase para as rotinas previstas nos arts. 17, 18, 20, 21, 22 e 23 desta Resolução;
- ▷ a descrição da metodologia para tratamento e mitigação dos riscos identificados, a qual deve amparar os parâmetros estabelecidos na avaliação interna de risco, contemplando o detalhamento das diretrizes:
 - que fundamentaram a abordagem baseada em risco adotada;
 - para continuamente conhecer:
 - os clientes ativos, incluindo procedimentos de verificação, coleta, validação e atualização de informações cadastrais, bem como demais diligências aplicáveis, de acordo com os arts. 11 e 17; e
 - os funcionários e os prestadores de serviços relevantes;
 - utilizadas para nortear as diligências visando à identificação do beneficiário final do respectivo cliente, conforme os incisos III e IX e o parágrafo único do art. 2º, arts. 13 a 15 e inciso IV do art. 17;
 - de monitoramento e possível detecção das atipicidades, conforme inciso III do art. 17 e art. 20, bem como a especificação de outras situações de monitoramento reforçado; e
 - acerca dos critérios utilizados para a obtenção dos indicadores de efetividade da abordagem baseada em risco utilizada para fins de PLD/FTP;
- ▷ definição dos critérios e periodicidade para atualização dos cadastros dos clientes ativos, de acordo com o art. 11, observando-se o intervalo máximo de 5 (cinco) anos;
- ▷ se for o caso, a descrição das rotinas que visem pautar as diligências de que tratam os §§ 2º e 3º do art. 1º do Anexo C; e
- ▷ as ações que envolvam a identificação das contrapartes das operações realizadas nos ambientes de registro, quando aplicável.

A política a que se refere o caput deve ser:

- ▷ documentada;
- ▷ aprovada pela alta administração; e
- ▷ mantida atualizada.

As pessoas mencionadas nos incisos I e III do art. 3º que pertençam a um mesmo conglomerado financeiro devem estabelecer na política de PLD/FTP mecanismos de intercâmbio de informações entre suas áreas de controles internos para assegurar o cumprimento de suas obrigações previstas neste artigo, considerando a relevância do risco identificado em cada caso, em sua avaliação interna de risco.

O intercâmbio de informações referido no § 2º pode contemplar, sempre que aplicável e necessário, informações sobre o perfil do cliente detidas por sociedades sujeitas à regulamentação específica que dispõe sobre o dever de verificação da adequação dos produtos, serviços e operações ao perfil do cliente.

A política de PLD/FTP elaborada e implementada pelos auditores independentes deve abranger, no mínimo, o conteúdo definido em regulamentação específica emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC.

13.2.2 Avaliação Interna de Risco

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º desta Resolução devem, no limite de suas atribuições, identificar, analisar, compreender e mitigar os riscos de lavagem de dinheiro, do financiamento do terrorismo e do financiamento da proliferação de armas de destruição em massa – LD/FTP, inerentes às suas atividades desempenhadas no mercado de valores mobiliários, adotando uma abordagem baseada em risco para garantir que as medidas de prevenção e mitigação sejam proporcionais aos riscos identificados e assegurar o cumprimento desta Resolução, devendo:

- ▷ elencar todos os produtos oferecidos, serviços prestados, respectivos canais de distribuição e ambientes de negociação e registro em que atuem, segmentando-os minimamente em baixo, médio e alto risco de LD/FTP; e
- ▷ classificar os respectivos clientes por grau de risco de LD/FTP, segmentando-os minimamente em baixo, médio e alto risco.

Para fins do disposto no caput deste artigo, devem ser levadas em consideração, dentre outros fatores:

- ▷ o tipo de cliente e sua natureza jurídica, a sua atividade, a sua localização geográfica, os produtos, serviços, operações e canais de distribuição por ele utilizados, bem como outros parâmetros de risco adotados no relacionamento com os seus clientes;
- ▷ o relacionamento com outras pessoas previstas no art. 3º, considerando, inclusive, as políticas de PLD/FTP de tais pessoas; e
- ▷ a contraparte das operações realizadas em nome de seu cliente, no caso de operações realizadas em ambientes de registro.

Os riscos de LD/FTP inerentes às seguintes categorias de clientes devem considerar as suas respectivas peculiaridades e características, assim como ser objeto de tratamento específico dentro da política de PLD/FTP e do processo periódico da avaliação interna de risco:

- ▷ pessoas expostas politicamente, bem como com seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem, nos termos do Anexo A; e
- ▷ organizações sem fins lucrativos, nos termos da legislação específica.

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º desta Resolução que não têm relacionamento direto com o investidor devem identificar, analisar, compreender e mitigar os riscos de LD/FTP inerentes às suas atividades desempenhadas, considerando os parâmetros estabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 17.

O diretor de que trata o caput do art. 8º deve elaborar relatório relativo à avaliação interna de risco de LD/FTP, a ser encaminhado para os órgãos da alta administração especificados na política de PLD/FTP, até o último dia útil do mês de abril, contendo além das informações requeridas nos incisos I e II do art. 5º, o que segue:

- ▷ identificação e análise das situações de risco de LD/FTP, considerando as respectivas ameaças, vulnerabilidades e consequências;



- ▷ se for o caso, análise da atuação dos prepostos, assessores de investimento ou prestadores de serviços relevantes contratados, bem como a descrição da governança e dos deveres associados à manutenção do cadastro simplificado, nos termos do Anexo C;
- ▷ tabela relativa ao ano anterior, contendo:
 - o número consolidado das operações e situações atípicas detectadas, segregadas por cada hipótese, nos termos do art. 20;
 - o número de análises realizadas, conforme disposto no art. 21;
 - o número de comunicações de operações suspeitas reportadas para o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, conforme disposto no art. 22; e
 - a data do reporte da declaração negativa, se for o caso, conforme disposto no art. 23;
- ▷ as medidas adotadas para o atendimento do disposto nas alíneas “b” e “c” do inciso II do art. 4º;
- ▷ a apresentação dos indicadores de efetividade nos termos definidos na política de PLD/FTP, incluindo a tempestividade acerca das atividades de detecção, análise e comunicação de operações ou situações atípicas; e
- ▷ a apresentação, se for o caso, de recomendações visando mitigar os riscos identificados do exercício anterior que ainda não foram devidamente tratados, contendo:
 - possíveis alterações nas diretrizes previstas na política de PLD/FTP de que trata o art. 4º;
 - aprimoramento das regras, procedimentos e controles internos referidos no art. 7º, com o estabelecimento de cronogramas de saneamento;
- ▷ a indicação da efetividade das recomendações adotadas referidas no inciso VI em relação ao relatório respectivamente anterior, de acordo com a metodologia de que trata o inciso II do art. 4º, registrando de forma individualizada os resultados.

O relatório referido no caput deve:

- ▷ ser elaborado anualmente até o último dia útil do mês de abril e seu conteúdo deve se referir ao ano anterior à data de entrega;
- ▷ ficar disponível para a CVM e, se for o caso, para a entidade autorreguladora, na sede da instituição.

O relatório de que trata o caput pode ser único ou compor relatório abrangente de supervisão de regras, procedimentos e controles internos de implementação e cumprimento de políticas exigido pela regulamentação da CVM, observada a compatibilidade dos prazos de entrega, conforme aplicável.

13.2.3 Regras, Procedimentos e Controles Internos

As pessoas jurídicas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º desta Resolução devem:

- ▷ adotar e implementar regras, procedimentos e controles internos consistentes com o seu porte, bem como com o volume, complexidade e tipo das atividades que desempenham no mercado de valores mobiliários de forma a viabilizar a fiel observância das disposições desta Resolução, contemplando, inclusive:
 - a análise prévia para efeitos de mitigação de riscos de LD/FTP de novas tecnologias, serviços e produtos; e
 - a seleção e o monitoramento de administradores, funcionários, assessores de investimento e prestadores de serviços relevantes contratados, com o objetivo de garantir padrões elevados de seus quadros; e

- a forma pela qual o diretor responsável a que se refere o art. 8º acessará as informações necessárias para o devido gerenciamento de riscos de PLD/FTP; e

- ▷ manter programa de treinamento contínuo para administradores, funcionários, assessores de investimento e prestadores de serviços relevantes contratados, destinado inclusive a divulgar a sua política de PLD/FTP, assim como as respectivas regras, procedimentos e controles internos.

As regras, os procedimentos e os controles internos de que trata este artigo devem:

- ▷ ser escritos;
- ▷ ser passíveis de verificação; e
- ▷ estar disponíveis para consulta da CVM, das entidades administradoras dos mercados organizados e das entidades operadoras de infraestrutura de mercado em que a pessoa obrigada atue como participante e da entidade autorreguladora, se for o caso.

As regras, procedimentos e controles internos de que trata este artigo devem prever que os administradores, funcionários, assessores de investimento e prestadores de serviços relevantes contratados, se for o caso, das pessoas jurídicas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º devem reportar, no limite de suas atribuições, para a sua área responsável pelos controles internos as propostas ou ocorrências das operações ou situações previstas no art. 20.

O programa de treinamento a que se refere o inciso II deve ser realizado utilizando-se linguagem clara, acessível e ser compatível com as funções desempenhadas e com a sensibilidade das informações a que têm acesso aqueles que participam do programa.

São considerados descumprimento do disposto nos incisos I e II do caput não apenas a inexistência ou insuficiência das regras, procedimentos e controles internos ali referidos, como também a sua não implementação ou a implementação inadequada para os fins previstos nesta Resolução.

