LIVRO

UNIDADE 1

Gestão de Pessoas

Introdução à gestão de pessoas: começando a entender de pessoas

Marcia Eloisa Avona

© 2015 por Editora e Distribuidora Educacional S.A

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

2015
Editora e Distribuidora Educacional S. A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041 -100 — Londrina — PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: http://www.kroton.com.br/

Sumário

Unidade 1 | Introdução à gestão de pessoas: começando a entender de pessoas 7

Seção 1.1 - Introdução e importância da atuação estratégica da área de gestão de pessoas 9

Seção 1.2 - Mudanças e transformações na área de recursos humanos 21

Seção 1.3 - Administração de talentos e capital intelectual nas organizações 33

Seção 1.4 - Compreendendo a cultura e o clima organizacional – a valorização das diferenças 43

Palavras do autor

Olá, estudante. Você já deve ter notado no dia a dia das organizações que as pessoas vêm ganhando cada vez mais importância. Isso acontece porque são elas que realmente fazem a diferença nos negócios. A gestão de pessoas conta com diversas ferramentas que podem ser utilizadas, e você terá contato com algumas delas, que serão muito úteis em sua atuação profissional.

Nesta disciplina, você aprenderá sobre gestão de pessoas. Acompanhe comigo: na Unidade de Ensino I você compreenderá a importância de se pensar estrategicamente, sempre agindo de modo a adaptar-se às constantes mudanças nos diversos cenários organizacionais e à evolução da área de Recursos Humanos. Conhecerá ainda sobre talentos e capital intelectual, além de compreender de que forma o ambiente e o clima organizacional influenciam na retenção dos colaboradores.

A Unidade de Ensino II aborda o processo de agregar pessoas, que envolve o recrutamento e a seleção de pessoal, e o uso de diversas ferramentas que facilitam os processos.

A Unidade de Ensino III permite conhecer o programa de integração de pessoal, com o conhecimento das etapas e técnicas utilizadas. Essa unidade de ensino ainda apresenta o mercado de trabalho e de Recursos Humanos.

Fechamos com a Unidade de Ensino IV, que traz o tema pesquisa de clima organizacional, e você aprenderá a elaborar ferramentas de verificação de satisfação do colaborador e relatórios para apresentação de resultados. Vai também compreender a importância dos planos de ação para a concretização dos resultados.

Para que tudo isso ocorra da melhor maneira possível, preparamos um material muito diversificado, repleto de informações, reflexões e indicações de outros recursos que certamente farão de seus momentos de estudo uma verdadeira viagem rumo ao conhecimento. Afinal, através do conhecimento é que se trilham caminhos para o sucesso, e seu sucesso tem grande valor para nós!

Pronto para embarcar nessa jornada de conhecimento?

Então vamos lá!

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS: COMEÇANDO A ENTENDER DE PESSOAS

Convite ao estudo

Você começa agora seus estudos sobre Gestão de Pessoas. Na Unidade de Ensino I, irá estudar a importância de cuidar de pessoas para obter os resultados organizacionais. Verá ainda as transformações que a área de RH enfrenta, bem como a necessidade de realizar uma boa administração do capital intelectual e dos talentos. Para encerrar os conhecimentos desta unidade de ensino, será discutida a influência do ambiente organizacional na gestão de pessoas, assim como você entenderá de que modo as diferenças individuais podem ser valorizadas e aproveitadas para o crescimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

A primeira coisa que queremos que você saiba é que desenvolverá competências que serão um diferencial em seus conhecimentos sobre gestão de pessoas. Além disso, temos objetivos definidos para que você alcance esse propósito. Conheça agora as competências que estará desenvolvendo na unidade curricular e os objetivos desta seção de autoestudo 1.1.

Competência Geral:

• Conhecer a estrutura e os processos para agregar pessoas às organizações.

Objetivos:

• Levar o aluno a compreender a importância de cuidar de pessoas nas organizações, buscando assim um diferencial competitivo.

• Capacitar o aluno a utilizar estratégias de valorização criativas na área de gestão de pessoas.

• Capacitar o aluno a identificar a diferença entre estratégia e tática.

Para auxiliar no desenvolvimento das competências apresentadas e atender aos objetivos específicos, apresentamos uma situação hipotética que visa aproximar os conteúdos teóricos à prática. Vamos lá!

A Empório Urbano é uma empresa familiar que, está no mercado há 8 anos e conta com 35 colaboradores entre entregadores, estoquistas, vendedores, gerente e pessoal administrativo. Até hoje a diretoria não pensou em desenvolver uma estrutura de gestão de pessoas e faz uso apenas dos serviços prestados por um escritório contábil terceirizado, que realiza todas as rotinas de contratação e demissão de pessoal e que gera folha de pagamento após conferência do cartão de ponto.

A Empório Urbano comercializa produtos importados (eletrônicos e games), e, no segmento em que atua, as mudanças são constantes e requerem ações que levem aos resultados esperados: crescer, ser lucrativa e manter-se neste competitivo mercado. O seu maior público consumidor é jovem, assim como o pessoal que trabalha na empresa.

Dessa forma, o diretor da empresa, senhor Ruy, está começando a investir mais em seus colaboradores, pois reconhece a importância de cuidar de pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Para ajudá-lo na implantação do processo de agregar pessoas, contratou você para pesquisar sobre as políticas de gestão de pessoas e, assim, conhecer melhor essa área.

Com o conhecimento que você agregará à organização nessa área, serão definidas estratégias e ações para valorizar o capital humano, atrair e reter os talentos, integrar as pessoas na organização e melhorar o clima organizacional.

E então, animado para investir neste objetivo juntamente com o senhor Ruy? Assim como ele, você deve saber que investir em pessoas é valorizar e cultivar uma riqueza.

Desejo um bom estudo!

Seção 1.1

Introdução e importância da atuação estratégica da área de gestão de pessoas

Diálogo aberto

Olá, caro aluno! Seja muito bem-vindo à Seção 1.1 de autoestudo da Unidade curricular de Gestão de Pessoas. Você já se perguntou qual a importância da gestão de pessoas nas organizações no contexto atual? Provavelmente sim. Ao longo de nossos estudos você vai entender por que as pessoas se destacam como o "recurso" mais importante em uma organização.

Para auxiliar nas competências mencionadas e atender aos objetivos específicos é apresentada uma situação hipotética que visa aprimorar os conteúdos teóricos com a prática. Vamos conhecer!

Está preparado para a primeira situação-problema que envolve a empresa Empório Urbano? Para isso, vamos resgatar a SR (situação da realidade profissional) que já foi apresentada no Convite ao Estudo da Unidade de Ensino I.

A Empório Urbano, empresa familiar, atua há 8 anos com comércio de produtos importados e vem enfrentando muitas transformações decorrentes da globalização, que influenciam os resultados finais e, além disso, geram, muitas vezes, crises organizacionais.

Toda empresa deve estabelecer estratégias, com metas a serem alcançadas. Assim, a Empório Urbano resolveu iniciar por compreender o que é gestão de pessoas e, para ajudá-la a organizar a nova fase da administração que quer implantar, contratou você para pesquisar sobre as políticas de gestão de pessoas, que envolvem o processo de agregar pessoas.

Dessa forma, com conhecimento sobre gestão de pessoas, a Empório Urbano irá definir ações para começar a investir nessa área. O senhor Ruy, diretor e proprietário, está atento a esta fase da empresa e reconhece a importância de cuidar de pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

Convido você a se envolver nesta emocionante jornada de conhecimento, já refletindo sobre as nomenclaturas dadas às pessoas que trabalham em uma organização. Qual é a melhor designação, a mais adequada? Podemos dizer que isso depende da estratégia utilizada em cada organização? Mas o que é estratégia? Qual é a relação existente entre estratégia e gestão de pessoas?

Vamos voltar a refletir sobre isso, mas o que você pensa? Quais ações podem ser desenvolvidas de forma a atender às expectativas da organização e das pessoas que nela trabalham? Prepare-se, pois, ao longo dos estudos, você irá descobrir um grande tesouro nas organizações!

Não pode faltar

A importância da valorização de pessoas no ambiente profissional é hoje incontestável, mas há algumas décadas o foco estava em tecnologias, ferramentas e instrumentos de trabalho. As pessoas eram consideradas, mas a grande maioria dos investimentos nas empresas recaía na automatização e modernização, visando deixá-las mais competitivas.

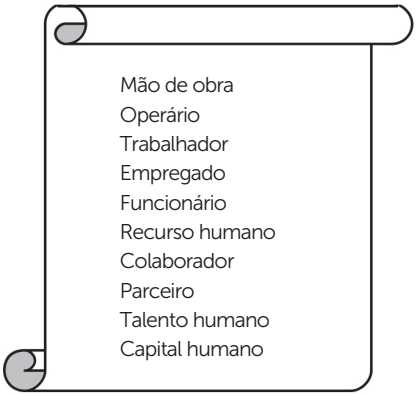
Isso está mudando a cada dia, e o foco tem se voltado para a satisfação do colaborador. Entende-se que a tecnologia é importante, sem dúvida, mas se torna disfuncional se não envolvermos as pessoas. É por essa razão que estudaremos nesta seção a respeito de pessoas e sua gestão, bem como sobre os resultados que se pode alcançar por meio delas. Organizações que se preocupam com pessoas estão investindo em um diferencial altamente competitivo. Acompanhe-me e faça parte desse diferencial!

O surgimento de novas tecnologias, o advento da globalização e os novos processos produtivos exercem grande influência na gestão de pessoas. As empresas passaram a preocupar-se mais com esta área, visto que impacta diretamente na produção e nos resultados organizacionais.

Empresas e colaboradores formam uma relação de interdependência, de acordo com Chiavenato (2014). Observe em sua vivência como a empresa produz resultados a partir da inteligência, da criatividade e da energia das pessoas. Sem elas não há vida, não é mesmo? Sem as pessoas não há inovação, porque somente por meio delas é possível gerar criações e adaptações. Em contrapartida, as pessoas precisam das organizações para estabelecer relações entre equipes de trabalho, conferir os resultados de seus esforços e retirar os ganhos que garantem a concretização de seus objetivos e sonhos pessoais.

Você verificou até aqui que foi empregado o termo colaborador. Segundo Chiavenato (2014), a denominação dada às pessoas reflete o papel que a empresa confere a elas.

