

## DESAFIOS CORPORATIVOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Aline Dario Silveira<sup>1</sup>

SILVEIRA, A. D. Desafios corporativos na gestão de pessoas. Rev. Ciênc. Em- pres. UNIPAR, Umuarama, v. 12, n. 1, p. 153-161, jan./jun. 2011.

**RESUMO:** Este estudo pretende discutir ideias acerca do gerenciamento e desenvolvimento de pessoas, abordando o contexto competitivo das organizações, no qual se instala um paradoxo que é se manter enxuta e ao mesmo tempo adotar uma política de valoração e respeito aos funcionários. Aborda a busca da excelência profissional e algumas implicações no ambiente de trabalho e na vida pessoal, como a solicitação sempre crescente, na organização, da presença do colaborador o que acarreta menor tempo disponível para compromissos pessoais. Trata também da necessidade de compartilhar valores, do alinhamento dos mesmos aos níveis pessoais e organizacionais e do papel da administração da cultura organizacional, como um instrumento disponível para diminuir interesses divergentes e intensificar os convergentes no ambiente organizacional e pessoal. A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade corporativa. Desempenho profissional. Compartilhamento de valores. Cultura.

## CORPORATIVE CHALLENGES IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**ABSTRACT:** This study intends to discuss some ideas concerning the management and development of people, approaching the competitive context of organizations, in which a paradox is installed to keep it lean, and, at the same time, to adopt politics of valuation and respect towards personnel. It takes into consideration the search for professional excellence and some implications in the work environment and the personal life like the constant increasing request of the collaborator's presence, resulting in less available time for personal commitments. It also deals with the necessity to share values, align them to personal and organization levels, and the role of the administration of the corporative culture as an available instrument to reduce divergent interests, and to intensify the convergent ones in the company and personal environment. Bibliographical research was methodology used to write this article.

---

<sup>1</sup>Mestre em Engenharia da Produção pela UFSC, especialista em Gestão da Qualidade e Docência no Ensino Superior. Docente do curso de Administração da UNIOESTE, *Campus* Cascavel. Linha de pesquisa em Estudos Organizacionais. E-mail: [aline@dariosilveira.com](mailto:aline@dariosilveira.com)

**KEYWORDS:** Corporate competition. Professional performance. Value sharing. Organizational culture.

## RETOS CORPORATIVOS EN GESTIÓN DE PERSONAS

**RESUMEN:** Este estudio pretende discutir ideas acerca del gerenciamiento y desarrollo de personas, abordando el contexto competitivo de las organizaciones, en el cual se instala un paradojo que es mantenerse magra y al mismo tiempo adoptar una política de valoración y respeto a los funcionarios. Aborda la búsqueda de excelencia profesional y algunas implicaciones en el ambiente de trabajo y en la vida personal, como la solicitud siempre creciente, en la organización, de presencia del colaborador, lo que causa menor tiempo disponible para compromisos personales. Se trata también de la necesidad de compartir valores, de alienación de los mismos a niveles personales y organizacionales y del papel de la administración de la cultura organizacional, como instrumento disponible para disminuir intereses divergentes e intensificar los convergentes en el ambiente organizacional y personal. La metodología utilizada en este estudio fue la investigación bibliográfica.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad corporativa. Desempeño profesional. Intercambio de valores. Cultura.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia é um fato que tem impactado todos os ramos de negócio, gerando desafios para as organizações adaptarem-se, ou melhor, incluírem-se neste fenômeno.

Souza (2000) considera que o executivo deve estar preparado para atuar em ambiente competitivo, substituindo a política de vantagem comparativa por vantagem competitiva, pois não existe mais negócio que esteja imune aos efeitos da integração e interdependência da economia mundial. O único caminho para as empresas que não quiserem permanecer à margem do sistema, e sim, inclusas no mercado, é tornar-se um negócio de classe mundial, ou seja, tornar-se o melhor e mais competitivo do mundo naquele negócio específico. De Masi (2000) apresenta como novos paradigmas de organização a flexibilidade, a racionalidade, a precisão, a segurança, a beleza e a rapidez para as quais as visões gerenciais, políticas e estéticas acabam convergindo.