Os auditores independentes devem observar os limites, os procedimentos e a conformidade requerida na execução de uma auditoria de demonstrações contábeis ou revisão de informações contábeis intermediárias, segundo regulamentação específica emitida pelo CFC e as normas emanadas pela CVM.

13.3 Responsabilidades

13.3.1 Responsabilidade do Diretor

As pessoas jurídicas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º desta Resolução devem indicar um diretor estatutário, responsável pelo cumprimento das normas estabelecidas por esta Resolução, em especial, pela implementação e manutenção da respectiva política de PLD/FTP compatível com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio da instituição, de forma a assegurar o efetivo gerenciamento dos riscos de LD/FTP apontados.

A nomeação ou a substituição do diretor estatutário a que se refere o caput deve ser informada à CVM e, quando for o caso, às entidades administradoras dos mercados organizados, entidades operadoras de infraestrutura do mercado financeiro e à entidade autorreguladora com as quais as pessoas mencionadas nos incisos I e III do art. 3º se relacionem, no prazo de 7 (sete) dias úteis, contados da sua investidura.

A nomeação ou a substituição do diretor estatutário a que se refere o caput deve ser informada à CVM pelas pessoas mencionadas no inciso II do art. 3º no prazo de 7 (sete) dias úteis, contados da sua investidura.

Na hipótese de impedimento do diretor de que trata o caput por prazo superior a 30 (trinta) dias, o substituto deve assumir a referida responsabilidade, devendo a CVM ser comunicada no prazo de 7 (sete) dias úteis a contar da sua ocorrência.

A função a que se refere o caput pode ser desempenhada em conjunto com outras funções na instituição, desde que não impliquem possíveis conflitos de interesses, principalmente com as áreas de negócios da instituição.

No caso de conglomerado financeiro, admite-se a indicação do diretor previsto no caput deste artigo para todo o conglomerado.

O diretor de que trata o caput deve agir com probidade, boa fé e ética profissional, empregando, no exercício de suas funções, todo cuidado e diligência esperados dos profissionais em sua posição.

Caso as pessoas referidas nos incisos I a III no art. 3º tenham auditoria interna em sua estrutura funcional, suas análises e avaliações acerca da adequação e efetividade das regras, procedimentos e controles internos da instituição devem ficar disponíveis para a CVM.

13.3.2 Responsabilidade dos Órgãos da Alta Administração

Sem prejuízo da responsabilidade do diretor de que trata o caput do art. 8º, os órgãos da alta administração, conforme especificados na política de PLD/FTP, são responsáveis pela aprovação e adequação da respectiva política, da avaliação interna de risco, assim como das regras, dos procedimentos e dos controles internos de que tratam os arts. 4º a 7º.

13.3.3 Responsabilidade do Auditor Independente Pessoa Natural e do Representante do Auditor Independente Pessoa Jurídica

O auditor independente pessoa natural e o representante do auditor independente pessoa jurídica indicado nos termos da regulamentação específica que dispõe sobre o registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários são os responsáveis pelo cumprimento das normas estabelecidas por esta Resolução relativamente aos auditores independentes.

13.4 Processo de identificação dos clientes

13.4.1 Cadastro e Identificação de Beneficiário Final

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º desta Resolução que tenham relacionamento direto com o investidor devem identificá-lo, manter seu cadastro atualizado de acordo com o conteúdo indicado nos Anexos B e C e nos termos da alínea “b”, inciso II do art. 4º.

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º devem continuamente difundir perante seus clientes a importância da manutenção de seus dados cadastrais atualizados, disponibilizando canais para que esses investidores e seus representantes, conforme o caso, comuniquem quaisquer atualizações, observado o disposto no inciso II do art. 2º do Anexo B.

As entidades administradoras de mercados organizados e as entidades operadoras de infraestrutura do mercado financeiro que não tenham relacionamento direto com os investidores devem utilizar as informações cadastrais dos participantes para fins de aplicação deste artigo à política de PLD/FTP.

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º não devem aceitar ordens de movimentação de contas de clientes que estejam com os cadastros desatualizados, exceto nas hipóteses de pedidos de encerramento de conta ou de alienação ou resgate de ativos.

É permitida a adoção de sistemas alternativos de cadastro, inclusive por meio eletrônico, desde que as soluções adotadas satisfaçam os objetivos das normas vigentes e os procedimentos sejam passíveis de verificação.

Fique Ligado

A assinatura do cliente ou de seu procurador no cadastro pode ser efetuada por meio digital, ou, no caso de sistemas eletrônicos, suprida por outros mecanismos, desde que os procedimentos adotados permitam confirmar com precisão a identificação do cliente.

As informações cadastrais relativas a clientes classificados nos incisos II a V do art. 1º do Anexo B devem abranger as pessoas naturais autorizadas a representá-los, todos seus controladores, diretos e indiretos, e as pessoas naturais que sobre eles tenham influência significativa, até alcançar a pessoa natural caracterizada como beneficiário final ou qualquer das entidades mencionadas no § 2º.

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º devem definir, de acordo com sua política de PLD/FTP, o percentual de participação mínimo que caracteriza o controle direto ou indireto, observado que, exclusivamente para fins de cumprimento do caput, o percentual não pode ser superior a 25% (vinte e cinco por cento) da participação.

Excetua-se do disposto no caput no que se refere à obrigação de identificação da pessoa natural caracterizada como beneficiário final:

- ▷ a pessoa jurídica constituída como companhia aberta no Brasil;
- ▷ fundos e clubes de investimento nacionais registrados, desde que:
 - não seja fundo exclusivo;
 - obtenham recursos de investidores com o propósito de atribuir o desenvolvimento e a gestão de uma carteira de investimento a um gestor qualificado que deve ter plena discricionariedade na representação e na tomada de decisão junto às entidades investidas, não sendo obrigado a consultar os cotistas para essas decisões e tampouco indicar os cotistas ou partes a eles ligadas para atuar nas entidades investidas; e
 - seja informado o número do CPF/MF ou de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ de todos os cotistas para a Receita Federal do Brasil na forma definida em regulamentação específica daquele órgão;
- ▷ instituições financeiras e demais entidades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil;
- ▷ seguradoras, entidades abertas e fechadas de previdência complementar e de regimes próprios de previdência social;
- ▷ os investidores não residentes classificados como:
 - bancos centrais, governos ou entidades governamentais, assim como fundos soberanos ou companhias de investimento controladas por fundos soberanos e similares;
 - organismos multilaterais;
 - companhias abertas ou equivalentes;
 - instituições financeiras ou similares, agindo por conta própria
 - administradores de carteiras, agindo por conta própria;
 - seguradoras e entidades de previdência; e



- fundos ou veículos de investimento coletivo, desde que, cumulativamente:

o número de cotistas seja igual ou superior a 100 (cem) e nenhum deles tenha influência significativa; e

a administração da carteira de ativos seja feita de forma discriminatória por administrador profissional sujeito à regulação de órgão regulador que tenha celebrado com a CVM acordo de cooperação mútua, nos termos dispostos no inciso III do § 3º.

O enquadramento de algum investidor no rol do inciso V do § 2º não isenta as pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º de cumprir as demais obrigações previstas nesta Resolução, naquilo que for aplicável, em especial, a condução das demais diligências previstas nos arts. 17 e 18, devendo também ser observado se a respectiva jurisdição de origem:

- ▷ está classificada por organismos internacionais, em especial o Grupo de Ação Financeira contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo – GAFI, como não cooperante ou com deficiências estratégicas, em relação à prevenção à lavagem de dinheiro, ao financiamento do terrorismo e ao financiamento da proliferação de armas de destruição em massa;
- ▷ integra alguma lista de sanções ou restrições emanadas pelo CSNU; e
- ▷ possui órgão regulador do mercado de capitais, em especial, que tenha celebrado com a CVM acordo de cooperação mútua que permita o intercâmbio de informações financeiras de investidores, ou seja signatário do memorando multilateral de entendimento da Organização Internacional das Comissões de Valores – OICV/IOSCO.

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º também devem verificar, para efeitos do inciso V do § 2º, e sem prejuízo do inciso III do § 3º, se o respectivo cliente em sua jurisdição de origem é regulado e fiscalizado por autoridade governamental competente

Adicionalmente, para os investidores classificados na alínea “c” do inciso V do § 2º, a respectiva dispensa somente se aplica se na jurisdição da sua respectiva sede vigore lei ou regulamentação que exija a divulgação pública e periódica de acionistas relevantes pessoas naturais.

Nas situações previstas no § 2º, as pessoas listadas nos incisos I a III do art. 3º devem informar no cadastro quem são as pessoas naturais representantes dos clientes perante seus órgãos reguladores.

Os auditores independentes devem identificar seus clientes e respectivos beneficiários finais, na forma dos procedimentos definidos pela regulamentação específica emitida pelo CFC.

Nas situações em que for necessária a condução de diligências visando à identificação do beneficiário final de entes constituídos sob a forma de trust ou veículo assemelhado, também devem ser envidados e evidenciados esforços para identificar:

- ▷ a pessoa que instituiu o trust ou veículo assemelhado (settlor);
- ▷ o supervisor do veículo de investimento, se houver (protector);
- ▷ o administrador ou gestor do veículo de investimento (curador ou trustee); e
- ▷ o beneficiário do trust, seja uma ou mais pessoas naturais ou jurídicas.

Fique Ligado

Para fins desta Resolução, equipara-se ao curador ou trustee a pessoa que não for settlor ou protector, mas que tenha influência significativa nas decisões de investimento do trust ou veículo assemelhado.