Figura 1.1 | Denominações mais comuns dadas às pessoas nas organizações



Fonte: Chiavenato (2014)

Reflita

Qual denominação você prefere? Por quê? Conhece alguma outra?

Faça uma pesquisa com outras pessoas. Descubra qual é a denominação utilizada na empresa em que trabalham.

> **Gestão de pessoas implica em um conjunto integrado de atividades que envolvem contratar pessoas a partir de cargos previamente descritos, remunerá-las por meio de salário, benefícios e incentivos, avaliar seu desempenho profissional e desenvolvê-las em suas necessidades e naquelas das organizações. Proporcionar condições de segurança e qualidade de vida no trabalho ajuda a mantê-las na empresa e a partir de sistemas de informações gerenciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos (CHIAVENATO, 2014, p. 11).**

Assimile

Para uma adequada gestão de pessoas, há processos que podem ser utilizados. Para uma eficiente contratação de um novo colaborador é fundamental partir de uma descrição de cargo, ou seja, da descrição de suas funções. Para atrair candidatos e posteriormente mantê-los na organização é necessária uma política clara de remuneração e até de carreira. Muito bem, depois de determinado período, o colaborador deve ser avaliado em suas funções, e, se houver um gap, ou seja, uma

defasagem entre o que é esperado e o entregue por ele, aplicam-se treinamentos, por exemplo, para o desenvolvimento das competências necessárias. Você deve ter notado que tudo isso é complexo e exige que dados sejam registrados, conservados e recuperados quando necessário. Daí a importância de um sistema de dados que possa gerar relatórios para análises e tomada de decisões.

A gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (2014), apresenta processos de gestão que podem ser trabalhados de acordo com a necessidade e maturidade organizacional. A filosofia, cultura e necessidades da empresa orientam as políticas de gestão de pessoas e definem as condutas e os procedimentos que serão adotados, gerando planos de ação (KNAPIK, 2011).

Conforme você pôde analisar, a gestão de pessoas envolve processos complexos, e, para que ocorra uma efetiva e completa implantação, tem que haver a conscientização da direção da empresa. No entanto, é fundamental para manter a competitividade organizacional. Os assuntos que envolvem gestão de pessoas não se restringem aos processos, conforme já vimos. Vai muito além.

Você já deve ter pensado na importância de colaboradores motivados para os resultados organizacionais, certo? E também sabe a importância de uma equipe conduzida por um líder bem preparado e que se importa com pessoas. Os trabalhos realizados por equipes engajadas também são essenciais para o bom desempenho organizacional. De acordo com Vergara (2006), esses assuntos compõem a gestão de pessoas e são da maior importância, pois as empresas enfrentam constantes mudanças.

Dutra (2009) concorda com Vergara (2006) e mostra que as empresas buscam pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora. Ainda há a demanda por pessoas atualizadas com as tendências de mercado em seu campo de atuação.

De acordo com o que você já aprendeu, é possível começarmos a falar em estratégia. Preparado?

Há uma forte relação entre gestão de pessoas e estratégia organizacional, pois são as pessoas que conduzem as empresas para a obtenção de seus resultados. Se você é um apaixonado por xadrez, deve ter visto partidas desenvolvidas por Garry Kasparov. Por consequência, deve ter aprendido sobre estratégia. Se não gosta tanto assim dessa modalidade, não tem problema, mas vale a pena conhecer um pouco sobre esse campeão mundial, considerado um dos maiores enxadristas de todos os tempos.

Pesquise mais

Abordando temas como estratégia e liderança, Garry Kasparov, considerado por muitos o maior enxadrista de todos os tempos e autor do livro **Xeque-mate: a vida é um jogo de xadrez**, apresenta suas experiências e conquistas nos tabuleiros e como essas práticas podem servir de inspiração para os negócios e para a vida. Confira no link: <https://www.youtube.com/watch?v=PKHOtebqDJ0>. Acesso em: 24 maio 2015.

Vamos lembrar de alguns conceitos de estratégia apresentados por Kasparov (2007):

• Estratégia é diferente de tática, pois esta não diz respeito à previsão de situações futuras.

• Estratégia significa estabelecer metas de longo prazo e trabalhar em retrospecto para alcançá-las por meio de ações específicas (também chamadas de táticas).

• É necessário estabelecer um bom planejamento, tanto para determinar a estratégia quanto para aplicar as táticas. Kasparov (2007, p. 45) afirma que "planejamento sem ação é inútil, mas a ação sem planejamento é fatal".

Estratégia é um termo amplamente utilizado no ambiente organizacional: estratégia de vendas, planejamento estratégico, estratégia de mercado, dentre outros. Sua origem remonta os séculos e está ligada à arte da guerra. É considerada uma arte ou, até mesmo, uma filosofia, pois envolve ações que, de forma muito particular, podem conduzir à vitória ou derrota.

Como exemplo, você pode verificar esse conceito em uma partida de futebol. O objetivo é ganhar a partida, e o treinador pode implementar uma série de táticas visando alcançá-lo. Vejamos algumas: trocar um jogador que está cansado ou machucado, alterar as posições dos jogadores, incentivar o capitão do time, retirar o jogador mais faltoso ou até mesmo poupar um jogador que será fundamental na próxima partida.

A prática do esporte é repleta de exemplos de como atuar de forma estratégica. Você deve saber também que as táticas podem ser mudadas o tempo todo, mas as estratégias não, ou seja, uma vez definida a meta, ela deve ser perseguida até sua conclusão. Se a estratégia for alterada a todo momento, será difícil chegar a algum lugar.

Mintzberg (2010) aponta que estratégia não tem uma definição simples, ao contrário, ele propõe, para explicá-la, a teoria dos 5 Ps. Plano e padrão são os primeiros. O autor aponta que ao se traçar planos deve-se olhar para a frente, para onde se quer chegar, e seguir padrões de procedimento previamente definidos. Ford, ao produzir carros pretos, estabeleceu sua estratégia, que era vender a maior quantidade possível de carros pretos. Carros pretos foi o padrão estabelecido por Ford para vender carros.

Os dois próximos Ps são posição e perspectiva. Uma empresa marca uma posição dentro de um mercado no qual queira concorrer, mas precisa também olhar para dentro da organização, para dentro da cabeça dos estrategistas, identificando novas abordagens no negócio.

Finalmente, o último P é de pretexto. Trata-se de uma manobra para enfraquecer ou derrubar competidores, por exemplo, adquirir um terreno indicando que haverá uma nova planta sendo construída ali, quando, na verdade, tudo não passa de uma estratégia bem-elaborada e especulações para desestimular novos concorrentes.

Exemplificando

Uma empresa que tenha foco em gestão de pessoas está agindo de maneira estratégica, e esse é o caso da Elektro, que foi considerada campeã entre as empresas que são referência em gestão de pessoas. Um diferencial da empresa é o investimento em seus colaboradores. No passado, eletricista era visto como um ofício inferior, reportam os funcionários.

Os leituristas se atinham à tarefa pela qual eram pagos (ler os registros de energia nas casas). A equipe de restauração de rede consertava apenas a falha pela qual tinha sido acionada, sem se importar com os defeitos nos pontos ao lado. Hoje, os leituristas, além de ler os registros, avisam a central dos problemas na rede. O time de reparo inspeciona e arruma todos os defeitos que encontra por onde passa. Os eletricistas cursam uma faculdade de engenharia visando crescer na carreira.

O presidente da empresa acredita que felicidade dá resultado financeiro. Sua filosofia propõe não só o lucro, mas "o lucro sempre", ou seja, clientes sempre felizes e funcionários satisfeitos e engajados. E substitui a expressão "redução de custos" por "eficiência operacional", além de condenar as práticas de "retenção de pessoas".

Pesquise mais

Confira o artigo completo da revista **Exame**, disponível no link: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/197/noticias/quem-e-o-presidente-mais-bem-avaliado-do-brasil>. Acesso em: 24 maio 2015.

Faça você mesmo

Você concorda com o conceito de que os modelos de gestão de pessoas têm papel importante nos objetivos e nas estratégias empresariais?

Busque exemplos em sites de empresas que utilizam práticas em gestão de pessoas de forma estratégica. Descreva o que difere de uma empresa para outra e os resultados positivos que elas estão alcançando.

Sem medo de errar

Você teve oportunidade de fazer diversas reflexões sobre gestão de pessoas e estratégia, então vamos retomar o caso da empresa Empório Urbano.

Ao analisarmos a situação-problema levantada na seção Diálogo Aberto, temos que considerar os seguintes aspectos: a empresa já está no mercado há 8 anos, mas não se preocupou em desenvolver uma estratégia de gestão de pessoas. Embora seja pequena, já poderia ter implantado alguns processos de gestão de pessoas visando ações estratégicas e a busca de resultados.

Não esqueça de que investir em pessoas é uma grande sacada, pois, quando os colaboradores têm claros sinais de que são importantes para o desenvolvimento da empresa em que trabalham, e se sentem valorizados com suas contribuições, isso estimula de forma significativa o envolvimento deles.

Você deve ter pensado em várias hipóteses e possibilidades de ajudar. Realmente, existem diferentes ações com as quais se possa iniciar, mas vamos começar a elencar algumas delas:

• O primeiro questionamento aborda as designações que a empresa pode empregar em relação a quem desenvolve seu trabalho ali. As empresas utilizam termos que as diferem umas das outras. Funcionários e colaboradores são os mais comumente utilizados. E onde você trabalha, como funciona?

• Uma empresa deve empregar estratégias para atuar de forma a garantir sua manutenção no mercado, e sabemos que as pessoas fazem, em grande parte, a diferença. Estabelecer estratégias implica saber aonde se quer chegar e estabelecer ações que, ao serem executadas, aproximam a empresa das metas estipuladas.

• E, finalmente, estratégia e pessoas que têm forte conexão. É por meio dessas que a empresa pode empreender em seus objetivos organizacionais e para isso precisa de pessoas comprometidas com os mesmos objetivos.

Você pensou em outras possibilidades? Compartilhe, troque ideias com seus colegas de classe, pois isso enriquecerá suas percepções de como ocorre em outros ambientes profissionais.

Atenção!

