



Gestão Estratégica de Pessoas

Prof^ª Dr^ª Samantha de Toledo Martins Boehs

Apostila didática

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA



Olá,

A Gestão de Pessoas aparece atualmente como fonte de vantagem e diferencial competitivo para as organizações. Empresas de sucesso são aquelas compostas por profissionais que tem espaço e incentivo para desenvolverem seu potencial.

O talento é o ouro da organização, como tal, deve ser valorizado. Em um mercado globalizado e mutável, a relação entre empresa e empregados deve ser de troca, de parceria, baseada na confiança e voltada para o crescimento mútuo.

O gerenciamento dos trabalhadores precisa estar afinado com as necessidades estratégicas, mercadológicas, produtivas e financeiras da empresa com o intuito de realizar práticas equilibradas e coerentes. É esse caminho que vamos seguir no módulo de Gestão Estratégica de Pessoas!

À medida que for lendo o material, vá tentando associar o conteúdo com o que você vivência na empresa que trabalha. Essa alternativa facilitará bastante o processo de aprendizagem! Bons estudos!

Profa. Dr^a Samantha de Toledo Martins Boehs



[http://lattes.cnpq.br/
9525057116669499](http://lattes.cnpq.br/9525057116669499)



Samantha Toledo

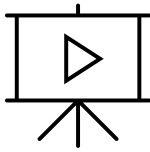


Profsamantha.toledo

SUMÁRIO

UNIDADE 1 - GESTÃO ESTRATÉGIA DE PESSOAS	3
Onde tudo começou? Nos estudos da estratégia empresarial!	5
A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas. 8	
UNIDADE 2 – ATRAÇÃO E CAPTAÇÃO DE TALENTOS.....	19
Atração de talentos.....	21
Como recrutar e selecionar de forma adequada?	233
Admissão do novo funcionário	26
Terceirizar ou não o processo seletivo?	278
Hackathons avaliam talentos na prática	30
Desafios são o caminho para chegar aos melhores candidatos	30
UNIDADE 3 – GESTÃO DE CARREIRA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ...	32
Conceitos do Sistema de Gestão de Carreiras.....	373
Carreiras e suas categorias	40
Plano de carreira.....	40
UNIDADE 4 – GESTÃO DA DIVERSIDADE	50
REFERÊNCIAS	569

UNIDADE 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Vídeo aula da Unidade 1

Os estudos teóricos e aplicações práticas a respeito da melhor forma de se lidar com os funcionários nas empresas vêm evoluindo desde o início do século passado. Entretanto, foi na década de 90 do século XX que o colaborador passou a ser considerado como parte fundamental para o planejamento estratégico das organizações.

Não foi por acaso que essa transformação ocorreu. Na década de 90 do século XX, a ênfase às mudanças provocadas pela globalização, com a abertura de mercado e a internacionalização da concorrência, fez com que as empresas se vissem obrigadas a se preocuparem ainda mais com a geração de diferencial competitivo, na tentativa de obterem um posicionamento sustentável diante do mercado.

A Gestão de Pessoas aparece, nesse momento conturbado, como uma alternativa no diferencial competitivo. Começou-se a perceber que as empresas de melhores resultados eram compostas por pessoas com competências e capacidades de adaptabilidade que sustentavam esses resultados. São os colaboradores que movimentam as máquinas, desenvolvem projetos, executam tarefas e, principalmente, sustentam a vantagem competitiva e a imagem da empresa perante o mercado consumidor.

Imagine, por exemplo, que incongruência seria se uma empresa fabricante de produtos naturais, como sucos, chás e alimentos integrais, que visa disseminar saúde e qualidade de vida e o bem-estar, por meio de seus produtos, tivesse em seu quadro de pessoal um índice alto de trabalhadores afastados para tratamento de saúde por doenças relacionadas ao *stress*! Seria totalmente incongruente! Cada vez mais para atrair e reter talentos as organizações têm se movimentado em direção a mostrar ao talento o quanto ele “ganha” em querer fazer parte e permanecer na empresa, sendo que o objetivo é “vender” uma imagem no mercado de boa marca empregadora. Surge então, nesse contexto, dois conceitos bem importantes, o “*Employee Value Proposition*” (EVP) e o “*Employer Branding*” que trataremos mais detalhadamente no capítulo 2.

Nos dias de hoje, o funcionário é o “ouro” da organização e, como tal, deve ser bem polido para que se mantenha brilhante. Programas de Gestão de Pessoas bem estruturados tornam-se fundamentais para propiciar satisfação e realização aos colaboradores.