Evidentemente, para que a organização torne-se classe mundial é necessário desenvolver e aprimorar competências técnicas, por meio da tecnologia e do processo, competências administrativas, envolvendo estratégias, políticas e organização interna, bem como, competência humana, comportamento ético,

estabelecendo estratégias para desenvolver e gerenciar talentos.

Esta competência é essencial em tempos que o capital intelectual é o mais importante ativo da organização. As pessoas inseridas na organização são as responsáveis pelos acertos e desacertos, pelas peculiaridades que tornam a organização singular, sendo assim, este estudo, fundamentado em pesquisa bibliográfica, tem como objetivo discutir ideias acerca do gerenciamento e desenvolvimento de talentos, abordando o contexto competitivo das organizações, a busca exaustiva da excelência profissional e algumas implicações no ambiente de trabalho e na vida pessoal. Trata também, da necessidade de compartilhar valores, do alinhamento dos mesmos aos níveis pessoais e organizacionais e o papel da administração da cultura organizacional como um instrumento disponível para diminuir interesses divergentes e intensificar os convergentes no ambiente organizacional e pessoal.

## 2 DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE CORPORATIVA

Nas empresas inovadoras o fator tempo é fundamental para o sucesso do negócio, pois influencia diretamente a capacidade de buscar novas oportunidades, estimulando a organização a rever seu *modus operandi*, a fim de conseguir agilidade e flexibilidade, que muitas vezes significa a predominância do processo sobre a estrutura e equipes *ad hoc* (força-tarefa) sobre os relacionamentos hierárquicos formais permanentes, com forte ênfase na comunicação, nos relacionamentos interpessoais e na visão compartilhada. A habilidade de construir sinergias também atende a outro fator, que é a economicidade, à medida que se faz mais com menos recursos e menos esforços.

Kanter (1997) comenta que as empresas enfrentam demandas cada vez maiores e aparentemente incompatíveis, como: gastar pouco e manter-se enxuta e, ao mesmo tempo, manter uma política de valoração e respeito aos funcionários; encorajar a criatividade e a inovação, mas fixando-se no que faz de melhor; estimular a execução de ações e resultados e, contudo, planejar o futuro com cuidado; descentralizar dando autonomia, entretanto, centralizar para otimizar recursos.

As diversas pressões que a corporação está sujeita num ambiente de competitividade devem ser administradas por quem melhor conhece a organização, que tem no seu capital humano recursos estratégicos e táticos para vencer estes desafios, que de uma forma ou de outra acabam incentivando e desenvolvendo a excelência profissional.

### 3 A BUSCA DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL

Semelhante ao que ocorre nas empresas, a busca da excelência multiplicou as exigências sobre executivos e gerentes. Estas exigências, segundo Kanter (1997), vêm de todos os lados da vida pessoal e de negócios, e elas parecem cada vez mais incompatíveis e impossíveis, como: pensar estrategicamente e investir no futuro, sem, no entanto, diminuir os resultados atuais; ser empreendedor e correr riscos, embora, o fracasso não deve existir no dicionário empresarial; fazer melhor o que se faz, porém comunicando-se mais e participando no desenvolvimento de novos projetos; delegar mais responsabilidade, sem, no entanto, deixar de conhecer cada detalhe do negócio; construir visões e ao mesmo tempo ser flexível; ser líder, determinar a direção, mas ser também cooperativo.

Todas essas exigências demonstram a rigorosidade nos padrões de qualidade e desempenho do profissional, concebendo-o como um recurso infalível, detentor de todo conhecimento e um gestor de pessoas admirável.

O local de trabalho, estruturado com base nas novas tendências também contribui para a absorção maior do tempo e dedicação das pessoas à organização. Brand (1997) explica que um local de trabalho, com alto envolvimento, exige novo pensamento e comportamento dos executivos, principalmente daqueles que estão acostumados a um estilo gerencial de comando e controle.