Empresas que valorizam seus colaboradores estão sempre em destaque e atraem pessoas criativas, inovadoras e competentes, tornando-se competitivas a ponto de serem constantemente citadas como melhores empresas para se trabalhar.

Lembre-se

Esta seção ajudou você a ampliar seus conhecimentos sobre gestão de pessoas, estratégia, tática e planejamento. Esses assuntos estão intrinsecamente relacionados e são vitais para um bom planejamento de pessoas. Confira no vídeo os efeitos da falta de boas táticas e de um planejamento estratégico. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LOyX-vgdQGQ>. Acesso em: 24 maio 2015.

Avançando na prática

Pratique mais!
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"Ações voltadas para a gestão de pessoas"	
1. Competência geral	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer elementos de gestão de pessoas.
3. Conteúdos relacionados	Planejamento, estratégia, gestão de pessoas.
4. Descrição da SP	Você é supervisor de uma área de produção. Um novo colaborador foi admitido em sua equipe, mas alguns meses depois sua produtividade caiu consideravelmente. A empresa faz um controle rigoroso sobre os funcionários e seus resultados. O que se deve fazer nesse caso?
5. Resolução da SP:	Compete a todos os gestores da empresa, desde a alta administração, passando pela gerência, supervisão e até a liderança imediata, assumir o papel de gestão de pessoas. Porém, para que isso aconteça, a área de gestão de pessoas precisa ser descentralizada. Isso ocorre a partir de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores, que devem passar a atuar muito mais como uma consultoria interna. Para que as organizações passem a adotar uma gestão estratégica de pessoas, torna-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores. Enquanto uma organização se preocupar única e exclusivamente em adotar mecanismos de controle de seus colaboradores, o comprometimento estará cada vez mais distante, pois o

	controle dificulta a iniciativa, a criatividade, a parceria na busca de melhores resultados. Já as estratégias de comprometimento permitem o engajamento, a participação ativa, novas ideias, enfim, o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso do profissional. Diante desses pontos, o ideal é conversar com o funcionário e levantar, identificar os possíveis motivos que o levaram a essa baixa produtividade e, a partir disso, traçar as estratégias para atuar com ações corretivas.

Lembre-se

Uma empresa que valoriza seus colaboradores deve permitir que eles tenham responsabilidade sobre suas ações e decisões, e assim estabelecer limites e fazer o acompanhamento.

Segundo Vergara (2006), empresas buscam profissionais comprometidos e engajados para atingire seus objetivos.

Faça você mesmo

A partir do que vimos até aqui, descreva a seguir no mínimo três exemplos específicos de atividades de nível estratégico, que sejam realizadas, implícita ou explicitamente, em uma empresa de pequeno porte, com vistas à gestão de pessoas.

_____
_____

Faça valer a pena!

1. No planejamento de gestão de pessoas, pode-se identificar cinco etapas da administração estratégica. Essas etapas são:

1. Avaliar os resultados e fazer as correções necessárias.
2. Formular a estratégia para alcançar os objetivos.
3. Definir o negócio e desenvolver o sentido da missão.
4. Implementar a estratégia.
5. Definir uma visão e estabelecer os objetivos.

Marque a alternativa com a sequência correta das etapas:

a) 5, 3, 2, 4, 1.

b) 5, 2, 3, 1, 4.

c) 1, 5, 3, 2, 4.

d) 3, 5, 4, 2, 1.

e) 3, 5, 2, 4, 1.

2. Na gestão estratégica, é importante estabelecer objetivos com vistas ao futuro (longo prazo), empreendendo ações (táticas) visando alcançar esses objetivos. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

3. Explique cada um dos Ps de Mintzberg.

4. De acordo com os autores Wood e Picarelli (2004), a utilização de instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, não se mostra suficiente quando se pensa em direcionamento estratégico da empresa.

Este texto permite distinguir novos modelos estratégicos de modelos tradicionais de gestão de pessoas, associando-os aos contextos e às características das organizações.

Assinale a alternativa que apresenta características que se revelam verdadeiras ao se considerar a gestão estratégica de pessoas:

a) I. A estrutura organizacional apresenta muitos níveis hierárquicos, e deve existir um sistema de gestão de carreiras.

b) II. O processo decisório baseia-se em uma descrição de papéis e de responsabilidades clara e rigorosamente observada no dia a dia da organização.

c) III. O planejamento estratégico é realizado pela cúpula dirigente, com o apoio de um grupo de especialistas de alto nível lotados no departamento de planejamento da matriz, produzindo diretrizes e objetivos negociais para a organização.

d) IV. O estilo e a cultura gerenciais privilegiam proximidade e compartilhamento de informações e de pontos de vista. Nesse contexto, as pessoas têm acesso franqueado aos seus dirigentes.

e) V. As descrições de responsabilidades e de atribuições são estabelecidas

de maneira genérica e contextualizada, privilegiando a explicitação dos resultados a serem alcançados, ao lado dos padrões de serviços, da qualidade e dos relacionamentos pessoais e negociais internos e externos.

5. Mintzberg (2010) conceitua estratégia com 5Ps: Plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

6. Quais são os processos descritos por Chiavenato ao considerar a gestão de pessoas?

7. Complete as lacunas na frase a seguir:

De acordo com Vergara (2006), para o bom desempenho organizacional é muito importante que a empresa conte com _____ e _____.

Seção 1.2

Mudanças e transformações na área de recursos humanos

Diálogo aberto

Olá, estudante!

Seja bem-vindo a mais uma seção de autoestudo. Na Seção 1.1 você aprendeu sobre a importância da gestão de pessoas para as organizações e como a atuação estratégica relacionada a cuidar de pessoas tornou-se um imperativo e está associada a resultados organizacionais.

Muitas mudanças ocorreram na gestão de pessoas. Estas passaram de "recursos", meros expectadores das decisões superiores, a parceiros e protagonistas da história da organização. A evolução nessa área mostra que são necessárias competências organizacionais que proporcionem um ambiente inovador e produtivo.

As organizações estão passando por transformações contínuas, e existem muitas oportunidades de desenvolvimento e crescimento para aquelas que investem em pessoas. Segundo um dos maiores pensadores da administração, Peter Drucker, se você quer algo novo, precisa parar de fazer algo velho, ou seja, não se pode obter novos resultados fazendo as coisas sempre do mesmo jeito. Você já pensou sobre isso? Novos resultados são obtidos por aqueles que compreendem, aceitam e implementam as mudanças.

Vivemos a era do tudo é possível, mas temos que estar preparados, e por isso o convido a estudar este tema com dedicação. Certamente ele será um diferencial para a construção de um belo futuro profissional. Vamos lá?

Vamos retomar o caso da empresa Empório Urbano: agora a empresa já compreende melhor a importância da atuação estratégica dessa área. O senhor Ruy se sente mais seguro e quer dar continuidade aos trabalhos, no entanto, para tomar as melhores decisões, precisa compreender os processos de mudanças e de que forma acontecimentos tão distantes podem afetar a administração do seu negócio, impactando seu pessoal.

Diante dessa nova visão, a empresa solicita um levantamento sobre a evolução na área de Recursos Humanos considerando: A influência da globalização e as competências organizacionais necessárias para enfrentar as mudanças e crescer em meio a crises. De que forma tudo isso afeta, de modo significativo, a gestão de pessoas nas organizações?

Isso é o que veremos. Vamos em frente?

Não pode faltar

O fenômeno relacionado à globalização é caracterizado pelo processo que interliga países em suas diferentes políticas, culturas, economias, entre outros fatores. Segundo De Masi (1999), não se trata de um fenômeno recente. Alguns pesquisadores atribuem o início às grandes navegações nos séculos XV e XVI. O que diferencia as conexões em nível global nos últimos anos é a expansão dos sistemas de comunicação.

Você conhece a importância da informática, da telefonia e da internet no dia a dia das pessoas, não é? O mesmo ocorre nos setores produtivos e de serviços. Esses fatores, mais a facilidade de deslocamento e de produção em diferentes localidades do planeta, mudaram o conceito de fronteira. Muitos produtos que consumimos por aqui foram produzidos em outros países.

Você deve estar pensando: mas isso sempre existiu! É verdade, mas não no volume que vemos hoje. As pessoas têm acesso a produtos e serviços importados com mais facilidade do que antes. As fronteiras foram rompidas, e é mais fácil e barato adquirir produtos importados. Esta é uma questão de competitividade por mercado e ganha quem oferece melhores condições para o consumidor.

Apesar de oferecer muitas vantagens, a globalização também oferece desvantagens. Vamos analisar!

Um dos principais impactos é que essa grande competitividade, aliada a novas e crescentes tecnologias, fez com que os empresários começassem a visualizar formas de obter mais lucro. Como isso pode ocorrer? Simples, substituindo a força de trabalho humana por máquinas, que podem fazer o trabalho de muitos homens e em menos tempo. Fica clara a relação de lucro para a empresa, não é? Muitos pesquisadores começaram a enxergar nessa situação um problema de ordem social, com a precarização do trabalho, que ocorre quando mudanças estruturais podem trazer mais complicações para o trabalhador, que agora deve estudar mais, se preparar mais, disputar mais por vagas que são escassas.

Pesquise mais

Para você entender mais desse complexo processo e suas influências, leia o artigo indicado. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/impactos-provocados-pelas-mudancas-no-ambiente-de-trabalho-3-dimensoes/72087/>. Acesso em: 11 jun. 2015.

Este artigo aborda as estratégias para motivar as pessoas a lidar com os desafios provocados pelo impacto das mudanças no ambiente de trabalho.

Mas, com isso, como ficou a gestão de pessoas? E o que mudou nas organizações quanto ao relacionamento delas com seus funcionários?

Realmente, muitas mudanças aconteceram na área de Recursos Humanos, impulsionadas pelo movimento da globalização. Os trabalhadores eram vistos antes apenas como recursos que deviam atender à execução das tarefas com obediência e sob ordem de chefes autoritários.

O atual cenário organizacional transforma completamente o papel da gestão de pessoas e o colaborador, que, agora chamado assim, é parceiro da organização, contribuindo com sua expertise em prol dos melhores resultados organizacionais.

Vocabulário

Expertise significa experiência, especialização, perícia. Consiste no conjunto de habilidades e conhecimentos de uma pessoa, de um sistema ou tecnologia.