As pessoas a que se referem os incisos I a III do art. 3º que tenham relacionamento direto com o investidor devem, de forma consistente com sua política de PLD/FTP, avaliação interna de risco e demais regras, procedimentos e controles internos, dispensar especial atenção às situações em que não seja possível identificar o beneficiário final, observado o disposto no § 2º do art. 13, bem como em que as diligências previstas na seção II do Capítulo IV não possam ser concluídas.

Nos casos descritos no caput, as pessoas lá mencionadas devem adotar os seguintes procedimentos:

- ▷ monitoramento reforçado, mediante a adoção de procedimentos mais rigorosos para a seleção de operações ou situações atípicas, nos termos do art. 20, independentemente da classificação de risco desse investidor;
- ▷ análise mais criteriosa com vistas à verificação da necessidade das comunicações de que tratam os arts. 22 e 27, na hipótese de detecção de outros sinais de alerta, nos termos do inciso I do § 1º deste artigo e do art. 21;
- ▷ avaliação do diretor responsável de que trata o caput do art. 8º, passível de verificação, quanto ao interesse no início ou manutenção do relacionamento com o investidor.

Em relação aos investidores, as entidades administradoras de mercados organizados e as entidades operadoras de infraestrutura do mercado financeiro adotarão as medidas previstas neste artigo com base nas informações recebidas dos participantes, observada a regulamentação em vigor.

13.4.2 Diligências Devidas Relativas ao Processo de Conhecimento dos Clientes

Diligências Devidas pelas Pessoas de que Tratam os Incisos I a III do art. 3º

As pessoas mencionadas no caput do art. 11 devem adotar continuamente regras, procedimentos e controles internos, de acordo com diretrizes prévia e expressamente estabelecidos na política a que se refere o art. 4º, para:

- ▷ validar as informações cadastrais de seus clientes e mantê-las atualizadas, nos termos da alínea “b”, inciso II do art. 4º, ou a qualquer momento, caso surjam novas informações relevantes;
- ▷ aplicar e evidenciar procedimentos de verificação das informações cadastrais proporcionais ao risco de utilização de seus produtos, serviços e canais de distribuição para a lavagem de dinheiro, o financiamento do terrorismo e o financiamento da proliferação de armas de destruição em massa;
- ▷ monitorar as operações e situações de forma a permanentemente conhecer os seus clientes ativos;
- ▷ adotar as diligências devidas para a identificação do beneficiário final;
- ▷ classificar os clientes ativos por grau de risco de LD/FTP, conforme disposto no inciso II do art. 5º, e acompanhar a evolução do relacionamento da instituição com eles, de forma a rever tempestivamente a respectiva classificação, se cabível;
- ▷ quanto aos clientes ativos qualificados no § 2º do art. 5º:
 - monitorar continuamente e de maneira diferenciada a relação de negócio;
 - acompanhar de maneira diferenciada as propostas de início de relacionamento; e
 - identificar clientes que, após o início do relacionamento com a instituição, passem a se enquadrar nesse rol, ou para os quais se constate que já tinham essa qualidade no início do relacionamento com a instituição;

- ▷ nas situações de maior risco de LD/FTP envolvendo clientes ativos:
 - envidar esforços adicionais para identificar a origem dos recursos envolvidos nas referidas operações; e
 - acompanhar de maneira mais rigorosa a evolução do seu relacionamento com eles, descrevendo as eventuais medidas adotadas na avaliação interna de risco, conforme Seção II do Capítulo II; e
- ▷ identificar possíveis clientes e respectivos beneficiários finais que detenham bens, valores e direitos de posse ou propriedade, bem como de todos os demais direitos, reais ou pessoais, de titularidade, direta ou indireta, e que estejam relacionados com as situações previstas nos arts. 27 e 28.

As pessoas mencionadas nos incisos I e III do art. 3º que não têm relacionamento direto com os investidores devem, no limite de suas atribuições:

- ▷ considerar, para fins da abordagem baseada em risco de LD/FTP, a política de PLD/FTP e as respectivas regras, procedimentos e controles internos de outras pessoas mencionadas nos mesmos incisos com quem se relacionem;
- ▷ buscar a implementação de mecanismos de intercâmbio de informações com as áreas de controles internos das instituições mencionadas no inciso I que tenham tal relacionamento direto, observados eventuais regimes de sigilo ou restrição de acesso previstos na legislação;
- ▷ monitorar continuamente as operações realizadas em nome desses investidores, considerando as operações ou situações que não dependam da posse dos dados cadastrais, nem tampouco da identificação do beneficiário final, assim como, quando cabível, adotar as providências previstas nos arts. 21 e 22; e
- ▷ avaliar a pertinência e a oportunidade de solicitar informações adicionais às pessoas mencionadas nos incisos I e III do art. 3º que tenham relacionamento direto com os investidores, por meio dos mecanismos de intercâmbio a que se refere o inciso II, caso aplicáveis, em observância às diretrizes estabelecidas na política de PLD/FTP e à avaliação interna de risco.

Em relação aos investidores, as entidades administradoras de mercados organizados e as entidades operadoras de infraestrutura do mercado financeiro devem adotar as medidas previstas neste artigo com base nas informações recebidas dos participantes, observada a regulamentação em vigor.

As pessoas mencionadas nos incisos I e III do art. 3º somente devem iniciar qualquer relação de negócio ou dar prosseguimento a relação já existente com o cliente ou prestador de serviço relevante se observadas as providências estabelecidas neste Capítulo.

As pessoas mencionadas nos incisos I e III do art. 3º devem, de forma passível de verificação, compreender e, quando apropriado, empreender esforços para obter informações adicionais a respeito do propósito da relação de negócio mantida pelo cliente ou, se for o caso, por procurador legalmente constituído, com a instituição.

Diligências Devidas pelos Auditores Independentes

Os auditores independentes devem adotar, continuamente, regras, de acordo com os procedimentos prévia e expressamente estabelecidos nas políticas a que se refere o § 4º do art. 4º, para:

- ▷ confirmar as informações cadastrais de seus clientes, bem como dos beneficiários finais, e manter atualizado o respectivo cadastro;
- ▷ dedicar especial atenção às propostas de início de relacionamento;
- ▷ dedicar especial atenção às operações societárias, ou de qualquer outra natureza, de seus clientes e respectivos beneficiários finais, identificadas durante a execução dos trabalhos de auditoria, que possam estar associadas à lavagem de dinheiro, ao financiamento

do terrorismo e ao financiamento da proliferação de armas de destruição em massa; e

- ▷ identificar, sempre que possível e em conformidade com os procedimentos de auditoria executados, os respectivos beneficiários finais de operações societárias, ou de qualquer outra natureza, que possam estar associadas à lavagem de dinheiro, ao financiamento do terrorismo e ao financiamento da proliferação de armas de destruição em massa.

13.5 Monitoramento, análise e comunicação das operações e situações suspeitas

13.5.1 Monitoramento de Operações

Para fins do disposto no inciso I do art. 11, da Lei nº 9.613, de 1998, as pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º devem, no limite de suas atribuições, monitorar continuamente todas as operações e situações, bem como observar as seguintes atipicidades, que podem, após detecção e respectiva análise, configurar indícios de LD/FTP:

- ▷ situações derivadas do processo de identificação do cliente, conforme Capítulo IV, tais como:
 - situações em que não seja possível manter atualizadas as informações cadastrais de seus clientes;
 - situações em que não seja possível identificar o beneficiário final;
 - situações em que as diligências previstas na seção II do Capítulo IV não possam ser concluídas;
 - no caso de clientes classificados no inciso I do art. 1º do Anexo B, operações cujos valores se afigurem incompatíveis com a ocupação profissional, os rendimentos ou a situação patrimonial ou financeira de qualquer das partes envolvidas, tomando-se por base as informações cadastrais respectivas; e
 - no caso de clientes classificados nos incisos II a V do art. 1º do Anexo B, incompatibilidade da atividade econômica, do objeto social ou do faturamento informados com o padrão operacional apresentado por clientes com o mesmo perfil;
- ▷ situações relacionadas com operações cursadas no mercado de valores mobiliários, tais como:
 - realizadas entre as mesmas partes ou em benefício das mesmas partes, nas quais haja seguidos ganhos ou perdas no que se refere a algum dos envolvidos;
 - que evidenciem oscilação significativa em relação ao volume ou frequência de negócios de qualquer das partes envolvidas;
 - cujos desdobramentos contemplem características que possam constituir artifício para burla da identificação dos efetivos envolvidos e beneficiários respectivos;
 - d) cujas características e desdobramentos evidenciem atuação, de forma contumaz, em nome de terceiros;
 - que evidenciem mudança repentina e objetivamente injustificada relativamente às modalidades operacionais usualmente utilizadas pelos envolvidos;
 - cujo grau de complexidade e risco se afigurem incompatíveis com:
 - o perfil do cliente ou de seu representante, nos termos da regulamentação específica que dispõe sobre o dever de verificação da adequação dos produtos, serviços e operações ao perfil do cliente; e
 - com o porte e o objeto social do cliente;
 - realizadas com a aparente finalidade de gerar perda ou ganho para as quais falte, objetivamente, fundamento econômico ou legal;