É importante salientar que cada organização tem uma ideologia própria a respeito do papel dos seus trabalhadores. A denominação conferida às pessoas que trabalham na empresa pode refletir qual o papel que a organização confere a elas. Inúmeras nomenclaturas costumam ser utilizadas para essa definição: Mão-de-obra, Empregado, Funcionário, Recurso Humano, Colaborador, Parceiro, Talento Humano, Capital Humano, Capital Intelectual.

As mudanças tecnológicas, a globalização, a competição acirrada entre empresas e a diversidade da força de trabalho geraram impactos significativos sobre a gestão das organizações, fazendo com que as pessoas começassem a ter um valor cada vez maior para o diferencial competitivo passando a ser enxergadas de maneira diferente ao longo do tempo.



A antiga “administração de recursos humanos” transformou-se em “Gestão de Pessoas”. O diferencial não ocorre somente na linguagem. É o reflexo de uma mudança de visão. Antigamente, o funcionário era visto como a engrenagem da máquina, a matéria-prima a ser exaurida. Hoje, a organização que mantém essa mentalidade está fadada ao insucesso, pois, em um mercado globalizado e mutável, a relação entre empresa e empregados deve ser de troca, de parceria, baseada na confiança e voltada para o crescimento mútuo.



Onde tudo começou? Nos estudos da estratégia empresarial!

Até o surgimento da VBR (Visão Baseada em Recursos, do inglês *Resource Based View of the Firm*, ou RBV) nos estudos da estratégia, predominou o enfoque da análise do ambiente externo no nível de competitividade das empresas. A VBR resgatou a abordagem em nível interno da organização, com enfoque especial na identificação dos fatores que diferenciam o desempenho entre as empresas.

O primeiro trabalho da área foi feito por Edith Penrose (1959, p. 24), em seu livro *Theory of the Growth of the Firm*. A autora concebe a empresa como um conjunto de recursos: físicos, financeiros, humanos, culturais, tecnológicos, administrativos, mercadológicos etc. Tais recursos seriam utilizados para a criação de produtos e serviços que, dependendo do uso e do controle, representariam diferentes desempenhos para as empresas.

A partir de então os recursos humanos passaram a receber mais importância frente aos outros recursos organizacionais, visto que eles eram os únicos recursos vivos e dinâmicos, com possibilidade de gerir os outros recursos que estavam presentes em todos os níveis e setores da organização. Deste período em diante, a função RH, que sofreu ao longo dos anos certa discriminação em relação aos outros departamentos da empresa, passou a ser chamada de SHRM (*Strategic Human Resource Management*) com a finalidade de alinhar os Recursos humanos à estratégia das organizações.

De acordo com Fleury e Oliveira Jr (2001, p.17), a VBR percebe a empresa como um conjunto de recursos e capacidades peculiares em que a tarefa primária da administração é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo das capacidades existentes, debruçando-se ao mesmo tempo sobre a tarefa de desenvolver os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa.

Segundo a visão da empresa baseada em recursos, a vantagem competitiva não viria somente de posicionamentos de mercado, que poderiam ser copiados, mas sim de configurações exclusivas de recursos e de competências valiosas e de difícil imitação. O caráter estratégico desses recursos dependeria de circunstâncias particulares e únicas que não poderiam ser recriadas, entendidas ou gerenciadas pelos concorrentes. (ZAMBALDI E MASCARENHAS, 2010, p. 216)

É a partir dos recursos, tangíveis ou intangíveis, que as competências necessárias para a sustentabilidade competitiva das empresas são construídas. O pressuposto que subsidia a Gestão Estratégica de Pessoas consiste na ideia de que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de práticas de Gestão de Pessoas. Dessa forma a Gestão Estratégica de Pessoas é vista como capaz de aumentar a vantagem competitiva organizacional (BARRETO E COSTA, 2010).

Para garantir que o capital humano da empresa contribua para o alcance dos objetivos do negócio é necessário o desenho de um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas consistentes internamente. Dessa forma, a área de Gestão de Pessoas só será realmente um parceiro estratégico quando for capaz de além de contribuir com a formulação da sua própria estratégia no desenvolvimento do capital humano da organização, também for capaz de contribuir com dados e informações relevantes para quais caminhos a empresa tem condições de seguir. A Gestão correta das competências e dos Conhecimentos que estão inseridos em cada organização dará a base de sustentação para a Gestão Estratégica de Pessoas.