Exemplificando

Com o passar das décadas, a transformação da área de RH ocorreu da seguinte forma:

Anos 1900 a 1950 – Departamento de Pessoal (pessoas vistas como mão de obra). As oficinas se transformam em fábricas; há a formação de departamentos e funções, existe estabilidade e permanência, e o modelo é mecanicista e burocrático, imperando as ordens e rotinas.

Anos 1950 a 1990 – Departamento de Recursos Humanos (pessoas vistas como recursos). Expande-se a industrialização, instalam-se estruturas híbridas em um ambiente repleto de mudanças; ocorre a necessidade de adaptação.

Após 1990 – Departamento de Gestão de Pessoas (pessoas vistas como parceiros). Mercado de serviços ultrapassa o industrial; adoção de unidades de negócios; extremo dinamismo e turbulência; modelos ágeis e flexíveis; necessidade de constantes mudanças.

Faça você mesmo

Pense um pouco sobre a estrutura apresentada em Exemplificando. Identifique as principais diferenças entre os três modelos apresentados. O que a Gestão de Pessoas atual deve fazer para cuidar dos colaboradores-parceiros?

Empresas que acreditam que seus colaboradores constituem seu maior valor praticam a melhor forma de gestão de pessoas. As diferenças entre as visões sobre o fator humano nas organizações evidenciam como é o tratamento dado às pessoas. Na Tabela 1 é possível observar essas diferenças.

Perceba como se sente ao comparar e perceba em que tipo de organização você gostaria de trabalhar.

Tabela 1.1 | As diferentes visões do fator humano nas organizações

Pessoas como recurso	Pessoas como parceiras
• Empregados isolados nos cargos. • Horário rigidamente estabelecido. • Preocupação com normas e regras. • Dependência da chefia. • Executores de tarefas. • Ênfase na mão de obra.	• Colaboradores agrupados em equipes. • Metas negociadas e compartilhadas. • Preocupação com resultados. • Interdependência com colegas e equipe. • Fornecedores de atividades. • Ênfase no conhecimento, inteligência e talento.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 3)

Considerando que o trabalhador é um parceiro, um colaborador que faz a diferença, os resultados costumam aparecer de forma mais efetiva, e para isso o ambiente organizacional também deve ser preparado. Há a necessidade de políticas que considerem o desenvolvimento de competências voltadas para a estratégia organizacional.

A partir da década de 1980 o termo *competências* vem sendo bastante empregado nas empresas. A forma mais conhecida diz respeito às competências individuais, representadas por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), e abrange o profissional em todos os aspectos de sua atuação. Já no aspecto organizacional, são necessárias as competências básicas que mantêm o negócio atuante, mas Prahalad e Hamel, nos anos 1990, complementaram apresentando um novo conceito, "The core competences" ou competências essenciais, que se aplica às organizações.

Para esses autores, ao se construir as competências organizacionais, deve-se seguir três critérios, que são:

1. Contribuir para que seja agregado valor ao produto ou serviço fornecido ao cliente.

2. Representar um nível de diferenciação para organização, e, portanto, "não deve ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes".

3. Prorrogar a vantagem competitiva da organização por não ser imitada muito rapidamente.

Pesquise mais

Para compreender mais sobre competências organizacionais, leia o artigo a seguir. Nele, os autores abordam a gestão como prática, e não apenas como retórica.

Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1394/792>. Acesso em: 11 jun. 2015.

Isso quer dizer que no dia a dia as empresas devem apresentar competências que as mantenham abertas, em funcionamento, mas é por meio das competências essenciais que encontrarão as especificidades que proporcionarão o crescimento e o diferencial que garantem sua permanência no mercado.

Atualmente o conceito evoluiu: é a partir da conciliação entre as competências individuais e as organizacionais que esses objetivos são de fato alcançados.

Ao analisar competências é necessário considerar como ocorre seu desenvolvimento. Comparada a uma árvore, podemos descrever a competência como: a copa indica as habilidades, que é o fazer, no caso, saber fazer. O tronco representa o conhecimento, o saber. A raiz indica atitudes, valores e conjunto de crenças, conforme pode ser visto na Figura 1.2.

Figura 1.2 | Desenvolvimento das Competências

	Copa – corresponde aos frutos, flores e folhas. Diz respeito às habilidades. Tronco – corresponde ao conhecimento. Trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa, e, quanto maior esse conhecimento, maior a competência. Raiz – corresponde às atitudes. Conjunto de valores, crenças e princípios formados ao longo da vida e que determina nossa atitude.

Fonte: adaptado de Gramigna (2002, p. 18)

Para conhecer quais são as competências organizacionais deve-se realizar um "mapeamento de competências". Por meio de uma análise de processos é possível definir as competências. Dicas para fazer isso, de acordo com Wood Jr., Picarelli Filho (2004): focalize as competências genéricas, lembre-se de necessidades futuras e de que as competências devem ser mensuráveis e observáveis. Também é necessário definir níveis de excelência e evitar traços de personalidade. Após isso, definir o que são conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a evitar subjetividades no processo.

Até agora vimos como a área de gestão de pessoas se transformou, a influência do fenômeno da globalização neste processo e como são importantes as competências para manter a competitividade organizacional. Para entender o cenário atual, convido você a assistir à palestra de Carlos Alberto Dalto, com o título **O comodismo emperra a mudança organizacional**.

Pesquise mais

Neste vídeo, o professor Carlos Alberto Dalto, da FGV, fala sobre a importância da gestão de mudanças e sobre como trabalhar com as mudanças dentro da estrutura organizacional.

Confira o vídeo produzido pela HSM Educação Executiva. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=DgYlvy8Uv1s>. Acesso em: 11 jun. 2015.

E então, que competências você julga serem necessárias na atualidade? Já pensou nisso? De acordo com Gramigna (2002, p. 17), diante de processos cada vez mais automatizados, é imprescindível apresentar múltiplos recursos – adaptar-se a mudanças e situações ambíguas, ser capaz de pensar estrategicamente, tomar decisões assertivas mediante pressão e adotar condutas flexíveis de resolução de problemas. Outras competências que vêm sendo requeridas são: a facilidade em aprender, apresentar bom relacionamento interpessoal e conhecer a si mesmo.

O mundo está sempre em transformação, cobrando-nos habilidades e atitudes para vencer as dificuldades. Em tempos de mudanças, não podemos nos esquecer de que as crises podem surgir, porém, se bem-preparados elas podem ser oportunidades para aprimorar nossas experiências, nos levando ao crescimento. Assim também ocorre com as organizações.

Leonardo Boff expõe esse assunto de forma brilhante e esclarecedora. Ele traz informações para refletirmos sobre o que é a crise e como enfrentá-la. Acompanhe no Pesquise Mais!

Pesquise mais

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VlHvLVI9Dws>. Acesso em: 11 jun. 2015.

Neste vídeo, Leonardo Boff aborda mudanças, rupturas e a necessidade de se buscar o caminho para sair das crises, criando uma nova ordem, capaz de reestabelecer as relações, o que enfim nos leva a novas oportunidades.

Ao aprendermos a lidar com as mudanças e as crises, podemos encontrar uma oportunidade de crescer, seja do ponto de vista organizacional como também do profissional ou pessoal. De acordo com Boff, "o mais importante da crise, é sairmos dela. Mas só saímos se tivermos coragem de mudar e começar um novo caminho". Essa ideia é semelhante à de Peter Drucker, que afirma que não se pode encontrar nada de novo se continuarmos a fazer as mesmas coisas de sempre.

Reflita

Quais transformações você percebe à sua volta? Como reage a mudanças no ambiente profissional e também em sua vida pessoal?

A Apple, pelo jeito, reagiu muito bem. Quando Steve Jobs morreu, houve muitos questionamentos sobre se a Apple ia passar por turbulências. Conseguiria manter a cultura, o desenvolvimento, a inovação e a competitividade? Esses eram os grandes questionamentos que tomaram conta da companhia. Em contrapartida, até o presente momento, passados alguns anos da morte de seu fundador, não houve divulgação de impactos negativos. A organização teve uma gestão de pessoas assertiva, soube, em meio a mudanças, encontrar oportunidades para obter resultados positivos. Os resultados divulgados no final de setembro de 2014 mostram recorde de vendas do iPhone, o que fez a Apple arrecadar US$ 42 bilhões no Q4, superando as expectativas do mercado financeiro, que eram de US$ 39,9 bilhões.

Assimile

De acordo com Prahalad e Hammel (1995), além de cuidar dos produtos e serviços prestados, uma empresa não deve nunca perder o foco de suas competências essenciais, que é sua identidade corporativa. Muitas vezes essas são esquecidas pela maioria das organizações. Uma competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva e contribui para o valor percebido pelo cliente.

Com certeza você já percebeu que as mudanças são cada vez mais velozes e intensas tanto para as organizações quanto para as pessoas. As características e tendências que envolvem a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade e sustentabilidade estão afetando a forma como as organizações utilizam as pessoas. As organizações precisam estar preparadas para lidar com os impactos dessas influências, apoiando e dando suporte a seus colaboradores por meio de uma gestão de pessoas eficiente e eficaz.

Sem medo de errar

Olá, vamos voltar ao caso da Empório Urbano?

O senhor Ruy quer compreender a evolução da área de Recursos Humanos e descobrir por qual razão as transformações que acontecem continuadamente podem afetar seus negócios, afinal, ele tem um pequeno negócio e acredita que conceitos como globalização, mudanças e competências organizacionais não se aplicam à sua empresa.

É importante apresentar argumentos que façam que a Empório Urbano perceba que as alterações que ocorrem, ainda que em pontos isolados, afetam o todo. Vamos a elas:

• Explicar o conceito de globalização e demonstrar o impacto desta sobre a gestão de pessoas. Apesar de agirmos localmente, temos que ter em vista as tendências globais.

• Apresentar para o senhor Ruy os novos papéis da gestão de pessoas pode ajudar. Por exemplo, você pode apresentar um quadro comparativo desses papéis diante da evolução ao longo do tempo, "antes e depois".

• Exemplificar como um empresário deve estar atento ao que se pratica nos negócios de qualquer parte do mundo em termos de lucro e de gestão.