A gestão participativa, a autonomia, o *empowerment*, acarreta a necessidade de estabelecer parcerias internas e externas, e de comunicar-se, pois não há mais linha de autoridade rigidamente delineada, visto que os subordinados ou colaboradores não estão envolvidos somente com atividades de linha, mas também envolvidos em projetos diferentes, coordenados por pessoas diferentes. De Masi (2000, p. 225) atribui a diminuição das diferenças culturais entre chefes e subordinados, ou seja, o aumento de autonomia profissional dos trabalhadores, como um dos fatores da “passagem de formas hierárquicas a formas funcionais e informais de liderança”, colaborando com um regime focado mais em resultados que em processos.

Há que se ter, então, acordos quanto ao gerenciamento de recursos, pessoas e ideias, visto que não há separação entre as funções de planejamento e execução. Esta situação torna-se mais caracterizada em organizações altamente inovadoras, pois a busca constante de alternativas tende a sobrecarregar as pessoas, assim como em organizações focadas no mercado e que utilizam amplamente a tecnologia e redes de comunicação: a qualquer hora todos podem ser encontrados e comunicar-se, independentemente do horário do dia ou dia da semana.

Neste contexto, Kanter (1997) expõe que as organizações podem se ver a frente de um grande dilema quando exigem lealdade e dedicação funcional, pois ou envolve a família dos colaboradores, a fim de que esta sirva aos fins da

organização ou tenta excluí-la, substituindo suas funções.

Para estar no jogo da competição se faz necessário dedicação e, conseqüentemente, aumento das horas de trabalho. Entretanto, as responsabilidades fora do trabalho não diminuíram à medida que as horas de trabalho aumentaram. Assim, a quantidade de tempo de lazer está diminuindo mais depressa do que o aumento das horas trabalhadas.

Kanter (1997) considera que neste sentido há uma tensão evidente no sistema. É um dilema difícil de equacionar, pois a medida que as organizações se soltam e começam a operar em premissas menos hierárquicas, dando a mais pessoas a oportunidade de participar das decisões, lidar com projetos desafiadores e assumir tarefas excitantes, elas também absorvem mais tempo, energia, pensamentos e emoções das pessoas.

Brand (1997) considera que há indícios cada vez maiores de que uma abordagem participativa e colaboradora contribui diretamente para aumentar a produtividades e elevar o moral. A satisfação da necessidade de autorealização do ser humano está sendo agora oportunizada às pessoas, pelo menos ao nível profissional, pela necessidade das organizações conquistarem e manterem vantagem competitiva, bem como o reconhecimento do potencial, competência e habilidade das pessoas.

Entretanto, apesar do caráter individualista do ocidente, a família se constitui numa das bases do ser humano. Pretender ignorar sua necessidade de afeto é negar o que o ser humano tem de mais singular e retrogradar nas questões das conquistas sobre a humanização das organizações.

Contudo, não há como desconsiderar que a administração da vida pessoal do profissional cabe a ele prioritariamente, podendo a organização estabelecer políticas facilitadoras e menos invasoras do tempo pessoal fora dos limites pré-estabelecidos.

Evidentemente que se pode encontrar pessoas altamente envolvidas com o trabalho, porém permanece sem resposta a seguinte questão: como administrar os demais aspectos da vida, que não o profissional? Kanter (1997) sugere duas alternativas, sendo uma delas a adoção pelas pessoas de um “quase celibato” [*grifo do autor*], optando por um mínimo de vida pessoal fora do trabalho, permanecendo solteiras ou abdicando das responsabilidades na família. Por sua vez, a outra alternativa seria delegar à empresa o cuidado de todas as responsabilidades dos seus funcionários fora do trabalho, como os cuidados com as crianças, compras, habitação e serviços domésticos.

Há, indubitavelmente, os aficcionados por trabalho, os chamados *workaholics*. Kanter (1997) propõe três explicações do motivo pelo qual as pessoas trabalham muito. A primeira é psicológica, sustentada no argumento de que trabalhar muito é um vício, pois algumas pessoas não conseguem largar o tra-

balho, descansar ou tirar férias, não estando à compulsão de trabalhar o tempo todo ligada a situações específicas ou não, mas a compulsões internas além do controle da pessoa. A segunda explicação é sociológica, sustentada no argumento que a corporação moderna é uma organização voraz, cada vez mais ansiosa por consumir mais e mais da pessoa, obliterando outras escolhas, subordinando o restante da vida às exigências da empresa. A terceira, é sustentada pelo argumento que as pessoas trabalham de fachada, manipulando a imagem pessoal para controlar as impressões dos demais.