Zambaldi e Mascarenhas (2010) propõem o conceito de uma Renovação paradigmática: em vez de pensarmos as práticas de gestão de pessoas como decorrência do planejamento estratégico organizacional, passamos a entender o papel do desenvolvimento das competências na contribuição à formulação e implantação estratégica gerando organizações mais dinâmicas e inovadoras que seus concorrentes.

A atividade de escolher e desenhar uma estratégia de Gestão de Pessoas consistente com a estratégia do negócio por si só não se torna suficiente para o alcance dos resultados. São necessárias avaliações contínuas dos processos com ajustes e reformulações de acordo com as necessidades. E como verificar se as escolhas foram adequadas? Como identificar os resultados gerados? O caminho é a avaliação.

Por anos a fio, verificar desempenho estava relacionado a mensurar indicadores financeiros. Entretanto, na conjuntura do mercado atual, mensurar o desempenho de uma empresa apenas por indicadores contábeis e financeiros passou a não ser mais suficiente. Uma das alternativas para se realizar essa avaliação considerando outros aspectos, além do lado financeiro, é utilizar a ferramenta da estratégia empresarial denominada BSC (Balance Scorecard). Essa ferramenta considera que uma empresa precisa ter equilíbrio entre quatro perspectivas básicas: financeira, clientes, processos e pessoas. Não

se pode ter uma empresa bem financeiramente se os seus clientes não estiverem satisfeitos, da mesma forma que não pode existir uma empresa com clientes satisfeitos se os seus processos não estão bem estruturados. Quem executa os processos são as pessoas, e estas precisam estar satisfeitas com os seus trabalhos e bem alinhadas com as estratégias organizacionais.

Criado por Robert Kaplan e David Norton, a partir de um projeto de pesquisa realizado com 12 empresas, em 1992, o BSC permite a medição do desempenho das equipes por meio de indicadores que ajudam aos gerentes a visualizarem a empresa sob várias perspectivas de forma integrada.

Fig 1. Indicadores do BSC.



Fonte: Google Images (2021).

O BCS inclui os tradicionais indicadores financeiros, como VPL, TIR, Payback, entre outros, e os complementa com outros indicadores, como a satisfação do cliente (Perspectiva do Cliente), o índice de êxito nas concorrências, o coeficiente de acidentes (Perspectiva Interna da empresa ou Perspectiva dos processos internos) e, por fim, os índices de melhorias e a riqueza gerada pelos empregados (Perspectiva da Inovação ou crescimento e do Aprendizado), entre outros (SILVA, 2010 p. 89).

Relacionado a isso, existem algumas ferramentas de avaliação de resultados na gestão de pessoas, como por exemplo, o ROI of Human Capital (*Return On Investment of Human Capital*) e O BSC para pessoas (RH Scorecard). O Scorecard de Recursos Humanos se configura como o conjunto das medidas essenciais da estratégia de Gestão de Pessoas, da sua consistência entre si e do seu alinhamento e impacto na estratégia global da Organização.

Para quantificar a contribuição das pessoas para o sucesso da organização existem indicadores e instrumentos elaborados para a mensuração desta contribuição, que segundo Barreto e Costa (2010, p.206) são: o sistema de trabalho de alto desempenho, o alinhamento do sistema de recursos humanos e os produtos de RH.

Na sua implementação é, pois, fundamental:

- Entender as linhas estratégicas globais da empresa e conhecer de forma precisa os seus objetivos;
- Criar um “*People Plan*” (Planejamento de Pessoas) alinhado aos objetivos estratégicos globais, identificando os “produtos-chave de RH” e desenhando um mapa de ligação causal entre estes e os objetivos globais da Empresa;
- Traduzir os *HR Deliverables* (indicadores de produtos/serviços de RH que tenham impacto na gestão estratégica global da empresa) em métricas que nos permitam visualizar os indicadores de retorno e nos forneçam orientação sobre o que poderemos encontrar no futuro.

Ao quantificar os resultados da área de gestão de pessoas e formalizá-los, passamos a falar a linguagem dos números que é mais facilmente entendida pelos outros profissionais de gestão, aumentando, desta forma, a aceitação e a valorização da área com sua capacidade de intervenção organizacional.

O texto a seguir faz uma clara relação de quais são as melhores maneiras de se utilizar a ferramenta BSC na Área de gestão de Pessoas. Faça uma leitura cuidadosa.

A utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica de pessoas.