- transferências privadas de recursos e de valores mobiliários sem motivação aparente, tais como:
 - entre contas-correntes de investidores perante o intermediário;
 - de titularidade de valores mobiliários sem movimentação financeira; e
 - de valores mobiliários fora do ambiente de mercado organizado;
- depósitos ou transferências realizadas por terceiros, para a liquidação de operações de cliente, ou para prestação de garantia em operações nos mercados de liquidação futura;
- pagamentos a terceiros, sob qualquer forma, por conta de liquidação de operações ou resgates de valores depositados em garantia, registrados em nome do cliente; e
- operações realizadas fora de preço de mercado;
- ▷ operações e situações relacionadas a pessoas suspeitas de envolvimento com atos terroristas, com o financiamento do terrorismo, ou com o financiamento da proliferação de armas de destruição em massa, tais como aquelas que envolvam:
 - ativos alcançados por sanções impostas pelas resoluções do CSNU de que trata a Lei nº 13.810, de 8 de março de 2019;
 - ativos alcançados por requerimento de medida de indisponibilidade oriundo de autoridade central estrangeira de que se venha a ter conhecimento;
 - a realização de negócios, qualquer que seja o valor, por pessoas que tenham cometido ou tentado cometer atos terroristas, ou deles participado ou facilitado o seu cometimento, conforme o disposto na Lei nº 13.260, 16 de março de 2016;
 - valores mobiliários pertencentes ou controlados, direta ou indiretamente, por pessoas que tenham cometido ou tentado cometer atos terroristas, ou deles participado ou facilitado o seu cometimento, conforme o disposto na Lei nº 13.260, de 2016; e
 - movimentação passível de ser associada ao financiamento do terrorismo ou ao financiamento da proliferação de armas de destruição em massa, conforme o disposto nas Leis nº 13.260, de 2016, e 13.810, de 8 de março de 2019; e
- ▷ operações com a participação de pessoas naturais, pessoas jurídicas ou outras entidades que residam, tenham sede ou sejam constituídas em países, jurisdições, dependências ou locais:
 - que não aplicam ou aplicam insuficientemente as recomendações do GAFI, conforme listas emanadas por aquele organismo; e
 - com tributação favorecida e submetidos a regimes fiscais privilegiados, conforme normas emanadas pela Receita Federal do Brasil; e
- ▷ outras hipóteses que, a critério das pessoas mencionadas no caput deste artigo, configurem indícios de LD/FTP, cujas notificações deverão ser acompanhadas de breve descrição da possível irregularidade, de acordo com o § 1º do art. 22.

As operações ou situações mencionadas no caput compreendem as seguintes:

- ▷ aquelas objeto de negociação ou registro envolvendo valores mobiliários, independentemente de seu valor ou da classificação de risco de LD/FTP do investidor;
- ▷ eventos não usuais identificados no âmbito da condução das diligências e respectivo monitoramento que possam estar associados com operações e situações que envolvam alto risco de LD/FTP; e
- ▷ societárias ou de qualquer natureza identificadas e avaliadas pelos auditores independentes no transcorrer dos trabalhos de auditoria de demonstrações contábeis e de revisão de informações contábeis intermediárias, pelo prazo de duração destes trabalhos, e nos limites

e na forma definidos pela regulamentação específica emitida pelo CFC e pelas normas emanadas da CVM.

O monitoramento deve contemplar as operações e situações que aparentem estar relacionadas com outras operações e situações conexas ou que integrem um mesmo grupo de operações.

Em relação aos investidores, as entidades administradoras de mercados organizados e as entidades operadoras de infraestrutura do mercado financeiro devem adotar as medidas previstas neste artigo com base nas informações recebidas dos participantes, observada a regulamentação em vigor.

Para fins do enquadramento das situações descritas nas alíneas “c”, “d” e “e” do inciso III, assim como na alínea “b” do inciso IV do caput, as pessoas mencionadas no art. 3º devem verificar se as informações disponíveis atendem os padrões mínimos estabelecidos na política de PLD/FTP que ensejem a comunicação de que trata o art. 22.

13.5.2 Análise de Operações

As pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º devem estabelecer um procedimento regular e tempestivo de análise das operações e situações detectadas nos termos do art. 20, individualmente ou em conjunto, com o objetivo de, no limite de suas atribuições, identificar aquelas que configurem indícios de LD/FTP.

A análise deve observar os parâmetros previstos na política de PLD/FTP e na avaliação interna de risco, bem como observar, no que couber, as respectivas regras, procedimentos e controles internos, conforme os arts. 4º a 7º desta Resolução.

13.5.3 Comunicação de Operações

As pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º desta Resolução devem, em conformidade com o disposto nesta seção e mediante análise fundamentada, comunicar ao COAF todas as situações e operações detectadas, ou propostas de operações que possam constituir-se em sérios indícios de LD/FTP.

As comunicações referidas no caput devem conter minimamente:

- ▷ a data do início de relacionamento do comunicante com a pessoa autora ou envolvida na operação ou situação;
- ▷ a explicação fundamentada dos sinais de alerta identificados;
- ▷ a descrição e o detalhamento das características das operações realizadas;
- ▷ a apresentação das informações obtidas por meio das diligências previstas no art. 17, que qualifiquem os envolvidos, inclusive informando tratar-se, ou não, de pessoas expostas politicamente, e que detalhem o comportamento da pessoa comunicada; e
- ▷ a conclusão da análise, incluindo o relato fundamentado que caracterize os sinais de alerta identificados como uma situação suspeita a ser comunicada para o COAF, contendo minimamente as informações definidas nos demais incisos deste parágrafo.

As pessoas mencionadas no caput devem abster-se de dar ciência de tal ato a qualquer pessoa, inclusive àquela a qual se refira a informação.

A comunicação de que trata o caput deve ser efetuada no prazo de 24 (vinte e quatro) horas a contar da conclusão da análise que caracterizou a atipicidade da operação, respectiva proposta, ou mesmo da situação atípica detectada, como uma suspeição a ser comunicada para o COAF.

As comunicações de boa-fé não acarretam, nos termos da lei, responsabilidade civil ou administrativa às pessoas referidas no caput deste artigo.

As pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º desta Resolução devem comunicar à CVM, se for o caso, a não ocorrência, no ano civil anterior, de situações, operações ou propostas de operações passíveis de serem comunicadas.

Fique Ligado

A comunicação de que trata o caput deve ser realizada anualmente, até o último dia útil do mês de abril, por meio dos mecanismos estabelecidos no convênio celebrado entre a CVM e o COAF.

Para fins do disposto no inciso I do art. 11 da Lei nº 9.613, de 1998, os auditores independentes devem realizar o monitoramento, a análise e a comunicação de que trata este Capítulo considerando, no mínimo, a aplicação dos procedimentos previstos em regulamentação específica emitida pelo CFC.

13.6 Registro de operações e manutenção de arquivos

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º devem manter registro de toda operação envolvendo valores mobiliários, independentemente de seu valor, de forma a permitir:

- ▷ a verificação da movimentação financeira de cada cliente, consoante a política de PLD/FTP, a avaliação interna de risco e as respectivas regras, procedimentos e controles internos, conforme arts. 4º a 7º desta Resolução, assim como em face das informações obtidas no processo de identificação dos clientes previsto no Capítulo IV desta Resolução, considerando em especial:
 - os valores pagos a título de liquidação de operações;
 - os valores ou ativos depositados a título de garantia, em operações nos mercados de liquidação futura; e
 - as transferências de valores mobiliários para a conta de custódia do cliente; e
- ▷ as tempestivas análises e comunicações às quais se referem os arts. 21 a 23.

As pessoas mencionadas nos incisos I a III do art. 3º devem manter à disposição da CVM, durante o período mínimo de 5 (cinco) anos, toda documentação relacionada às obrigações previstas nos Capítulos II a V e VII.

A documentação referida no caput deve necessariamente contemplar, mas não se limitar, as conclusões que fundamentaram a decisão de efetuar, ou não, as comunicações de que trata os arts. 22 e 23.

Em se tratando do disposto nos Capítulos IV, V e VII, o prazo a que se refere o caput passa a contar, conforme o caso, a partir do cadastro ou da última atualização cadastral, ou da detecção da situação atípica, podendo esse prazo ser sucessivamente estendido por determinação da CVM.

Os documentos e informações a que se refere este artigo, assim como os registros de que trata o art. 25, podem ser guardados em meios físico ou eletrônico.

As imagens digitalizadas são admitidas em substituição aos documentos originais, desde que o processo seja realizado de acordo com a lei que dispõe sobre elaboração e o arquivamento de documentos públicos e privados em meios eletromagnéticos, e com o decreto que estabelece a técnica e os requisitos para a digitalização desses documentos.

O documento de origem pode ser descartado após sua digitalização, exceto se apresentar danos materiais que prejudiquem sua legibilidade.

Os sistemas eletrônicos de que trata o § 3º devem:

- ▷ possibilitar o acesso imediato das pessoas mencionadas no art. 3º aos documentos e informações a que se refere este artigo; e
- ▷ utilizar tecnologia capaz de cumprir integralmente com o disposto na presente Resolução a respeito de cadastro de clientes.

13.7 Cumprimento de sanções impostas por resoluções do CSNU

As pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º devem cumprir, imediatamente e sem aviso prévio aos sancionados, as medidas estabelecidas nas resoluções sancionatórias do CSNU ou as designações de seus comitês de sanções que determinem a indisponibilidade de ativos, de quaisquer valores, de titularidade, direta ou indireta, de pessoas naturais, de pessoas jurídicas ou de entidades, nos termos da Lei nº 13.810, de 2019, sem prejuízo do dever de cumprir determinações judiciais de indisponibilidade também previstas na referida lei.

As pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º devem ainda informar, sem demora, ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e à CVM, a existência de pessoas e ativos sujeitos às determinações de indisponibilidade referidas no caput a que deixaram de dar o imediato cumprimento, justificando as razões para tanto.

A indisponibilidade de que trata o caput refere-se à proibição de transferir, converter, trasladar, disponibilizar ativos ou deles dispor, direta ou indiretamente, incidindo inclusive sobre os juros e outros frutos civis e rendimentos decorrentes do contrato, conforme o previsto no inciso II do art. 2º e no § 2º do art. 31 da Lei nº 13.810, de 2019.

As pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º devem adotar os procedimentos abaixo, sem que para tanto seja necessária a comunicação da CVM de que trata o inciso I do art. 10 da Lei nº 13.810, de 2019:

- ▷ monitorar, direta e permanentemente, as determinações de indisponibilidade referidas no caput, bem como eventuais informações a serem observadas para o seu adequado atendimento, inclusive o eventual levantamento total ou parcial de tais determinações em relação a pessoas, entidades ou ativos, visando ao cumprimento imediato do quanto determinado, acompanhando para tanto, sem prejuízo da adoção de outras providências de monitoramento, as informações divulgadas na página do CSNU na rede mundial de computadores; e
- ▷ comunicar imediatamente a indisponibilidade de ativos e as tentativas de sua transferência relacionadas às pessoas naturais, às pessoas jurídicas ou às entidades sancionadas por resolução do CSNU ou por designações de seus comitês de sanções, nos termos do art. 11 da Lei nº 13.810, de 2019:
 - à CVM;
 - ao MJSP;
 - ao COAF; e
- ▷ manter sob verificação a existência ou o surgimento, em seu âmbito, de ativos alcançados pelas determinações de indisponibilidade de que trata o caput, para efeito de pôr tais ativos imediatamente, tão logo detectados, sob o regime de indisponibilidade previsto no inciso II do art. 2º e no § 2º do art. 31 da Lei nº 13.810, de 2019.

As pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º devem proceder ao imediato levantamento da indisponibilidade de ativos de que trata o caput, nas hipóteses de exclusão de pessoas, entidades ou ativos das correspondentes listas do CSNU ou de seus comitês de sanções.





O cumprimento das obrigações de que trata o Capítulo VII não devem se submeter aos parâmetros da abordagem baseada em risco de LD/FTP.

Para o fim de assegurar o fiel cumprimento do disposto no art. 27, as pessoas mencionadas nos incisos I a IV do art. 3º devem, no limite de suas atribuições, adequar suas regras, procedimentos e controles internos no tocante a todas as relações de negócio já existentes, ou que venham a ser posteriormente iniciadas em seu âmbito, quanto às quais possam ser identificadas como interessadas pessoas físicas, pessoas jurídicas ou entidades alcançadas pelas determinações de indisponibilidade de que trata o art. 27.

13.8 Disposições finais

Podem ser consideradas graves para efeito do disposto na Lei nº 9.613, de 1998, as infrações relacionadas aos arts. 4º a 6º e 17 a 28 desta Resolução.

Ficam revogadas:

- ▷ a Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019; e
- ▷ a Nota Explicativa à Instrução CVM nº 617, de 5 de dezembro de 2019.

Esta Resolução entra em vigor em 1º dia de outubro de 2021.

Só no AlfaCon você tem:

- Videoaulas especializadas
- PDFs detalhados
- Apostilas
- AlfaQuiz **SOU+**_{9.0}
- Planos de Estudos
- Acesso Multiplataforma
- Cronograma de aulas **SOU+**_{9.0}
- Resumos de vídeos **SOU+**_{9.0}
- Biblioteca Digital **SOU+**_{9.0}
- IARA 2.0 **SOU+**_{9.0}



17 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que com o treinamento. Afirmamos ser ele um projeto a longo prazo que visa à manutenção pessoal na organização. **Educação é o processo de desenvolvimento relacionado com a formação da personalidade e da melhoria da capacidade para compreender e interpretar o conhecimento.** O desenvolvimento está voltado para o crescimento do empregado numa progressão geométrica, que leva em consideração o interesse pessoal no crescimento organizacional, visando à carreira futura, mais do que ao cargo atual.

Vejamos como Chiavenato diferencia desenvolvimento, treinamento e educação:

Desenvolvimento de RH: *é o conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e propositais) proporcionadas pela organização, dentro de um específico período de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria no desempenho e/ou crescimento humano. Inclui três áreas de atividades: treinamento, educação e desenvolvimento.*

Desenvolvimento Pessoal: *são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento e o crescimento profissional.*

Treinamento: *são experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.*

Educação: *são as experiências de aprendizagem que preparam a pessoa para enfrentar futuros deveres na organização.*

► Podemos apontar alguns métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual:

Rotação de cargos: entende-se como a movimentação das pessoas em vários cargos na organização com o objetivo de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Permite expor as pessoas a um grau de complexidade crescente, estimulando novas ideias e aumentando experiências. Característica comum dos modelos de produção pós década de 70 do século XX, quando foi introduzido o sistema toyotista de produção.

Posições de assessoria: alocar, por exemplo, uma pessoa com alto potencial para trabalhar como assessor de um gerente de alto desempenho, para que o empregado possa realizar diferentes tarefas sob a supervisão de um gerente apoiador que estimule a manutenção das aptidões funcionais e o desenvolvimento de novas habilidades dentro do ambiente de trabalho, proporcionando o crescimento do empregado.

Aprendizagem prática: o treinando é designado para realizar um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou outros departamentos. Em alguns casos podem ser criadas equipes que colaborem mutuamente.

Atribuição de comissões: dar oportunidades para que o empregado participe de comissões especiais de trabalho, observando discussões, posturas, capacidade gerencial e compartilhando a tomada de decisão.

Participação em cursos e seminários externos: é uma forma tradicional de desenvolvimento, na qual o empregado pode adquirir novas habilidades e conhecimentos. Pode ser realizado presencialmente ou à distância, variando conforme a intenção e a disponibilidade do grupo.

Exercícios de simulação: exercícios de simulação incluem dramatizações (*role playing*), jogos de empresas, estudos de caso, etc.

Treinamento fora da empresa (outdoor): são treinamentos realizados por consultoria especializada, cujo foco primário é ressaltar a importância do trabalho em equipe e a força que esse tipo de trabalho tem no mundo globalizado contemporâneo.

Centros de desenvolvimento interno: são centros localizados na empresa, destinados a expor os gerentes e empregados a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar as habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.

Ainda no quesito Desenvolvimento de Pessoas, podemos citar os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo. São dois: **Tutoria e Aconselhamento.**

17.1 Tutoria

É assistência dada aos empregados escolhidos para ascender dentro da empresa. Dá-se o nome a este processo de *mentoring/coaching*. Um gerente da organização exerce um papel ativo na condução do empregado aspirante a um posto mais elevado. Ele guia, aconselha, faz críticas e sugestões, dá suporte profissional e político.

| Mentoring | Coaching |
|--|---|
| Relação entre o protetor e o protegido | Relação entre o líder e o subordinado |
| Foco no longo prazo e no futuro | Foco no curto prazo e no cotidiano |
| Estilo de desenvolvimento na carreira | Estilo de liderança e supervisão |
| Orientação profissional por alguma pessoa da organização | Condução ativa da pessoa pelo supervisor imediato |
| Impulso na carreira futura | Impulso no trabalho atual |

17.1.1 As Quatro Etapas do Processo de Coaching

Primeira Etapa: sem dúvida é a mais crítica, afinal, consiste na construção de uma parceria sólida e consciente, que garanta alto nível de confiança e maturidade entre o *coach* e o cliente, em que ambas as partes possam assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas. Precisa de uma avaliação coerente e racional para o estabelecimento de laços sólidos.

Segunda Etapa: diz respeito ao que o cliente **deseja** realizar: a sua visão de futuro. O *coach* deve estimular o cliente a sonhar e, ao “vender” esses sonhos, deixar sempre clara a possibilidade viável de realizá-los.

Terceira Etapa: consiste na análise da “bagagem de mão”, ou seja, a trajetória de realização de ambos. É o estabelecimento de uma reciprocidade baseada na quebra da barreira de resistência, estabelecida naturalmente pelos seres humanos. É muito importante que *coach* e cliente se conheçam bem, para que explorem com competência os talentos um do outro. **Envolve realização da síntese da história de vida de ambos - valores, atitudes, padrões de comportamento, pontos fortes e fracos (competências), resultados (sucessos e fracassos). Deve ser feita tomando como referência o projeto que o cliente quer realizar e não deve ser uma sessão de avaliação do cliente. O objetivo é avaliar o que será usado e o que será descartado.**

Quarta Etapa ou Plano de Ação: conhecendo melhor o cliente, o *coach* pode ajudá-lo a identificar os gaps (GAPS é um termo em inglês que significa um distanciamento, afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo) entre sua visão, situação e competências atuais. O *coach* deverá observar se essa distância não está muito além do que se pode cumprir, pois isso só causaria ansiedade.





17.1.2 Princípios do Coaching

- Todos os seres humanos sonham com a possibilidade de se satisfazerem e merecem a oportunidade de o fazer da melhor forma possível.
- As pessoas criam a sua própria experiência de vida e um *coach* pode ajudá-las a criar a que realmente querem.
- A compreensão intelectual não é suficiente. Uma mudança requer uma ação.
- O fracasso é algo que não existe. Se a pessoa não consegue o que quer, ela encontra outra maneira. Fracasso é apenas uma maneira, a curto prazo, de dizer que não se conseguiu alcançar o que queria ainda.
- Todas as pessoas têm todos os recursos necessários ou então pode criá-los. Não existe ninguém que não tenha esses recursos. O cliente tem as respostas; o *coach*, as perguntas.
- Um *coach* trabalha para aumentar a quantidade de escolhas na vida do cliente.
- O *coaching* é uma parceria sinérgica e equitativa.