• Mencionar que se estruturar e se adaptar às mudanças, agindo com planejamento e estratégia em busca dos resultados, é sempre o melhor caminho.

• Pontuar que as situações de crise são convites à renovação e ao crescimento.

• Apontar por que as organizações precisam definir as competências essenciais que importam para seu negócio e alinhar toda a gestão de pessoas a partir destas.

• Relatar ações que possibilitem a gestão de pessoas em meio à crise.

Atenção!

O atual cenário organizacional sofre influência das inúmeras mudanças que ocorrem nas tecnologias, no comércio e nas pessoas. As empresas que centram seus esforços na gestão de pessoas, tratando-as como colaboradores, parceiros, estão investindo em seu próprio desenvolvimento e sustentabilidade. As pessoas devem ser o centro das atenções de qualquer organização moderna.

Lembre-se

Lembre-se do que Boff afirmou sobre mudanças. Elas podem gerar crises, e estas normalmente são inevitáveis, mas a crise também representa oportunidades. Diante de situações difíceis, pode-se sair fortalecido. O mesmo ocorre com as organizações. Empresas bem-estruturadas na gestão de pessoas conseguem recuperar-se mais facilmente, pois detêm o maior dos capitais: o capital humano.

Avançando na prática

Pratique mais!
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"Como gerir pessoas em tempos de mudança"	
1. Competência geral	
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer a definição de competências
3. Conteúdos relacionados	Mudanças organizacionais e estratégia
4. Descrição da SP	A empresa Alpha é líder no segmento de propagandas. Em um brainstorming entre gestores e RH, ficou decidido que as competências essenciais da Alpha são: a inovação, ser criativa e ter boa comunicação. Seus colaboradores devem apresentar essas competências para alinhar os objetivos estratégicos, que são manter a liderança na área e conquistar novos mercados. Para finalizar o processo, devem definir os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas em cada competência. Como isso pode ser feito?
5. Resolução da SP:	É preciso descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas em cada competência. Comunicação: conhecimento (C) – ter o domínio da língua portuguesa; conhecer as técnicas de comunicação; saber usar a comunicação não verbal; habilidade (H) – apresentar as comunicações faladas e escritas de forma organizada e

	sem erro; saber dar/receber feedback de forma educada e cortês; estabelecer contatos de forma objetiva e clara nas colocações; atitudes (A) – demonstrar atenção aos outros em sua postura corporal (olhar direto, sorriso, gestos abertos e relaxados, agir com empatia quando solicitado, disposição para esclarecer dúvidas e clarear pontos obscuros). Assim deve ser feito para as demais competências essenciais da Alpha. As competências praticadas por toda a organização constituem-se nas competências essenciais organizacionais e devem estar intimamente relacionadas com as competências individuais dos seus colaboradores.

Faça você mesmo

Agora é com você. Defina a competência "criatividade", destacando os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessárias para alinhar conceitos em uma organização que apresente essa competência como essencial.

_____
_____
_____

Lembre-se

Os processos de mudanças são oportunidades de refletir sobre o que precisamos aprender, no que devemos investir e quais ações podem ser praticadas para superar as dificuldades. A inovação permite ajustes, novas formas de fazer melhorias que podem dar um novo rumo aos negócios.

Faça valer a pena!

1. Como as mudanças e crises podem alavancar um negócio? Isso é possível?

2. O que você entende por competências essenciais e qual a relação com competências individuais?

3. Um dos grandes desafios da moderna gestão de pessoas é atrair e manter uma força de trabalho com competências alinhadas às estratégias organizacionais. Para lidar com esse desafio, as organizações implantam

modelos de gestão de pessoas articulados por competências.

Para isso:

A direção das empresas deve definir, com clareza, as competências organizacionais necessárias à realização de suas estratégias e à obtenção de vantagem competitiva. Essas competências organizacionais devem ser desdobradas em perfis de competências para os cargos das empresas.

Marque com X as respostas corretas:

( ) Competências e estratégias são coisas completamente diferentes e não podem estar atreladas.

( ) Gestão por Competências é uma forma moderna de lidar com pessoas.

( ) Há competências organizacionais, além das pessoais.

( ) Cargos devem apresentar as competências necessárias em sua descrição.

4. O índio do Xingu, que ainda acredita em Tupã, assiste pela televisão a uma partida de futebol que acontece em Barcelona ou a um show dos Rolling Stones na praia de Copacabana. As realidades são completamente distintas, e a relação dos índios com o mundo moderno difere da de outras pessoas que vivem em cidades como Rio de Janeiro. Isso ocorre porque o homem é um ser cultural, que se apoia nos valores da sua comunidade, que, de fato, são seus. (Texto adaptado.)

Marque verdadeiro ou falso nas afirmações a seguir:

( ) Pessoas de diferentes lugares, por fazerem uso de tecnologias de vanguarda, desfrutam da mesma realidade cultural.

( ) O índio assiste do futebol ao show, mas não é capaz de entendê-los, porque não pertencem à sua cultura.

( ) Pessoas com culturas, valores e relações diversas têm, hoje em dia, acesso às mesmas informações.

( ) Os moradores do Harlem e de Hong Kong, devido à riqueza de sua história, têm uma visão mais aprimorada da realidade.

( ) A crença em Tupã revela um povo atrasado, enquanto os moradores do Harlem e de Hong Kong, mais ricos, vivem de acordo com o presente.

5. Globalização pode ser traduzida por desfronteirização. A afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

6. Complete as lacunas na frase a seguir:

As atitudes (corresponde ao A no CHA das competências) se constituem em um conjunto de v_____, c_____ e p_____, que determinam a atuação dos indivíduos e das organizações. Estas podem influenciar, inclusive, a percepção dos colaboradores e o ambiente organizacional.

7. O processo de globalização tem, na atualidade, provocado grandes mudanças, tanto nas esferas econômica, financeira e política quanto na vida social e cultural dos povos e das nações, em escala mundial. A esse respeito, é possível afirmar, de modo correto, que:

a) A maioria das instituições financeiras globais tem sua sede localizada nos países subdesenvolvidos.

b) O avanço das telecomunicações, da informática e o uso da internet são fundamentais para os fluxos financeiros mundiais.

c) O Estado intervém na economia por meio de investimentos no setor industrial, fortalecendo assim as empresas estatais.

d) As transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas ocorrem da mesma forma nos países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Seção 1.3

Administração de talentos e capital intelectual nas organizações

Diálogo aberto

Olá, caro aluno!

Seja bem-vindo à Seção 1.3 da Unidade I de Gestão de Pessoas. Você deve lembrar que a seção anterior o levou a conhecer a evolução e as mudanças na área de Recursos Humanos e seus impactos e oportunidades para as organizações. Nesta Seção 1.3 você vai absorver conhecimentos sobre a administração de talentos e o valor do capital intelectual para uma empresa. Este aprendizado ficará mais fácil por meio da resolução de mais uma situação-problema (SP). Para isso, esperamos que você continue empenhado em participar e ajudar a Empório Urbano neste novo desafio.

Sendo assim, convido você a resgatar o caso da Empório Urbano. Com a sua ajuda, na seção anterior, o Sr. Ruy compreendeu sobre a evolução e as mudanças na área de Recursos Humanos, mas também o efeito das mudanças decorrentes principalmente da globalização. Ele já percebe a importância das pessoas como estratégia na gestão do seu negócio. Agora, a Empório Urbano precisa continuar buscando meios para fazer uma gestão de pessoas adequada, com foco em valorizar as pessoas e atender às exigências impostas pelas mudanças globais. Para isso, a empresa deve estar atenta e compreender os conceitos de talento e capital intelectual e como administrá-los. Mas o que é um talento? Como identificar e conquistar um talento? O que é capital intelectual e qual o valor desse capital para a organização? A Empório Urbano precisa aprender a reconhecer e valorizar os talentos em meio a seus funcionários, e você irá ajudá-la nessa tarefa, munindo-a de informações e conhecimentos sobre como fazer isso. Para engajar a Empório Urbano em mais esse ponto dentro da gestão de pessoas, vamos juntos obter as respostas. Então, mãos à obra!

Não pode faltar

O tema talento é realmente apaixonante. O que você diria sobre talento? Você se considera um? E seus colegas de trabalho, são talentosos? É muito provável que sua

resposta seja de acordo com os conceitos que você tem sobre o que é um profissional talentoso.

No dicionário encontramos expressões como aptidão natural ou adquirida, ou engenho, disposição e habilidade. Ao analisarmos esse conceito, parece-nos que talento é para poucos, não é? Essa não é a realidade. Pelo contrário, você pode ser um talento! Pessoas talentosas estão ao nosso redor diariamente, são pessoas comuns que possuem como principal característica a capacidade de perceber o que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade para fazer, e fazer cada vez melhor.

Existem profissionais que possuem bom desempenho devido a uma boa formação e experiência; há outros que se desdobram e são comprometidos com os resultados. Há aqueles que buscam o aprimoramento contínuo e estão sempre aprendendo. Aqueles que possuem todas essas características podem ser considerados talentos.

Reflita

O que é ser um talento? Sugiro que leia o artigo do educador Eugênio Mussak, publicado em uma das edições da revista **Você S/A**. Disponível em: <http://eugeniomussak.com.br/o-que-e-ser-um-talento/>. Acesso em: 23 maio 2015.

O profissional talentoso é aquele que realmente traz um resultado diferenciado para a organização e por isso é fundamental na equipe. Há um ditado chinês que diz "se você deseja um ano de prosperidade, cultive grãos. Se você deseja dez anos de prosperidade, cultive árvores. Mas se você quer cem anos de prosperidade, cultive gente". Interessante, não é mesmo? Talvez seja uma das razões pelas quais os chineses e outros povos orientais são tão prósperos e bem-sucedidos em seus negócios: aprenderam a valorizar pessoas!

Assimile

Segundo Chiavenato (2014), talento era o nome dado ao peso e moeda corrente na antiguidade grega e romana. Denota alguém que sabe fazer bem certa atividade com habilidade, engenho e sucesso. O talento está intimamente relacionado com a empregabilidade. A globalização da economia, os ventos da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel das pessoas nas empresas.