Retirado de: Ana Lucia Jankovic Barduchi e Alessandra Cristina Fahl. Fonte: Revista de Ciências Gerenciais, 2006. Vol. 10 N°.12.

Quando se fala em gestão de pessoas, dois aspectos tornam-se relevantes de serem abordados. Um deles refere-se às ferramentas que dão suporte aos processos de gestão de pessoas e o outro se relaciona com a possibilidade de aplicação destas ferramentas em um contexto que, em primeira análise, parece ser ainda muito tradicional.

Assim, neste artigo busca-se pontuar algumas reflexões sobre a gestão tradicional e a gestão estratégica de pessoas e apresentar uma ferramenta contemporânea que pode ser suporte ao processo de gestão de pessoas, o Scorecard. Uma vez que o processo de gestão de pessoas ocorre dentro das organizações, é importante descrever o comportamento organizacional enquanto um “campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas” (WAGNER & HOLLENBECK, 2000, p. 6).

Para tanto, deve-se considerar três importantes dimensões, a saber: o comportamento das pessoas ao trabalharem sozinhas, em grupos ou equipes, bem como a compreensão dos comportamentos das empresas inteiras, sendo este último fator de extrema relevância, pois sua compreensão possibilita aos profissionais de recursos humanos uma visão holística das organizações e consequentes tomadas de ações estratégicas na gestão de pessoas.

Ao que parece, mesmo a despeito das teorias contemporâneas de gestão de pessoas apontarem para a necessidade de se alinhar as ações em recursos humanos com as políticas e estratégias empresariais, em uma observação mais informal das práticas de recursos humanos verifica-se que a área de Recursos Humanos (R.H.) nas empresas de pequeno e médio porte ainda se encontra em fase de transição do tradicional departamento de pessoas para uma área mais estratégica em recursos humanos.

De acordo com Ulrich (2003) o departamento tradicional de recursos humanos é frequentemente ineficaz, incompetente e dispendioso. E, se a área de R.H tivesse que permanecer configurada como atualmente está em muitas empresas, deveria ser abolida das mesmas. Sabe-se da importância de haver uma área mais estratégica de recursos humanos nas empresas, porque agrega resultados para as mesmas e possibilita a melhoria da qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho (ULRICH, 2003).

De qualquer modo, existem duas perguntas a serem feitas que refletem a lacuna entre a teoria e a prática em recursos humanos. Por que grande parte das empresas ainda resiste a esta mudança? Por que a teoria vista nas salas de aula sobre administração de recursos humanos é tão distante das práticas profissionais dos estudantes de ensino superior ou do ambiente de trabalho que vivenciam?

Uma resposta a estas questões pode estar no fato de que, analisando o comportamento da organização inteira, ainda se notam realidades organizacionais que atuam contra as estratégias e a favor da busca apenas da eficácia operacional, o que é insipiente para o alcance da vantagem competitiva em um mundo globalizado (PORTER, 2003).

Em uma pesquisa realizada por Albuquerque (1987) é possível identificar a emergência de um modelo estratégico da gestão de pessoas no Brasil, mas os pressupostos deste modelo apenas influenciaram as organizações mais bem estruturadas ao final da década de 80. Outro aspecto importante apontado pelo mesmo autor é sobre a existência de uma distância entre a prática empresarial brasileira e o discurso da literatura sobre gestão de pessoas.

Em um estudo realizado por Mascarenhas e Vasconcelos (2004) tais autores fazem um levantamento da literatura sobre a área de R.H. no Brasil e apontam os resultados de pesquisas que justificam a lacuna entre a teoria e a prática de R.H nas empresas. De maneira resumida, três dos principais aspectos abordados são descritos na sequência.

Uma das explicações é que o desenvolvimento da área de R.H. no Brasil deu-se de forma diferente da dos Estados Unidos e Europa. A ausência de um movimento sindical forte e de trabalhadores mobilizados contribuiu para a redução da área a pura operação de processos essenciais de administração de pessoas. Outro argumento relaciona-se à pouca competição experimentada pelas organizações brasileiras durante o longo período em o mercado esteve fechado ao exterior. O terceiro aspecto que contribuiu para a longa tradição operacional da área de R.H. diz respeito à existência de uma grande heterogeneidade de práticas utilizadas pelos profissionais de R.H. cujas ações são estruturadas a partir de conceitos pouco consistentes, baseados em mitos, crenças e intuição.