17.2 Aconselhamento

É um método semelhante ao da abordagem da tutoria. Mas, no aconselhamento, o gerente responsável atua no eventual surgimento de problemas. **Quando o empregado apresenta um comportamento e desempenho inconsistentes, o gerente deve intervir e identificar o problema.** O papel de conselheiro exige grande capacidade auditiva (de ouvir) e persuasiva (de persuadir).

No entanto, alguns teóricos discordam da abordagem de Chiavenato e indicam que o aconselhamento (*counseling*) é, essencialmente, exercido por um psicólogo qualificado para atividades terapêuticas.

Vejam os abaixo, as diferenças no conceito entre *mentoring*, *coaching* e *counseling* (aconselhamento):¹

17.2.1 Modelos de Apoio

Coaching

O que é?

Processo para avaliar e orientar o desenvolvimento contínuo das competências de uma pessoa ou equipe, que serão utilizadas na realização de metas e objetivos.

Quem oferece?

Profissional especializado e credenciado, de fora ou de dentro da empresa.

Quem utiliza?

Pessoa ou equipe que precise desenvolver suas habilidades e competências para a realização de suas metas e objetivos.

Para que serve?

Promover mudanças de comportamento para atingir novo objetivo, auxiliando o desenvolvimento das próprias competências, para a realização de metas/ objetivos.

Quanto dura? Como é aplicado?

Em reuniões semanais, em média de 10 semanas. Pode ser aplicado individualmente ou em grupo.

Coaching de Skills & Competências

O que é?

Focado em um projeto atual de *coachee* ou equipe. Pode ser um método, estratégia ou comportamento relacionado ao sucesso de um projeto.

Quem oferece?

Profissional especializado e credenciado, de fora ou de dentro da empresa.

Quem utiliza?

Pessoa ou equipe que busque desenvolver competência na qual sente carência de desempenho e/ou para alcançar uma meta específica.

Para que serve?

Promover mudanças de comportamento e desenvolver competências para atingir um objetivo.

Quanto dura? Como é aplicado?

Curta duração, vinculada ao alcance do propósito preestabelecido.

Coaching de Performance

O que é?

Foco na efetividade do *coachee* ou equipe no cargo ou papel atual.

Quem oferece?

Profissional especializado e credenciado, de fora ou de dentro da empresa.

Quem utiliza?

Pessoa ou equipe que busque melhorar no contexto profissional ou pessoal

Para que serve?

Melhoria de desempenho profissional ou pessoal.

Quanto dura? Como é aplicado?

Duração pode ser de alguns meses.

Coaching de Desenvolvimento

O que é?

Foco em desafios de cargo futuro ou no futuro da carreira.

Quem oferece?

Profissional especializado e credenciado, de fora ou de dentro da empresa.

Quem utiliza?

Pessoa que busque chances de promoção ou oportunidade de carreira.

Para que serve?

Desenvolver e/ou adquirir competência para alcançar objetivo de carreira

Quanto dura? Como é aplicado?

Duração vinculada ao alcance do propósito pré-estabelecido. Pode ser de vários meses a 1 ano

Coaching para Negócios (Sounding Board)

O que é?

Foco em competências que gerem melhores resultados de negócios e em macro-situações diretivas e estratégicas. Não é focado em habilidades específicas e relaciona-se mais à administração.

Quem oferece?

Necessariamente um profissional de fora, especializado, credenciado e experiente na gestão de empresas.

Quem utiliza?

Dirigente líder de empresa ou de instituição.

Para que serve?

¹ Extraído de <http://drh-talent.com/site/coaching-2/>

Oportunidade do líder discutir situações e competências que não seriam possíveis discutir com alguém de seu meio.

Quanto dura? Como é aplicado?

A duração pode ser de vários anos, de formatos mais flexíveis e encontros mais esporádicos.

Coaching de Vida ou de Carreira

O que é?

Motivar o *coachee* a ser o melhor que pode como ser humano, indo além dos limites que se impôs, com foco no equilíbrio, no bem-estar e na qualidade de vida.

Quem oferece?

Preferencialmente um profissional especializado e credenciado, de fora da empresa, mais vivido e experiente.

Quem utiliza?

Pessoa que se encontre em fase de transição de vida e/ou carreira.

Pessoa que sinta que pode/deve ter uma vida melhor, mas não sabe o que fazer.

Para que serve?

Motivar o *coachee* a ir além dos seus limites e ser o melhor que pode como ser humano, para realizar o seu potencial total na vida.

Quanto dura? Como é aplicado?

Duração vinculada ao alcance do propósito pré-estabelecido.

Consulting

O que é?

Apoio especializado para diagnóstico e solução de problemas empresariais.

Quem oferece?

Consultor especializado, geralmente de fora da empresa.

Quem utiliza?

Empresa e/ou departamento da empresa.

Para que serve?

Diagnosticar problemas e oferecer soluções.

Quanto dura? Como é aplicado?

Pontual. Em forma de projeto, com prazo predeterminado, correspondente ao cronograma acordado.

Mentoring

O que é?

Orientação de caráter amplo, que aguça a visão aponta caminhos e cria diretrizes para o assessorado.

Quem oferece?

Normalmente uma pessoa mais experiente, que pode ser de dentro ou fora da empresa e que conhece o ambiente em que ele e/ou o assessorado atuam.

Quem utiliza?

Profissional em fase inicial de transformação ou de desenvolvimento de carreira.

Para que serve?

O mentor, passando suas experiências e conhecimentos, facilita, apoia e direciona o crescimento profissional do assessorado.

Quanto dura? Como é aplicado?

Em reuniões pré-programadas ou quando o mentor e /ou assessorado sentirem necessidade, durante a fase de desenvolvimento profissional.

Counseling

O que é?

Aconselhamento para ajudar a resolver evento pontual, de carreira ou emocional que o assessorado não tenha condições de definir ou necessite de apoio.

Quem oferece?

Profissional especializado, geralmente de fora da empresa. Usualmente são praticados por psicólogo ou assistente social.

Quem utiliza?

Pessoa, em geral do topo da empresa, que necessitar, tomar decisões importantes de vida ou de trabalho.

Para que serve?

Mapear a situação e sugerir rotas, em aconselhamento de carreira ou para problemas emocionais de executivos.

Quanto dura? Como é aplicado?

De forma pontual e com duração enquanto a decisão está sendo tomada.

17.3 A Gestão de Pessoas com Base em Competências

A forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos anos. Dentre as principais, citam-se:

Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas. Ao perfil obediente e disciplinado, prefere-se um perfil autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou o negócio.

Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento. A marca dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, inspirada no paradigma fordista e taylorista de administração, é o controle das pessoas. Segundo esse paradigma, os indivíduos são controláveis, portanto, espera-se deles uma postura passiva. Hoje, há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a ideia de desenvolvimento mútuo. A empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é vista como a gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional.

Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa. O comprometimento integral dos indivíduos com a organização ou negócio mobiliza não somente os músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas. As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

17.3.1 Conceitos de Competências

O entendimento do que faz a diferença entre funcionário com desempenho padrão e o com desempenho excepcional é a base do conceito de Competências. Segundo o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa competência é:

Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.





Conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, da equipe e da organização. Deve ser certificável, isto é, medida segundo certos padrões.

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (Scott B. Parry – *The quest for competences*. Training, July 1996).

Para Maria Tereza Fleury (2000), Competência significa Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, de modo que, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

Após a publicação do Artigo *The Core Competences of the Corporation* (As Competências Essenciais das Organizações), por C. K. Prahalad e Gary Hamel, na década de 90, a Competência passou a ser compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da Administração como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

17.3.2 Classificação das Competências

► **Alguns autores as classificam como:**

Competências Genéricas: competências que são necessárias/desejáveis em qualquer área ou processo em que o profissional atua. Exemplo: interrelacionamento pessoal, conhecimentos em informática, comprometimento com a qualidade, trabalho em equipe, autodesenvolvimento, planejamento, comunicação etc.

Competências Específicas: competências que estão diretamente relacionadas a determinada área ou processo. Exemplo: negociações sindicais, atendimento ao cliente, idiomas, administração de projetos, seleção, desenvolvimento de sistemas, análise de fluxo de caixa etc.

► **Outros as denominam como:**

Competências Técnicas: conhecimentos necessários para a execução do processo, diretamente relacionadas à formação profissional. Exemplo: conhecimentos de informática, gerenciamento de qualidade, pesquisa, sistema de telecomunicações.

Competências de Gestão: competências de natureza administrativa, vinculadas à prestação de serviços ou ao fornecimento de produtos. Exemplo: planejamento, gerenciamento de contratos, organização, cumprimento de metas etc.

Competências Interpessoais: competências que envolvem o relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho. Exemplo: liderança, comunicação, senso de equipe, delegação etc.

Competências Intelectuais: Competências que abrangem as características pessoais, os processos cognitivos e emocionais, necessários à tomada de decisões e solução de problemas. Exemplo: raciocínio lógico, criatividade, objetividade, capacidade de síntese, capacidade analítica etc.