Entretanto, as alterações nas relações de trabalho têm se modificado, exigindo novas posturas por parte dos profissionais e das empresas, frente aos novos paradigmas e valores pessoais e sociais. Assim, há necessidade da organização reconhecer que as pessoas têm vida pessoal fora do trabalho, têm responsabilidades e é imperiosa a necessidade de traçar políticas de gestão de pessoas que expressem esse entendimento. Enfatizando este aspecto De Masi (2000, p. 238) argumenta que “a felicidade consiste também em não termos prazo, mas as organizações nos dominam por meio dos prazos”.

Sob o foco da construção profissional, especificamente, da empregabilidade, Souza (2000) considera que o profissional deve identificar seus desejos e habilidades, buscando o autoconhecimento e potencializando seu poder criativo, expandindo seus limites, ampliando seus eixos de competências essenciais como os negociais e empreendedoriais, tornando-se multifuncional, diferenciando-se em relação aos seus pares, agregando valor a sua pessoa. Ser um profissional global, ou seja, ser cidadão do mundo e ao mesmo tempo ser provinciano, valorizando e compreendendo todas as culturas, usufruindo o que têm de melhor. Ser cidadão e ser humano, pois é importante ressaltar o aspecto da paixão e do prazer no que se faz, equilibrando a saúde física, mental e emocional, conciliando a vida profissional com a pessoal e familiar.

#### 4 COMPARTILHAMENTO DE VALORES

Presthus *apud* (Morgan, 1996) considera que se vive atualmente numa sociedade organizacional e Morgan (1996) argumenta que a organização é um fenômeno cultural que varia conforme o desenvolvimento da sociedade, que tem suas singularidades, suas características e dinâmicas peculiares, cuja cultura pode ser criada e administrada, ainda que isto se constitua em desafio. Considera ainda o autor, que a cultura organizacional pode ser a razão do sucesso ou insucesso da empresa, visto que possui dimensões profundas que impactam o dia-a-dia das pessoas, pois, de acordo com Durkheim *apud* Morgan (1996), o desenvolvimento da sociedade tende a causar desintegração nos padrões tradicionais de valores, ideais comuns, crenças, ao mesmo tempo em que fortalece os

padrões da cultura organizacional.

Sobre o assunto afirma Daft (2008, p. 351) que “a cultura fornece aos membros um senso de identidade organizacional e produz um comprometimento com crenças e valores que é maior do que eles mesmos”.

Por cultura organizacional pode-se entender o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, conhecimentos, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização e transmitidas para seus novos membros, como explicam Morgan (1996) e Daft (2008). Assim, constitui-se no modo institucionalizado de pensar e agir, expresso pela maneira como trata seus funcionários e clientes, o grau de autonomia ou liberdade concedida aos colaboradores, as atitudes e traços de caráter que valoriza, a forma como a organização aprendeu a lidar com o contexto ambiental no qual está inserida, os símbolos, mitos e histórias, entre tantos outros quesitos.

Daft (2008, p. 350) apresenta o capital social como um conceito relacionado à “influência das normas e valores sobre o modo como as pessoas trabalham juntas e como elas tratam umas às outras e ao cliente.” Dessa forma, refere-se à qualidade das interações entre as pessoas e se elas compartilham uma perspectiva comum, o que Senge (2002) denomina de visão compartilhada, que é embasada na existência de objetivos comuns entre as pessoas, atuando de forma agregadora, dando os mesmos sentidos e significados motivadores da ação. Quanto maior o grau de congruência entre as visões e interações harmoniosas, pode-se dizer que há um alto capital social.

Schein (2009) apresenta três níveis de cultura organizacional, quais sejam: artefatos, crenças e valores assumidos e suposições básicas.