O novo papel do R.H., de acordo com Ulrich (2003), está em participar das discussões para a execução da estratégia da empresa, na definição da estrutura organizacional, dos sistemas, processos, recompensas, pessoas, auditoria para auxiliar os gerentes a identificar que componentes da empresa devem mudar para facilitar a execução da estratégia, bem como avaliar o próprio trabalho. Em uma descrição mais resumida, o novo papel do R.H. é liderar os diálogos sobre os projetos da empresa e

os projetos de mudança. Desta forma, a iniciativa mais poderosa dos gerentes de R.H. para garantir sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho que demonstre o impacto da área de R.H. nos demais setores da organização, bem como no desempenho global da organização.

Esse sistema de mensuração deve focar o modo como a área de Recursos Humanos pode desempenhar um papel central na implementação da estratégia da organização. Não obstante, com uma arquitetura de R.H. adequada, os tomadores de decisão serão capazes de compreender como as pessoas criam valor e como medir esse processo de criação de valor.

Mascarenhas e Vasconcelos (2004) relatam que a gestão de pessoas em contextos organizacionais atuais faz com que esta área assuma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Para estes autores, “a gestão de pessoas não pode se resumir a ações planejadas, integradas e alinhadas à estratégia da empresa. É necessário ir além, fazendo que as pessoas sejam consideradas recursos estratégicos, capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade e competitividade, participando tanto da formulação quanto da implementação das estratégias da empresa” (p.13).

Decorrente disto pode-se levantar outras questões. Qual a formação que os profissionais de R.H. têm recebido para se prepararem para este novo papel? A gerência estratégica de recursos humanos é papel de administrador, de psicólogo, ou há espaços para novas profissões que estão surgindo? Os profissionais formados nos tradicionais bacharelados estão preparados para aceitar esta participação do novo profissional que emerge no cenário de recursos humanos? Em se tratando de estratégia empresarial Ferreira, Reis e Pereira (2002) citam Ansoff (1990) para definir estratégia como as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma, considerando-se suas relações com o ambiente em que se insere.

Diante das pressões provocadas por mudanças as empresas podem reagir norteando suas ações pelos princípios de flexibilidade e desprendimento na análise das situações, ou então resistir às mudanças que é uma característica das empresas onde a rigidez permeia as ações. Ainda na visão de Ferreira, Reis e Pereira (2002) a liderança do processo de mudança está diretamente relacionada com encontrar meios para motivar uma mudança radical na atitude das pessoas, convencendo-as a encarar a mudança como um desafio pessoal e mostrar-lhes os benefícios que poderão tirar disto.

Uma das grandes tarefas do administrador de nosso tempo é prever e se antecipar às mudanças. Outra delas é liderar, formar pessoas que o acompanhem nessa empreitada. Mais do que a atualização tecnológica, a implantação de um novo modelo de gestão e da requalificação do conhecimento de seus funcionários, quando o ambiente da empresa muda, o que se exige é uma mudança cultural que sinalize o rumo que a nova organização deve seguir.

Empresas que investem em pessoas, tecnologia e informações, valorizando uma cultura receptiva ao novo, dificilmente se verão em dificuldades. Da mesma forma, empresas abertas às mudanças e propensas a aplicar seus recursos humanos e a área de R.H. estrategicamente, devem utilizar-se das modernas ferramentas de gestão, tal como o *Balanced Scorecard* (BSC).

A ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvida pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton com o intuito de se criar uma ferramenta que pudesse refletir o equilíbrio entre objetivos de curto prazo e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Kaplan e Norton (1997) inicialmente definiram o *Balanced Scorecard* como um sistema de mensuração de desempenho e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. Os principais objetivos do *Balanced Scorecard* segundo Kaplan e Norton (1997 p.11-15) são:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o processo do scorecard tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Esses objetivos devem resultar em um diagrama que mostre a relação causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada perspectiva devem ser identificados as medidas ou indicadores de desempenho, a fim de que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva.

- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos: os objetivos e medidas estratégicos do Balanced Scorecard podem ser transmitidos à empresa inteira por meio de jornais internos, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica. A comunicação serve para divulgar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do scorecard, com três a cinco anos de antecedência, que, se alcançadas, transformarão a empresa. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

a) quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;

b) identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e;

c) estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do scorecard.

- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: o quarto processo gerencial incorpora ao Balanced Scorecard um contexto de aprendizado estratégico. Este é, segundo Kaplan e Norton, o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

Sendo o Balanced Scorecard uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, as empresas o adotam cada vez mais, buscando uma linguagem para comunicar a visão da instituição e a estratégia a ser usada, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas devem focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

1) Perspectiva Financeira

“Essa perspectiva tem como objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholders*”(HERRERO FILHO, 2005, p.74).

2) Perspectivas dos Clientes

Conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como principal foco a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica. Exige ouvir com atenção os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não suas necessidades, se os serviços de apoio estão adequados ou não.

3) Perspectivas dos Processos Internos da Empresa

Levando-se em consideração as medidas de satisfação dos clientes e medidas financeiras referenciadas nos tópicos anteriores, podemos dizer que essas medidas são extremamente

importantes, entretanto devem ser traduzidas em dados que indiquem o que as companhias devem fazer internamente para atender as expectativas de seus clientes e acionistas. De acordo com Campos (1998) a excelência de desempenho percebida pelos clientes é resultado dos processos, decisões e ações que ocorrem dentro da organização. As necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas norteiam os processos internos que a empresa precisa ter para satisfazê-las. As empresas precisam definir os processos e as competências que precisam superar e especificar medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido.

A próxima perspectiva é do aprendizado e crescimento, e vale discorrer mais detalhadamente sobre ela uma vez que engloba especificamente a gestão de pessoas.

4) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Essa perspectiva relaciona-se com a necessidade de melhorar e criar valor, conforme afirma Kaplan e Norton (2001), a capacidade de uma empresa para inovar, melhorar e aprender vincula-se diretamente com o valor da companhia. Somente mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as deficiências operacionais constantemente, uma empresa pode penetrar em novos mercados e melhorar seu faturamento e as suas margens de lucro.

A perspectiva de aprendizado e crescimento identifica os ativos intangíveis que são mais importantes para a estratégia da organização. Os objetivos nessa perspectiva identificam que trabalhos (capital humano), quais sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) são exigidos para dar suporte aos processos internos de criação de valor.

Quando se trata de indicadores específicos referentes às questões relacionadas com pessoas, as empresas praticamente não empreendem nenhum esforço para medir os resultados ou os vetores dessas capacidades. Essa deficiência é prejudicial para a organização, pois uma das metas mais importantes para a adoção do Scorecard como referencial de mensuração e gerenciamento é promover o crescimento dos recursos individuais e organizacionais (BECKER, HUSELID & ULRICH, 2001).

Dentro deste contexto, a perspectiva de aprendizado e crescimento tem por objetivo avaliar qual é o valor do empregado (diretor, gerente ou colaborador) para a empresa em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou como alguém integrado na cultura organizacional.

De acordo com Herrero Filho (2005) “o desafio é avaliar se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização está possibilitando a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos, que, se traduzidos em competências essenciais, estarão contribuindo para a criação de valor para os stakeholders” (p.156). De acordo com Kaplan e Norton (1997), a experiência de implantação do balanced scorecard em empresas de serviços e empresas industriais revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

a) Capacidade dos funcionários

Cada vez mais estão sendo utilizados o conhecimento e a capacidade de funcionários para buscar a melhoria dos processos e o desempenho para os clientes. O pensamento de que o funcionário serve apenas para o serviço braçal é inadmissível nos dias atuais. Foi preciso todo avanço da automação industrial, ocorrido nos últimos anos, para que as empresas passassem a valorizar o ser humano, encarando-o como um importante ativo da organização. Isso levou ao conceito do capital intelectual, que, segundo Edvinsson e Malone (1998), é composto de três partes:

- Capital Humano - toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos colaboradores de uma empresa, além da criatividade e inovação organizacionais.
- Capital Estrutural - a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, patentes, marcas registradas, direitos autorais e a documentação.
- Capital de Clientes - o relacionamento com os clientes.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998) o valor de mercado de uma empresa é igual ao capital financeiro mais o capital intelectual, que, por sua vez, é desdobrado em capital estrutural e capital humano.

Atualmente, vivemos numa época em que um novo paradigma econômico acentua a importância dos ativos intangíveis, assim, o potencial estratégico emergente dos recursos humanos, gira em torno do papel cada vez mais central dos recursos intangíveis e do capital intelectual na economia da atualidade. Esse novo paradigma talvez seja o marco de uma nova era de ouro para a área e função de R.H. (BECKER, HUSELID & ULRICH, 2001).

b) Capacidade dos sistemas de informação

Essa é a segunda categoria de aprendizagem e crescimento conforme proposta por Kaplan e Norton (1997). Para que os funcionários possam desempenhar suas atividades com eficácia num ambiente competitivo, eles necessitam de informações precisas sobre os clientes, sobre os processos internos e sobre as consequências financeiras de suas decisões, por exemplo, os funcionários do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado.

c) Motivação, *Empowerment* Alinhamento.