17.4 Desenvolvimento Organizacional

Segundo Chiavenato, Desenvolvimento Organizacional é um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico

e administração da cultura organizacional - com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergruppal - com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e tecnologia das ciências do comportamento, incluindo ação e pesquisa.

► **Outras definições:**

DO é a aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais num esforço a longo prazo para melhorar a capacidade da organização, de modo que permite confrontar-se com as mudanças no ambiente externo aumentando suas habilidades para solução de problemas.

DO é um conjunto de intervenções planejadas de mudança, construído a partir de valores humanísticos e democráticos que procuram incrementar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.

17.4.1 Pressupostos do DO

- A constante e rápida mutação do ambiente.
 - A necessidade contínua de adaptação.
 - A interação entre a organização e o ambiente.
 - Uma organização sensível e flexível, tendo capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente seus recursos, de maneira a maximizar a sua aplicação.
 - A interação entre indivíduo e organização. O DO parte de uma filosofia acerca do homem: o ser humano tem aptidões para a produtividade, que podem permanecer inativas se o ambiente em que ele vive e trabalha é hostil.
 - Os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. É plenamente possível o esforço no sentido de se conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, num plano em que o significado do trabalho seja realmente estimulante e gratificante.
 - Há mudança organizacional deve ser planejada.
 - A necessidade de participação e comprometimento.
 - O incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização dependem de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana.
 - Um objetivo essencial das organizações é o de melhorar a qualidade de vida. Não basta as meras alterações estruturais ou funcionais (alterações de rotinas e procedimentos). É preciso considerar que os métodos científicos que visam a melhorar a eficiência organizacional.
- **O DO utiliza um processo dinâmico composto de três fases distintas:**
- **Diagnóstico.** A partir da pesquisa sobre a situação atual. Geralmente, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela. O diagnóstico deve ser obtido por meio de entrevistas com as pessoas ou grupos envolvidos.
 - **Intervenção.** Uma ação para alterar a situação atual. Geralmente, a intervenção é definida e planejada por meio de *workshops* e discussões entre as pessoas e os grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança.
 - **Reforço.** Um esforço para estabilizar e manter a nova situação, por meio de retroação. Geralmente, o reforço é obtido em reuniões e avaliações periódicas que servem de retroinformação a respeito da mudança alcançada.

17.4.2 Técnicas de DO

▷ Segundo Chiavenato, as principais técnicas de DO são:

Treinamento da sensibilidade ou treinamento da sensibilidade: constitui a técnica mais antiga e ampla de DO. Consiste em reunir grupos chamados *T-groups* (grupos de treinamento) e que são orientados por um líder treinado para aumentar a sensibilidade quanto às suas habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal. O resultado consiste em maior criatividade (menos temor dos outros e menos posição de defesa), menor hostilidade quanto aos outros (devido à melhor compreensão dos outros) e maior sensibilidade às influências sociais e psicológicas sobre o comportamento em trabalho. Isso favorece a flexibilidade do comportamento das pessoas em relação aos outros. Em geral, é aplicada de cima para baixo, começando na cúpula da organização e descendo até os níveis mais baixos.

Análise Transacional (AT): é uma técnica que visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais. As relações interpessoais ocorrem por meio de transações. Uma transação significa qualquer forma de comunicação, mensagem ou de relação com os demais. A AT é uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois se concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas. Ela ensina as pessoas a enviar mensagens que sejam claras e ágeis e a dar respostas que sejam naturais e razoáveis. O objetivo é reduzir os hábitos destrutivos de comunicação – os chamados “jogos” – nos quais a intenção ou o significado das comunicações fica obscuro ou distorcido. A AT assemelha-se a uma terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo a cada indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação com os outros para modificá-la e melhorá-la gradativamente.

Desenvolvimento de equipes: é uma técnica de alteração comportamental na qual várias pessoas, de vários níveis e áreas da organização, se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas. Ao final, a equipe autoavalia o seu comportamento a partir de determinadas variáveis. A ideia básica é construir equipes por meio da abertura de mentalidade e de ação das pessoas. No trabalho em equipe são eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento ou especialidade, proporcionando uma predisposição sadia para a interação e, conseqüentemente, para a criatividade e inovação.

Consultoria de procedimentos: é uma técnica em que cada equipe é coordenada por um consultor, cuja atuação varia enormemente. A coordenação permite certas intervenções para tornar a equipe mais sensível aos seus processos internos de estabelecer metas e objetivos, de participação, sentimentos, liderança, tomada de decisões, confiança e criatividade. O consultor trabalha com os membros da equipe para ajudá-los a compreender a dinâmica de suas relações de trabalho em situações de grupo e auxiliá-los a desenvolver o diagnóstico de barreiras e as habilidades de solução de problemas para fortalecer o senso de unidade entre seus membros, incrementar as relações interpessoais, melhorar o cumprimento das tarefas e aumentar a sua eficácia.

Reunião de confrontação: É uma técnica de alteração comportamental com a ajuda de um consultor interno ou externo (denominado terceira parte). Dois grupos antagônicos em conflito (desconfiança recíproca, discordância, antagonismo, hostilidade etc.) podem ser tratados por meio de uma reunião de confrontação que dura um dia, na qual cada grupo se autoavalia, bem como avalia o comportamento do outro, como se fosse colocado diante de um espelho. Nessa reunião, cada grupo apresenta ao outro os resultados das avaliações e é interrogado no

que se refere a suas percepções. Segue-se uma discussão, inicialmente acalorada, tendendo a uma posição de compreensão e de entendimento recíprocos quanto ao comportamento das partes envolvidas. O consultor facilita a confrontação, com total isenção de ânimo, ponderando as críticas, moderando os trabalhos, orientando a discussão para a solução construtiva do conflito e eliminando as barreiras intergrupais. A reunião de confrontação é uma técnica de enfoque socioterapêutico para melhorar a saúde da organização, incrementando as comunicações e as relações entre diferentes departamentos ou equipes, além de planejar ações corretivas ou profiláticas.

Retroação de dados (feedback de dados): É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que, quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, tanto maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. A retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda a organização – dados que nem sempre são levados em consideração. A retroação refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas. Requer intensa comunicação e um fluxo adequado de informação dentro da organização para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam conscientizar-se das mudanças e explorar as oportunidades que geralmente se encontram encobertas dentro da organização. As técnicas de DO são geralmente aplicadas em uma seqüência. O ponto de partida é a melhora inicial da sensibilidade intrapessoal das pessoas para posteriormente melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. A seguir, inicia-se a formação e o desenvolvimento de equipes com técnicas intragrupoais, às quais se seguem as técnicas intergrupais necessárias para integrar equipes entre si e, mais adiante, as técnicas intraorganizacionais para definir os objetivos organizacionais a serem alcançados, mediante o trabalho conjunto e coordenado das diferentes equipes envolvidas.

17.5 Motivação

Primeiramente, quando falamos em motivação, temos que desvincular do conceito coloquial, já que estamos falando de uma área da gestão de pessoas. Motivação é a vontade de dispor de um grande esforço em prol das metas da organização. Dessa forma, deve-se levar em consideração que se trata de pessoas que possuem vontades internas ou externas, que precisam ser estimuladas para que alcancem o sucesso desejado.

17.5.1 Comprometimento

As pessoas, quando entram em uma organização para trabalharem, trazem consigo anseios e objetivos individuais e esperam que a organização atenda. Quando essa expectativa é correspondida, aumenta a possibilidade do funcionário se comprometer com a tarefa que lhe foi atribuída pela organização.

Dessa forma, quanto ao comprometimento psicológico que os funcionários possuem com a organização, podemos subdividir em três espécies:

Comprometimento afetivo: é caracterizado pela identificação que o colaborador tem com a organização, já que o mesmo internalizou os valores e os objetivos organizacionais. Dessa forma, os comportamentos são orientados visando à permanência na instituição e baseiam-se na percepção de coerência entre as posturas adotadas pela organização e as suas particulares.





Comprometimento instrumental: essa forma de comprometimento está baseada na troca estabelecida entre a organização (recompensas financeiras) e o trabalhador (força de trabalho).

Comprometimento normativo: baseia-se na percepção por parte do funcionário de uma obrigação em permanecer na organização, decorrente de um reconhecimento que já tenha recebido e da obrigação legal/moral.

| Quadro Resumo | |
|--------------------------|---|
| Forma de Comprometimento | Característica |
| Afetivo | Funcionários permanecem na organização porque querem. |
| Instrumental | Os colaboradores continuam na organização porque precisam (visam à remuneração). |
| Normativo | Os funcionários permanecem na organização porque se sentem, de alguma maneira, obrigados. |

17.5.2 Teorias da Motivação

Há muito tempo, são realizadas pesquisas sobre a motivação. Assim, as teorias foram agrupadas conforme a época em que foram produzidas, divididas então em:

- Teorias de motivação de conteúdo estático;
- Teorias do processo de motivação;
- Teorias baseadas no ambiente.

17.5.3 Motivação de Conteúdo Estático

Teoria das Necessidades de Maslow

Nessa teoria, Abraham Maslow pesquisou a relação entre as necessidades dos seres humanos e as suas motivações para realizarem alguns feitos. Assim, ele constatou que a motivação seria uma forma de buscarmos a satisfação das necessidade que se mostram dominantes em dado momento.