Investir em gestão de talentos significa investir em aprendizado, avaliações constantes, criação de plano de desenvolvimento, cumprimento de metas, e, assim,

para acompanhar seus talentos, é importante que a empresa trace um ciclo de desenvolvimento. De acordo com a consultora Cleo Wolff, em entrevista concedida ao Colabore Mais, o maior legado que uma organização pode ter hoje em termos de vantagem competitiva é sem dúvida alguma o valor humano de sua equipe. São as pessoas que fazem a gestão do conhecimento, que desenvolvem novas oportunidades e soluções criativas para os desafios que o mundo dos negócios demanda atualmente. De alguns anos para cá, os problemas se tornaram mais complexos devido à globalização, e líderes de alto potencial são aqueles que resolvem problemas/desafios em tempo real com estratégias de ações inovadoras. Existem vertentes que afirmam que há uma falta crescente de talentos nas organizações. O que você pensa sobre isso?

Ainda de acordo com a matéria publicada pelo Colabore Mais, a consultora menciona que não se trata de uma crise de talentos, mas de resistência dos gestores emabrir novos olhares para modelos de desenvolvimento de pessoas. Queremos mudar comportamentos oferecendo as mesmas ferramentas ou processos que fortalecem o modelo mental de comando, controle e falta de comprometimento. Essa ideia já foi apresentada como um conceito de talento.

Para essa consultora, a grande diferença de investir em talentos é a vantagem competitiva para a organização. Em uma empresa que realiza a gestão de talentos, os profissionais não são somente uma peça na engrenagem, mas a mente que pode, juntamente a todos da organização, criar novos cenários organizacionais, soluções criativas e assim ser parte viva de um resultado construído a diversas mãos, mentes e propósitos.

Pesquise mais

Leia a entrevista na íntegra da consultora Cleo Wolff sobre a gestão de talentos. Disponível em:<http://www.colaboremais.com.br/blog/entrevistas/e-gestao-de-talentos-entrevista-cleo-wolff/>. Acesso em: 23 maio 2015.

É uma entrevista interessante, pois, a partir da visão do desenvolvimento de pessoas e, em especial, de seus talentos, as organizações conseguem resultados muito positivos.

Outro conceito de talento é que a pessoa traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras. Você deve se lembrar que estudamos na Seção 1.2 desta unidade de ensino que as competências são compostas de conhecimento, habilidades e atitudes. A habilidade em integrar esses elementos é o segredo do sucesso.

Empresas com uma visão moderna de gestão de pessoas investem no capital

intelectual. O dinheiro fala, mas não pensa, as máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. Os talentos são o que realmente faz a diferença nas organizações.

Para Davenport e Prusak (2003), capital intelectual implica gerenciamento do conhecimento de funcionários. Já para Chiavenato (2014), é um capital invisível composto de ativos intangíveis. O valor de mercado das organizações não depende mais apenas do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital humano.

Reflita

Conforme vimos, o talento nas organizações representa parte do capital intelectual. Profissionais com esse perfil possuem conhecimentos que os diferenciam e que agregam valor aos negócios da organização. É importante que se compreenda que investir em talentos implica investir ainda em gestão do conhecimento. Leia o artigo no link a seguir para conhecer mais sobre o tema.

Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso em: 25 maio 2015.

Capital intelectual é o conjunto de conhecimento, criatividade e inteligência de uma organização na busca de seus objetivos. Por se tratar de um valor intangível, o capital intelectual tem a capacidade de gerar valor sustentável ao longo do tempo e é um dos principais recursos das organizações mais competitivas.

Um bom gestor é fundamental neste processo, pois, ao liderar de maneira eficaz, ajuda a conquistar as metas estabelecidas, a motivar e avaliar os resultados. Esse conjunto de competências faz toda a diferença no desempenho da organização.

A capacidade de criar marcas que os consumidores admiram, de gerar bons relacionamentos com os clientes, de inovar, de aplicar o conhecimento e de desenvolver novas tecnologias corresponde a formas de reconhecer o capital intelectual.

A partir dos talentos e do diferencial agregado por meio dos conhecimentos, em especial os tácitos, os diferenciais organizacionais se concretizam. De acordo com Nonaka e Takeushi (2008, p. 63) "o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso". Vejamos o conhecimento humano classificado em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento explícito se refere ao conhecimento formal, sistemático, expresso por números e palavras. É facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. Já o conhecimento tácito é pessoal e complexo, oriundo da experiência e tem uma dimensão contextual. Certamente a visão de mundo, insights e intuição estão nessa categoria de conhecimento.

Pesquise mais

A gestão de talentos implica investir no capital intelectual e nos conhecimentos, tanto explícitos quanto tácitos. Há diferenças entre os tipos de conhecimento. Confira o artigo disponível em: <http://www.baguete.com.br/artigos/939/fernando-goldman/08/02/2011/o-que-sao-conhecimentos-explicito-e-tacito>. Acesso em: 27 maio 2015.

Vocabulário

Insights significa a compreensão repentina de um problema, ocasionada por uma percepção mental clara e, geralmente, intuitiva dos elementos que levam à sua resolução.

As organizações que investem em seus talentos e em seus conhecimentos tácitos e explícitos estimulam a alta performance de suas equipes. Para que isso ocorra os gestores devem ser preparados para engajar esses profissionais no ambiente de trabalho, produzindo soluções à altura das necessidades profissionais dos talentos. Cada pessoa é única, e as necessidades precisam ser conhecidas em suas especificidades, sinalizando que a empresa cuida de seus talentos.

Em estudos realizados, o consultor descobriu como o talento de alta performance trabalha e como precisa ser orientado, engajado e capacitado. A pesquisa envolveu ainda os talentos de média e baixa performance. Resultados apontaram que os talentos de alta performance preferem orientações precisas, riqueza de detalhes, regras justas e valores bem-definidos. Para este tipo de colaborador não é necessário investir em técnicas motivacionais, pois esse profissional é naturalmente engajado. O talento de média performance precisa de um líder mais próximo, que ofereça feedback, com instruções frequentes. O líder deve demonstrar sua importância para o projeto e para a empresa.

Já o talento de baixa performance espera esclarecimento sobre os valores, regras de conduta e sobre suas expectativas de performance, buscando compreender a importância de seu trabalho e compromisso com prazos e qualidade de entrega.

Exemplificando

De acordo com Luiz Antônio Pretti, CEO da Cargill Brasil, a gestão de talentos na empresa ocupa papel de destaque. A empresa tem, dentro dos Recursos Humanos, uma equipe especificamente para administrar

esses talentos. Nessa área, fazem acompanhamentos, treinamentos, dão oportunidades para que os talentos que circulam dentro da empresa passem por diversas experiências. O diretor complementa "Em uma empresa como a nossa, com quase 150 anos, 50 anos só no Brasil, se não administrarmos esses talentos, teremos dificuldades para dar continuidade".

Faça você mesmo

Que outras políticas para gerir talentos as empresas podem praticar? Descreva-as aqui e compartilhe-as com seus colegas.

_____
_____
_____

Sem medo de errar

Cada empresa tem um modelo a ser estabelecido para o desenvolvimento e a gestão do talento, mas podemos dizer que alguns pontos são comuns a todos, por exemplo: a identificação de características a serem melhoradas, o constante feedback, acreditar que todos têm capacidades a serem desenvolvidas e, o principal, sempre acreditar no potencial humano.

Na empresa Empório Urbano, um dos pontos que precisam ser vistos com maior atenção é como vem sendo tratado o capital humano. Até agora, a empresa Empório Urbano desconhecia este assunto, não sabia que valorizando seus talentos poderia obter vantagem competitiva.

Vale lembrar que profissionais talentosos são aqueles que se comprometem com o que precisa ser feito e reconhecem as necessidades. Podem ou não ter adquirido todo o conhecimento em sua área de atividade ou ainda ser inexperientes, mas isso poderá ser alcançado com o tempo. Porém, ser responsável pelo que faz e fazer sempre o melhor é um grande passo.

Atenção!

Investir em gestão de talentos significa investir em aprendizado, avaliações constantes, criação de plano de desenvolvimento, cumprimento de metas.

Vocabulário

Feedback significa resposta; processo em que uma pessoa, emissor, emite uma mensagem e obtém uma reação de quem a recebe, receptor, sendo usada para avaliar os efeitos desse processo: feedback positivo ou feedback negativo. Resposta ou reação a um estímulo; resultado retroativo, que atinge o momento anterior à sua ocorrência.

A questão é que talvez o senhor Ruy não saiba exatamente como isso ocorre, mas você pode ajudá-lo.

• Explique que em meio às transformações e à competitividade a empresa precisa contar com profissionais competentes, comprometidos, com senso de responsabilidade e que superem as expectativas.

• Volte ao Diálogo Aberto desta seção de autoestudo e responda aos questionamentos.

• Você pode utilizar esse conjunto de perguntas e respostas para apresentá-lo Sr. Ruy.

• Retome o questionamento provocativo da webaula, pois isso também o ajudará a expor o tema ao Sr. Ruy.

• Apresente ações que possam ser empreendidas para identificar, administrar, desenvolver e valorizar os talentos da organização.

• Apresente exemplos de gestão de talentos que estão sendo praticadas por outras empresas.

Certamente o senhor Ruy conta com colaboradores talentosos, e reconhecer o bom trabalho destes é fundamental para ter um time de profissionais cada vez mais comprometidos, responsáveis e que compreendem as necessidades de resultados positivos e diferenciados.

Essas informações serão de extrema importância neste momento para que o senhor Ruy empreenda ações que valorizem aqueles que se dedicam à sua empresa. Elas tornam o ambiente mais favorável a resultados positivos e com isso obtêm vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Lembre-se

Você se recorda do que Marcio Fernandes, Presidente da Elektro, afirmou no artigo que vimos na Seção 1.1? Empresas que promovem a felicidade se destacam e garantem a produtividade. "[...] por meio de uma gestão

transparente as pessoas superam desafios. Para os colaboradores que decidiram acreditar, praticar, melhorar e compartilhar o que tem de melhor, não existem limites para as conquistas". Isso é investir no capital intelectual e fazer aflorar os talentos.