Trata-se da terceira categoria proposta por Kaplan e Norton (1997) na implantação do BSC na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Segundo os mesmos autores, motivar funcionários para agirem alinhados com as estratégias da organização é indispensável para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa. Uma das formas de promover um ambiente de funcionários motivados seria incentivá-los a dar sugestões e, sempre que possível, implementá-las.

Em resumo, o gerenciamento de um negócio deve ser realizado pelo controle dos resultados de perspectivas financeiras e não-financeiras que busquem avaliar o desempenho da organização em relação aos seus clientes, desempenho de seus processos e dos recursos humanos, de forma equilibrada, visando viabilizar, continuamente, oportunidades, desafios e melhorias.

De acordo com Becker et. al (2001) os passos para a implementação de um Scorecard, focando especificamente a gestão de pessoas, são:

- Indicação de um líder = essa pessoa será responsável pelo programa, investirá tempo e energia nele, porém há necessidade de envolvimento de todas as pessoas que compõem a organização para que haja o sucesso do empreendimento;
- Constituição de uma equipe do Scorecard = os membros desta equipe provavelmente serão o gerente e supervisores de R.H., pois os mesmos contribuem com a visão dos negócios;
- Escolha dos indicadores de desempenho = a equipe do Scorecard seleciona indicadores apropriados para a área de R.H., esses indicadores devem refletir as estratégias da organização.
- Vetores de Desempenho = a formulação de hipóteses sobre os indicadores adequados e o teste do seu impacto sobre os resultados da empresa exigem diferentes habilidades.

- Coleta de Dados = após análise dos indicadores, são coletados os dados dos recursos humanos necessários ao monitoramento dos principais itens.
- Monitoramento e atualização dos dados = a disponibilidade de dados válidos cria condições para a avaliação do impacto dos recursos humanos para a tomada de decisão sobre os investimentos em R.H. que mais contribuirão para melhorar os resultados da empresa.

Levando-se em consideração esse plano de implementação do Scorecard, o monitoramento do progresso de cada estágio do processo de criação e aplicação da ferramenta garante o desenvolvimento e o possível sucesso do projeto. Não obstante, uma revisão periódica dos indicadores ajuda a avaliar o quanto a ferramenta está contribuindo para melhorar as decisões de investimentos em RH e o quanto está contribuindo estrategicamente com a organização.

Uma outra ferramenta estratégica que tem sido muito utilizada ultimamente na área de Gestão de Pessoas é o *People Analytics*. De forma simplificada, *o people analytics* é a aplicação da ciência e da tecnologia de dados com a finalidade de gerar métricas que auxiliem a tomada de decisão na área de Gestão de Pessoas. “Quando utilizamos dados para entender quais comportamentos no local de trabalho tornam as pessoas mais eficientes, felizes, criativas, líderes, seguidoras, pioneiras, especialistas, estamos fazendo *people analytics*”, explica Ben Waber, pesquisador do MIT Media Lab e autor de um livro de título comprido: *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*.

Segundo Anaz (2016) os dados acessíveis sobre comportamento no trabalho podem vir de uma ampla variedade de fontes tanto digitais como físicas como por exemplo, históricos de navegação na internet, mensagens instantâneas, a linguagem adotada nas redes sociais online etc.

O fato é que, quando são feitas relações dentro de uma massa gigantesca de dados torna-se possível descobrir quem se comunica com quem, de que maneira o uso das tecnologias de informação influi na produtividade, quais tipos de perfis se adequam melhor a quais tipos de atividades e de lideranças, entre outros, sendo que as oportunidades de avanços resultantes dessas descobertas são muito vastas (Anaz, 2016).

Onde Tudo começou

Foi o Google que desenvolveu pioneiramente o *people analytics*. Matsuo, que foi diretor de recursos humanos para a América Latina da empresa, entre 2006 e 2010, afirma que no início o foco principal do uso do *people analytics* era aumentar a eficiência da equipe de recrutamento, sem ter de contratar mais gente para essa área. “O Google começou a desenvolver tecnologia de análise automatizada para poder fazer uma previsão de quais seriam os candidatos mais viáveis no processo seletivo utilizado.”