Dessa forma, foram agrupadas as necessidades humanas em cinco categorias:

- **Necessidades fisiológicas:** têm uma força maior, já que representam as necessidades básicas humanas para a sobrevivência, como: alimento, vestuário e moradia.
- **Necessidades de segurança:** englobam as necessidades de evitar o perigo físico, como a conservação do emprego ou da propriedade.
- **Necessidades de participação:** como o ser humano é um ser social, existe a necessidade de participar de um grupo e por ele ser aceito.
- **Necessidades de estima:** refletem o desejo que temos de não apenas participarmos de um grupo, mas também sermos reconhecidos e respeitados pelos outros.
- **Necessidades de autorrealização:** é o desejo de desenvolver suas potencialidades, tonar-se aquilo que é capaz de ser.

Teoria de Eric de Clayton Alderfer

Essa teoria foi desenvolvida a partir da teoria de Maslow, porém Alderfer reduziu as categorias de necessidades humanas em:



Existência: corresponde aos dois primeiros níveis, isto é, as necessidades fisiológicas e as de segurança;

Relacionamento: correspondente ao terceiro e ao quarto níveis, isto é, necessidade de participação e estima;

Crescimento: corresponde à necessidade de autorrealização.

Fique ligado

Maslow considera que: necessidades satisfeitas não motivam; as pessoas podem ser afetadas por vários níveis de necessidades ao mesmo tempo; os níveis mais baixos são prioridades, pois as pessoas buscam a sua satisfação primeiro. Necessidades primárias: são a base da pirâmide e constituem necessidades fisiológicas e de segurança. Necessidades Secundárias: é o topo da pirâmide, são as necessidades de estima, participação e autorrealização.

Teoria das Necessidades Aprendidas

Essa teoria foi desenvolvida por McClelland. Ele acreditava que as necessidades são aprendidas e estão diretamente ligadas à cultura. Assim, ele subdividiu as necessidades em três graus diferentes:

Necessidade de afiliação: é o desejo de participar da sociedade e de ter uma interação social;

Necessidade de poder: as pessoas têm a necessidade de ter autoridade ou poder, o que pode ser:

- **Positivo:** efeito de persuasão, inspirador;
- **Negativo:** efeito de submissão, dominação;

Necessidade de realização: é o desejo de ter responsabilidades para resolver problemas, realizar-se correndo riscos e alcançando metas.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg conclui em suas pesquisas que as necessidades humanas se dividem em duas categorias, independentes entre si:

Aspectos Higiênicos (também conhecidos como extrínsecos): fazem parte do ambiente em que estamos inseridos. Pode-se destacar: modelo de gestão, condições de trabalho, relações interpessoais e remuneração.

Aspectos Motivadores (também conhecidos como intrínsecos): estão relacionados ao trabalho. Pode-se destacar: realização, reconhecimento, trabalhos desafiadores, crescimento, responsabilidade e o próprio trabalho.

17.5.4 Teorias do Processo de Motivação

Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Victor Vroom foi um psicólogo que observou a motivação como decorrente dos objetivos e das expectativas em relação a esses objetivos. Assim, ele criou uma fórmula para a motivação:

Valência: é a importância que o resultado alcançado tem para a pessoa.

Instrumentalidade: esta relacionada ao esforço que a pessoa está disposta a empreender para alcançar esse objetivo.

Expectativa: é a probabilidade que o desprendimento do esforço tem de realmente alcançar o objetivo.

Teoria do Estabelecimento de Metas de Edwin Locke

Essa teoria sugere que a motivação do funcionário advém da definição, pelos gestores, de metas e objetivos claros a serem perseguidos pelos colaboradores. Assim, o conhecimento da meta a ser alcançada ajuda a manter o foco no objetivo e a canaliza as energias para que esse objetivo seja alcançado de maneira satisfatória.

Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Como a motivação é um motorzinho que move as pessoas em prol de um determinado objetivo, o autor observou que a motivação provém de fontes intrínsecas, extrínsecas ou mesmo, da falta de motivação.

Intrínsecas: relacionada à satisfação e ao prazer;

Extrínsecas: relacionada à pela inserção e ao reconhecimento social, podendo ser de:

Aspecto controlador: quando se sente pressionado a obter os resultados preestabelecidos, sentindo-se ameaçado e, conseqüentemente, diminuindo a sua motivação intrínseca.

Aspectos informais: provém de informações que permitem a própria pessoa avaliar seu desempenho naquilo que está realizando.

17.5.5 Motivação Baseada no Ambiente

Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes de Skinner

Skinner baseou a sua teoria em experiências realizadas com ratos em laboratório, nas quais, para cada objetivo alcançado, os animais recebiam uma recompensa e o êxito aumentava quanto mais reforçado era o esforço. Ele afirma que a recompensa tem o poder de estimular e de aumentar as chances de alcançar os objetivos.

Skinner dividiu esse comportamento em:

Reforço positivo: quando há um benefício pela manutenção do comportamento por parte do funcionário. Por exemplo: bater as metas.

Reforço negativo: quando se recompensa o funcionário pela realização de um malefício.

Punição: quando se pune um funcionário pelo cometimento de um comportamento considerado como sendo um malefício. Por exemplo: chegar assiduamente atrasado, então, desconta-se uma porcentagem de sua remuneração.

Extinção: retirada de um benefício.

Teoria da Comparação Social de Festinger

Esta teoria defende que as pessoas buscam constantemente, melhorar a imagem que têm de si mesmas e dos grupos dos quais participam. Assim, o foco está em ser diferente, mas socialmente aceito.

Teoria da Equidade de Adams

Esta teoria deriva da teoria da comparação social, porém aqui o psicólogo Stacy Adams constata que as pessoas avaliam a relação esforço-recompensa que conseguem obter e comparam com aquela alcançada por outros trabalhadores.

Assim, cria-se o sentimento de equidade, ou seja de, igualdade de oportunidades, já que as pessoas esperam receber recompensas iguais para esforços iguais. Quando há uma desigualdade gera-se uma tensão visando a reestabelecer o equilíbrio.

Teoria X e Teoria Y

Basicamente, essas teorias tratam de dois perfis de personalidade e de comportamento de funcionários - aspectos que, muitas vezes, os próprios indivíduos não percebem que possuem. Em uma das teorias, o funcionário é relaxado, preguiçoso e gosta pouco de trabalhar. Já na outra, o funcionário gosta e busca as responsabilidades dentro da empresa. Adiante, comentaremos, detalhadamente, cada uma delas.

Douglas McGregor desenvolveu essas duas teorias visando uma análise dos fatores motivacionais relacionados ao trabalho.

Teoria X

Essa teoria possui uma visão negativa do ser humano, já que os gestores tem que ter posturas impositivas e coercitivas com os seus subordinados. Dessa forma, essa teoria visa a demonstrar que é impossível associar prazer e trabalho e que, para que os subordinados produzam, o gerente deve ser autocrático.

Baseia-se nas seguintes concepções sobre a natureza humana:

O ser humano é indolente e preguiçoso por natureza e procura evitar ao máximo o trabalho. Dessa forma, tem como características:

Não possuir ambição, já que não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido para se sentir mais seguro.

Ser naturalmente egocêntrico, ou seja, colocar os seus interesses pessoais acima dos objetivos da empresa.

Ser resistente a mudanças e evitar correr risco, pois procura sempre a forma mais segura.

Não ser capaz de autodisciplina e autocontrole; por isso, precisa ser controlado e dirigido.

A administração baseada nessa teoria passa a observar:

- Organização dos recursos da empresa.
- Direção dos esforços.
- Punição, recompensa e coação às pessoas.
- Incentivos econômicos.

Baseada nessas concepções, a Teoria X desenvolve um estilo de direção em que o controle da energia humana é direcionado, unicamente, ao alcance dos objetivos empresariais.

Teoria Y

Já a teoria Y procura ver o ser humano de uma maneira mais positiva, ou seja, o gerente pode utilizar modelos participativos de gerência, deixando que os subordinados encontrem seus próprios caminhos para a motivação e encontrem prazer no trabalho.

Baseia-se nas seguintes concepções sobre a natureza humana:

O trabalho pode ser fonte de prazer e de satisfação para o ser humano, quando é realizado de forma voluntária, ou pode ter caráter punitivo, quando é desagradável e evitado pelas pessoas.

As pessoas possuem capacidade de assumir responsabilidades, ter autodireção e autocontrole. Dessa forma, o controle, a punição e a ameaça não se tornam a única forma de obter dedicação e alcançar os objetivos, como é afirmado na Teoria X.

Nessa teoria é amplamente incentivado a imaginação e a criatividade para a resolução de problemas.

17.6 Evolução da Forma de Ver as Pessoas nas Organizações

Como o pensamento administrativo e a forma como as organizações se relacionam com seus empregados evoluiu, também evoluiu a forma como as pessoas são vistas perante à organização:





Homem econômico racional: o homem era considerado passivo, um indivíduo sobre o qual a organização deveria exercer o comando total.

Homem social: a necessidade de relacionamento e afiliação (participar e sentir-se parte do grupo) começou a ser percebida pela organização.

Homem que se renova com as necessidades: a organização passou a aceitar que existe auto-motivação e autocontrole por parte de seus colaboradores.

Homem complexo: está inserido em um contexto moderno, onde a organização passou a olhar seus funcionários como pessoas diferentes e individuais, dotadas de características próprias, qualidades e competências, mas também defeitos.

Não é só um apostila!

Acesse agora mesmo alfaconcursos.com.br e desfrute de tudo que o AlfaCon pode te oferecer.

- Cursos Gratuitos
- Videoaulas ao vivo
- Eventos todos os dias
- Notícias sobre concursos
- E muito mais.