Avançando na prática

Pratique mais!
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"A gestão do talento e do capital intelectual"	
1. Competência geral	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer a importância de gerir talentos para a obtenção dos melhores resultados.
3. Conteúdos relacionados	Gestão de pessoas e capital intelectual.
4. Descrição da SP	O Cirque Du Soleil é considerado uma referência internacional na gestão de talentos, de negócios e objeto de análise em universidades tradicionais (ALONSO, 2005). Como a empresa tem conseguido esse mérito ao longo dos anos?
5. Resolução da SP:	Em suas práticas constantes há o estímulo aos estudos, o ambiente é acolhedor, o desenvolvimento profissional é prioridade e a remuneração é bastante atraente. Isso faz do Cirque Du Soleil uma empresa em que os artistas almejam trabalhar. Gerir talentos é saber o que fazer com os mais diferentes perfis de pessoas, como é o caso dessa empresa que conta com profissionais de diferentes nacionalidades e talentos.

Lembre-se

De acordo com Berger e Berger (apud FREITAG, 2012), os talentos podem ser desenvolvidos com a aplicação de ferramentas como coaching, reunião de equipes sobre problemas regulares, força-tarefa, job rotation (rotatividade de funções), atividades orientadas, atividades extracurriculares.

Faça você mesmo

Imagine que a empresa em que trabalha convidou você para ajudar a implantar um programa de gestão de talentos. O que você levaria como sugestão?

Faça valer a pena!

1. De que forma uma empresa pode identificar seus talentos? Como devem ser as ações empreendidas?

2. O conhecimento tácito é fruto de aprendizado e experiência de vida, além de é um gerador de diferencial para o profissional. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

3. Na era da informação, das mudanças que ocorrem nas empresas, principalmente as culturais e comportamentais, é fundamental a gestão de talentos. Além disso, o foco da gestão de pessoas identifica a pessoa como capital humano e parceiro da organização.

NÃO atende ao conceito de gestão de pessoas a empresa que:

a) Dá ênfase à ética e à responsabilidade.

b) Dá ênfase à especialização.

c) Demonstra preocupação com resultados.

d) Prioriza colaboradores agrupados em equipes.

e) Valoriza inteligência e talento.

4. Por representarem seu capital intelectual, os empregados são considerados recursos tangíveis das organizações, contratados para entregar produtos e serviços específicos. Você concorda com esta afirmação? Justifique.

5. Na era da informação, é crescente a importância do capital intelectual da organização, no qual se insere o denominado capital humano, constituído com os talentos, as competências, a experiência das pessoas. Enquanto o capital físico se desgasta, se deteriora, o conhecimento se valoriza e sedimenta a cada dia. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

6. O conhecimento, a habilidade e a capacidade dos indivíduos que têm

valor econômico para a organização são denominados Capital:

a) Social.

b) Humano.

c) Intelectual.

d) Técnico.

e) Operacional.

7. O conhecimento é diferente de informação, pois se ancora em crença e compromissos.

Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

Seção 1.4

Compreendendo a cultura e o clima organizacional – a valorização das diferenças

Diálogo aberto

Olá, caro estudante!

Você já percebeu que a Empório Urbano está trilhando seu caminho para investir na Gestão de Pessoas. Nas seções anteriores vimos que a empresa ficou a par da importância da atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas e de como essa área vem passando por mudanças e transformações que impactam seu negócio. Através da evolução da área ao longo do tempo, esta passou a ter um papel mais consultivo dentro das organizações, dando subsídios por meio de informações valiosas para a tomada de decisões. Você também pôde aprender participando e acompanhando a Empório Urbano em sua busca pela administração de talentos e do capital intelectual, o que faz toda a diferença em qualquer organização.

Nesta seção você vai continuar acompanhando o progresso da Empório Urbano, que, para administrar de forma adequada seus colaboradores, precisa incutir neles os valores de sua cultura, proporcionando um clima organizacional satisfatório e propício à inovação e à criatividade. Mas o que é cultura organizacional e clima organizacional? Como a cultura influencia o clima organizacional? De que forma o clima interfere na percepção e satisfação dos colaboradores em relação à empresa? As diferenças individuais dos colaboradores podem contribuir de alguma forma para a organização? Para que o Sr. Ruy compreenda sobre cultura, clima organizacional e valorização das diferenças, será necessário apresentar um relatório com as respostas para cada um desses questionamentos. Sem esse relatório, será impossível tomar decisões para os próximos passos na gestão de pessoas.

E então, preparado para enfrentar mais este desafio? Vamos em frente!

Não pode faltar

Certamente a cultura organizacional é um tema muito relevante para que possamos

compreender mais sobre o clima e o comportamento das pessoas em seus locais de trabalho.

Vamos começar por entender cultura. Esta palavra vem do latim *colere* e significa cultivar. Inclui conhecimento, arte, crenças, lei, moral, costumes, hábitos e aptidões. A cultura pode referenciar a pessoa, a família, o país e até mesmo uma empresa.

A cultura está em constante desenvolvimento, pois é possível mudar o jeito de pensar e, por consequência, o de agir. Ao falarmos da cultura organizacional estamos tratando das normas, regras, valores, da missão e da visão da empresa. Também determina as políticas organizacionais, a forma de gerenciar e como se tomam as decisões.

Diversos são os fatores que têm forte participação na concepção da cultura da empresa:

- Os fundadores, especialmente no que se refere a crenças e valores.
- A formalidade no negócio, as exigências e a tecnologia.
- A constituição atual da direção da empresa.
- Localização da empresa, os costumes locais, e aspectos socioeconômicos de toda a comunidade.

Como você percebe a organização em que trabalha? Como é o cuidado com os colaboradores? E o estilo gerencial? As normas e regras são claras? Realmente se pratica o que se fala? Os valores da empresa são compartilhados por você?

Ao responder mentalmente essas questões, você está fazendo uma reflexão sobre a cultura organizacional do local em que trabalha. Procure fazer essas perguntas a pessoas do seu convívio, pois assim poderá sentir as diferenças de cada empresa e sua cultura.

Ricardo Luz (2003) afirma que cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza seu modo de ser e determina sua identidade.

A arquitetura da empresa, os vestuários, o comportamento dos colaboradores também expressam a cultura. Para Chiavenato (2014), o conjunto de hábitos, crenças, normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros da organização forma a cultura organizacional.

O modelo mental da empresa também reflete sua cultura e todos esses elementos condicionam os procedimentos, a forma de agir por parte de todos os envolvidos com aquela organização.

Pesquise mais

Você vai encontrar o artigo completo, com o título ""Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho", disponível no link: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf>. Acesso em: 17 maio 2015. Confira!

As práticas de gestão de pessoas também denotam a cultura da empresa e revelam, nas ações, seus propósitos. A cultura organizacional pode ser a chave na diferenciação do sucesso ou fracasso de uma empresa. É muito importante que você, estudante, saiba que a cultura que prevalece na empresa será determinante na formação do clima organizacional.

Olhe para fora, como está o clima hoje? Está chovendo? Faz frio? Calor? Está frio e seco? O dia hoje pode ter sido influenciado pela estação do ano. No inverno chove pouco e os dias são frios e secos. Mas essa é uma das possibilidades, dependendo da região em que você more. O fato é que podemos perceber o clima, independentemente de um meteorologista dizer que precisamos levar um guarda-chuva porque está chovendo. Não é assim que acontece?

Na empresa também é assim. Quando um colaborador inicia suas atividades em uma empresa, talvez não seja no primeiro dia, semana ou mês de trabalho que conseguirá fazer essa leitura, mas em pouco tempo é possível perceber o clima que envolve aquela organização. Isso é notado pelo comportamento dos colegas, dos clientes e também da liderança. O clima também sofre influência das normas e regras que são aplicadas na empresa, e essas foram ditadas por alguém, certo? Sabemos que a determinação vem de quem tem poder, e em geral trata-se da alta direção. Falamos disso quando tratamos da cultura organizacional.

Atenção!

Você já aprendeu nas seções anteriores sobre estratégia, a importância de valorizar e desenvolver competências nos colaboradores e sobre a gestão dos talentos. Nesta seção terá a oportunidade de associar esses conteúdos com a cultura e a formação do clima organizacional. Todos esses tópicos são fundamentais para que aconteça a gestão de pessoas, visando o desempenho profissional e o organizacional.

No ambiente corporativo podemos dizer que o clima revela a satisfação do colaborador com a empresa na qual trabalha em seus mais diferentes aspectos. Para uma melhor clareza sobre o tema Clima Organizacional são apresentados conceitos de especialistas da área.

Assimile

"O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa." (CODA apud LUZ, 2003, p. 11)

"Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento." (LUZ, 2003)

"Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento." (CHIAVENATO, 2014)

Podem-se notar semelhanças na conceituação dos três autores. Eles convergem em relação ao clima representar uma percepção da pessoa sobre o ambiente profissional, indicando a satisfação com relação a este.

Luz (2003) acrescenta que há três formas de o clima se revelar: bom (favorável), prejudicado (desfavorável), ruim (neutro). Bom é quando existe motivação, entusiasmo de todos os funcionários. No prejudicado, há comportamentos e situações que são percebidos de forma negativa, afetam o entusiasmo das pessoas; e no clima ruim o colaborador não apresenta interesse ou motivação, o que afeta sua produtividade.

Exemplificando

Conflitos em geral (seja entre colegas, com superiores ou subordinados) se destacam na lista de problemas que afetam, diretamente, o clima organizacional de uma empresa, assim como a comunicação deficiente entre profissionais, visto que as posturas negativistas de colaboradores e a instabilidade emocional dos trabalhadores de um time são consideradas fatores que podem, com rapidez, influenciar situações que envolvem desde a perda de tempo até a perda de talentos e lucro para uma organização.

Para contornar tais questões, a saída é buscar e incentivar a produtividade por meio de inovações, da criatividade e da elaboração de ações e estratégias específicas para reduzir o estresse, melhorar a clareza na

comunicação e motivar cada vez mais os colaboradores, permitindo que o clima se torne menos maçante e que os funcionários tenham, de fato, o desejo de realizar um bom trabalho.

Faça você mesmo

Descreva pelo menos três práticas adotadas pela sua empresa para manter um bom clima organizacional e bem-estar dos profissionais. Pense, troque ideias com os colegas e faça comparações.