Considera-se artefatos o primeiro nível, o mais superficial e visível, facilmente observado, mas dificilmente decifrado, constituído de estruturas e processos organizacionais como arquitetura do ambiente físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mitos, histórias sobre a organização, listas explícitas de valores, rituais e cerimônias observáveis.

O segundo nível da cultura é composto pelas crenças e valores assumidos, confirmados pela experiência social compartilhada de um grupo, processo este denominado de validação social. “Se as crenças e os valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central”, explica Schein (2009, p. 28).

As suposições fundamentais básicas constituem o terceiro e mais profundo nível da cultura organizacional. “Tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar”, considera Schein (2009, p. 29). Entretanto, as suposições básicas delineiam o significado das coisas, nor-

teiam a reação emocional ao que ocorre e direcionam ações a tomar, permitem sentir-se confortável com pessoas que compartilham o mesmo conjunto e posição, formando um “mundo de ideias” ou “mapa mental” [*grifo do autor*], segundo Schein (2009, p. 29).

Por sua vez, Senge (2002) denomina de modelos mentais, consistindo na maneira com que as pessoas se utilizam para entender e explicar a realidade, porém, estes modelos têm sempre que ser avaliados, incluindo novas percepções e, conseqüentemente, sofrendo alterações.

Chiavenato (1999) expõe que podem ser observados no que diz respeito à cultura organizacional o aspecto formal e o aspecto informal. O aspecto formal abrange as políticas e diretrizes estabelecidas, os métodos e procedimentos adotados, a tecnologia, a estrutura organizacional e os objetivos da organização. O informal engloba os valores pessoais, as percepções, os sentimentos e as atitudes das pessoas envolvidas com a organização, as interações informais, as normas grupais, os padrões de influência e poder, bem como as relações afetivas.

Ambos os aspectos devem ser administrados para que possa ser construída uma cultura forte, sem a presença indesejável da rigidez, mas ao contrário, que possa ser flexível e sensitiva às tendências do meio.

A cultura organizacional permeia toda a organização, influenciando nas estratégias de recrutamento e seleção de pessoas, nos objetivos e nas formas de avaliação de desempenho, no processo de treinamento e aprendizagem organizacional, no sistema de recompensa e benefícios, nas políticas de inclusão de minorias como idosos, deficientes físicos e diferentes etnias, entre outros. Dada a sua importância, poder-se-ia traçar um paralelo entre o corpo humano e a organização, no qual a função desempenhada pelo sangue representa a cultura, ou seja, a cultura se constitui em elemento de renovação, manutenção, saúde e vida.

A cultura organizacional pode ser considerada como uma das estratégias que a organização se utiliza para atrair e manter novos talentos ao mesmo tempo em que se constitui numa das razões pelas quais os talentos procuram e se interessam em participar da organização. Estabelecer valores pessoais como orientadores da ação pessoal e profissional é de fundamental importância para o profissional competente que administra sua carreira com uma visão estratégica, pois evita que se perca entre as brumas da concorrência e competição.

O compartilhamento de valores entre organização e colaboradores é extremamente relevante num relacionamento ganha-ganha, pois é uma das bases nas quais se fundamenta a disposição para o elevado envolvimento pessoal. Daft (2008, p. 349) aponta que um dos “mais importantes trabalhos que os líderes organizacionais realizam é instilar e apoiar os tipos de valores necessários para que a companhia prospere”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do panorama de transformação e desafio no contexto ambiental das organizações as ações e reações das corporações e, conseqüentemente, seu grau de sucesso irão depender, indubitavelmente, das políticas de gestão de pessoas adotadas tanto como a maneira pela qual a cultura organizacional é administrada e enriquecida.

A partir da construção de políticas, de forma compartilhada ou não, a atenção aos aspectos observáveis ou sentidos da cultura organizacional, a monitoração do clima organizacional, o acompanhamento dos resultados obtidos nos negócios são fatores indispensáveis para a organização não só conquistar um alto desempenho e, eventualmente, a categoria classe mundial, como também manter-se nos níveis de desempenho almejados.

## REFERÊNCIAS

BRAND, W. A. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 5. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2000.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, C. **Talentos e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2002.