De acordo com vários autores, como Coda, Chiavenato, Luz, entre outros, determinados comportamentos dentro da organização podem indicar problemas relacionados ao clima organizacional. São eles:

- Rotatividade de pessoal.
- Absenteísmo.
- Greves.
- Indisciplina generalizada.
- Conflitos interpessoais.
- Desperdícios.
- Reclamações diversas.
- Problemas de saúde, ocasionando ausências.

Você concorda que esse tipo de problema demanda providências urgentes? A persistência dele pode acarretar sérias consequências. Sendo assim, podemos avaliar a importância de saber o que os colaboradores pensam sobre a organização. Suas necessidades e opiniões devem ser levadas em consideração para o alcance de melhores resultados organizacionais.

Há formas de se fazer essa investigação. Determinadas ações auxiliam no conhecimento das expectativas dos colaboradores, como reuniões de área, ombudsman, entrevistas de desligamento, que fornecem importantes informações para serem analisadas, entre outras.

Vocabulário

Ombudsman significa ouvidor. É um departamento que serve como canal

de comunicação entre a empresa e clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade.

A pesquisa de clima organizacional se destaca como uma das mais importantes ferramentas de gestão. A Unidade de Ensino IV será dedicada a esse assunto, para que você conheça e desenvolva essa ferramenta.

Lembre-se

O ambiente organizacional é resultado também das relações interpessoais entre os integrantes daquela organização. Para isso, é necessário que conte com lideranças bem preparadas para administrar as diferenças individuais e os conflitos. As diferenças podem enriquecer as relações, proporcionando ganhos a ambas as partes.

As organizações causam influência nas pessoas, mas estas também influenciam os ambientes aonde trabalham, com suas crenças, atitudes, valores pessoais e comportamentos. A princípio devemos acreditar que cada pessoa busca dar sua melhor contribuição ao ambiente em que vive, sendo produtiva e estabelecendo bons relacionamentos interpessoais.

Para tanto, é preciso que você compreenda que cada pessoa tem sua própria história de vida, o que impacta fortemente nos comportamentos que adota. Aqui constatamos que a figura do líder surge de maneira importantíssima, pois, ao conhecer e valorizar as diferenças individuais, é possível potencializar os resultados organizacionais.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000), o gerente que não consegue administrar com êxito a diversidade cai nas seguintes armadilhas: atribui semelhança entre as pessoas, acreditando que todos comungam dos mesmos valores, interesses e objetivos, o que tornaria sua tarefa mais fácil, ou descobre que há uma multiplicidade de diferenças, o que torna sua tarefa mais complexa. Dessa forma, pode falhar se mantiver estereótipos preconceituosos com base em sexo, grupos raciais, étnicos ou etários.

As diferenças individuais ocorrem em função dos traços de personalidade. Há pessoas que são mais curiosas, criativas, imaginativas. Outras são mais convencionais e tradicionais em suas ideias. Certas pessoas apreciam a arte, a aventura, a variedade de experiências, já outras preferem situações mais padronizadas, simples e que não a exponham à ambiguidade.

Existem muitos outros traços que caracterizam uma pessoa e, por consequência, a diferem das demais. Você pode conhecer um pouco mais sobre você mesmo fazendo um teste on-line.

Pesquise mais

Que tal participar de um teste para seu autoconhecimento? Preencha o questionário disponível no link: <http://super.abril.com.br/multimidia/info_503387.shtml>. Acesso em: 17 maio 2015. Você pode se surpreender!

De acordo com Schermerhorn et al. (1999), para que a gestão ligada à diversidade seja realmente efetiva, a empresa deve:

- Focar em obter o melhor talento possível.
- Desenvolver plano de carreira para todos os funcionários.
- Prover monitoramento de carreira por grupos de diversidade.
- Promover minorias para posições de responsabilidade.
- Atribuir aos gerentes a responsabilidade pelas metas da diversidade.
- Introduzir diversidade na alta gerência.

Há grande aproveitamento para as organizações que se propõem a lidar de forma efetiva com as características individuais, pois o encontro desses perfis pode trazer um bom diferencial competitivo.

Sem medo de errar

Você viu até aqui que a empresa Empório Urbano está buscando cada vez mais investir em gestão de pessoas, e para isso está procurando saber mais sobre esse assunto. Já se sabe que há muitas mudanças ocorrendo e que estas influenciam a forma de gerir negócios. Cada vez mais as competências são o ponto-chave do sucesso, ou seja, a empresa precisa contar com profissionais que tenham as competências bem desenvolvidas.

A este perfil profissional chamamos de talento, e é importante que se saiba, para o reconhecimento do profissional talentoso, que a empresa também deve fazer sua parte. É uma rua de mão dupla: tanto o profissional quanto a empresa devem formar uma parceria e se apoiar mutuamente.

As questões colocadas tratam da forma como você pode explicar ao empresário o que é cultura organizacional e como esta influencia na formação do clima. Outro aspecto levantado é como o clima interfere na percepção e satisfação do colaborador e como lidar com as diferenças individuais.

Alguns apontamentos podem ser feitos com relação às questões que envolvem

os conceitos de cultura e clima organizacional, bem como diferenças individuais. Vejamos:

• O ambiente organizacional é resultado da somatória de diversos fatores, como o comportamento dos colaboradores, a forma como as pessoas se vestem, dos valores que são compartilhados.

• Outro fator que colabora para a cultura da organização diz respeito às relações interpessoais entre os integrantes daquela organização, o que logicamente interfere na formação do clima.

• As diferenças individuais contribuem para a formação do clima, podendo otimizar resultados e, ao mesmo tempo, gerar conflitos. Para isso é necessário que a empresa conte com lideranças bem preparadas para administrar os ganhos e os conflitos, buscando sempre os melhores resultados.

Atenção!

Cultura organizacional influencia diretamente no clima. As pessoas, em suas inter-relações, também colaboram para a formação do clima, especialmente se considerarmos que cada pessoa é diferente da outra em diversos aspectos. O desafio é gerir as pessoas buscando sempre as melhores condições para a realização das tarefas

Avançando na prática

Pratique mais!
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"Cultura e clima: a inter-relação"	
1. Competência geral	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Identificar que cultura e clima organizacional fazem parte de toda organização e variam de acordo com a forma como se dá o tratamento para esses temas.
3. Conteúdos relacionados	Cultura, clima, diferenças individuais.
4. Descrição da SP	Uma empresa de serviços conta com diversos colaboradores e percebe-se uma grande diferença entre a forma de pensar e agir, o que vem afetando o clima organizacional e gerando conflitos negativos. Que orientação pode ser dada a esta empresa sobre esse problema?

5. Resolução da SP	Um dos aspectos a ser ressaltado é que as diferenças fazem parte de qualquer organização e que são inclusive bem-vindas, devendo ser valorizadas. Buscar compreender essas diferenças, realocar pessoas se necessário, eliminar focos de conflito são ações que melhoram a gestão de pessoas e, por consequência, o clima organizacional.

Lembre-se

O clima organizacional é um indicador do grau de satisfação do colaborador com a empresa que inclui políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (LUZ, 2003).

Faça você mesmo

Se você tivesse que falar a respeito de como as diferenças são valorizadas na empresa em que trabalha, o que teria a dizer? Qual é a sua percepção? Discuta com colegas para verificar as semelhanças e no que difere uma empresa de outra.

Faça valer a pena!

1. A mudança cultural nas organizações públicas é um processo contínuo e paulatino, pois há aspectos objetivos e subjetivos da cultura que sofrem transformações e demandam tempo para sedimentação nas mentes das pessoas e nas práticas sociais.

( ) Verdadeiro ( ) Falso

2. Considere as asserções a seguir:

A noção de cultura organizacional refere-se ao modo como os componentes de uma organização devem se relacionar entre si e com o ambiente externo;

PORQUE

a cultura organizacional compõe um conjunto de normas externamente impostas, que é utilizado pelos diversos atores empresariais como norteador de seus modos de perceber, pensar e agir dentro da empresa e em suas interações com o mundo externo.

É correto o que se afirma em:

a) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.

b) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

c) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.

d) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.

e) As duas são falsas.

3. O conhecimento prévio da cultura organizacional para ingresso em uma organização é fator importante para:

a) Compatibilizar seus interesses pessoais com a sua remuneração futura.

b) Acumular experiência com vistas à busca de outra colocação no mercado de trabalho.

c) Preparar o movimento de formação de grupos internos para reformulação dos princípios vigentes.

d) Permitir reflexão sobre a decisão de trabalhar em setores e empresas compatíveis com suas aptidões e valores pessoais.

e) Possibilitar a realização imediata de suas expectativas sobre trabalho, colegas e superiores hierárquicos.

4. A cultura organizacional compreende a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho.

( ) Verdadeiro ( ) Falso

5. Você acredita que a cultura organizacional é também um instrumento utilizado para controlar os membros de uma organização? Justifique sua resposta.

6. Como você explicaria as diferenças individuais que ocorrem em função dos traços de personalidade? Como as organizações podem valorizar essas diferenças?

7. De acordo com vários autores, determinados comportamentos dentro da organização podem indicar problemas relacionados ao clima organizacional. Analise as afirmativas a seguir.

I. Rotatividade de pessoal.

II. Alta produtividade.

III. Solicitação de aumento de salário.

IV. Greves.

V. Equipe disciplinada.

VI. Absenteísmo.

Assinale a alternativa correta e que indica os itens referentes a esses problemas:

a) I e II estão corretas.

b) II; III e IV estão corretas.

c) V e VI estão corretas.

d) I; IV e VI estão corretas.

e) I; II; III; IV; V e VI estão corretas.

Referências

ALONSO, V. A magia do Cirque Du Soleil. **HSM Management**, São Paulo, v. 5, n. 52, p. 46-54, set/out. 2005.

BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lourence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho. Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio. 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAG, B. B. **Talentos em gestão e gestão de talentos**: análise da literatura acadêmica e práticas corporativas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Talentos%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20talentos.pdf.>. Acesso em: 16 maio 2015.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão do talento**. São Paulo: Makron Books, 2002.

KASPAROV, Garry. **Xeque-mate**: a vida é um jogo de xadrez. São Paulo: Campus, 2007.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2011.

LUZ, R. **Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 20 maio 2015.

MINTZBERG, H. **Safari da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NONAKA, H.; TAKEUSHI, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHERMERHORN et al. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III; HOLLENBECK. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**: A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.