Depois de desenvolver uma primeira tecnologia para análise de recrutamento, foi criada uma que media quanto o colaborador estava engajado na empresa. “O Google usou o *people analytics* para se proteger. Verificou os fatores que aumentavam a chance de um funcionário ficar no Google, já que sempre há organizações tentando contratar seus colaboradores, e investiu nisso”, lembra Matsuo.

Na avaliação de John Sullivan, professor da San Francisco State University e especialista em gestão de recursos humanos, a experiência do Google mostra que o *people analytics* possibilita definir as características das melhores lideranças e o melhor papel dos gestores.

Por exemplo, a massa de dados já provou que, para ser um líder bem-sucedido no Google, o indivíduo deve, mais do que demonstrar conhecimento técnico superior, oferecer treinamentos e coachings periódicos e individuais a seus colaboradores, o que significa expressar um real interesse por eles e dar frequentes feedbacks personalizados.

O desenvolvimento de um algoritmo para retenção dos profissionais é outro uso do *people analytics* no Google que Sullivan destaca. Por meio dele, a empresa tem conseguido prever com sucesso e de maneira proativa quais colaboradores estão mais propensos a deixar a organização —e evitar que isso aconteça.

“O algoritmo tem permitido ao Google agir antes que seja tarde demais e criar soluções e propostas de retenção personalizadas”, diz Sullivan. Segundo o professor, os bons resultados obtidos pela equipe de *people analytics* do Google vêm principalmente da força científica dos dados e das ações que propõem. “Em geral, os executivos são racionais e isso é o tipo de coisa que os influencia.”

Como tem sido utilizada a Ferramenta pelas empresas

Várias empresas estão utilizando o *people analytics* para entender o que pode gerar ganhos na produtividade do trabalho e tomar medidas adequadas.

O Bank of America analisou as operações de seu call center para entender a relação entre o modo de os funcionários fazerem pausas para descanso e sua atuação. Mudou-o e, assim, reduziu a rotatividade e melhorou o desempenho geral.

Já a Cubist Pharmaceuticals estudou, com o *analytics*, o hábito de os funcionários tomarem café durante o expediente. Ela aprendeu que as máquinas de café estavam muito espalhadas pelo escritório, o que reduzia as interações entre eles. Concentrou-as em áreas de convivência centrais e viu melhorar o desempenho, particularmente dos vendedores.

Especialista em big data, a empresa norte-americana Evolv tem ajudado muitas organizações a usar a ferramenta para selecionar os melhores talentos para postos de vendedores e de atendimento ao consumidor, desbancando uma série de pressupostos com que o RH trabalhava.

Por exemplo, o departamento de RH não contrataria um criminoso condenado, um trabalhador que muda frequentemente de emprego ou alguém que não tem bom desempenho nos testes de inteligência. Também ficaria na dúvida em chamar recém-desempregados ou quem está há muito tempo fora do mercado de trabalho.

Com as estatísticas, contudo, a Evolv descobriu que nada disso tem correlação com o desempenho de um profissional ou com seu comprometimento.

Os dados realmente úteis são bem distintos: quanto tempo a pessoa gasta no percurso entre sua casa e o trabalho? Ela usa no computador o browser que vem instalado de fábrica ou baixa um alternativo, como o Firefox ou o Chrome? Com que frequência ela acessa as redes sociais?

Na área de vendas, especificamente, a Evolv descobriu que a criatividade é um indicador de sucesso melhor do que a capacidade de convencimento, enquanto nos call centers o relacionamento com os clientes supera a persuasão.



O ANALYTICS NO GOOGLE

Em depoimento exclusivo a HSM Management, Tina Malm, gerente de *people analytics* do Google, revela a amplitude do uso da ferramenta

No Google, o *people analytics* apoia as decisões tomadas em todas as etapas do ciclo de um funcionário em uma empresa: recrutamento, desenvolvimento e retenção. Eis alguns exemplos de como isso funciona:

Recrutamento. No começo dos anos 2000, o candidato a uma vaga no Google poderia ser submetido a uma dúzia de entrevistas. Mas, com análise, descobrimos que, após quatro entrevistas, era de 86% a chance de o conhecimento acumulado pelos entrevistadores levar à decisão certa –as entrevistas adicionais aumentavam em apenas 1% essa probabilidade. Hoje, o recrutamento das equipes não técnicas é feito com quatro entrevistas e das técnicas, com cinco.

Desenvolvimento. Em 2011, o quadro de funcionários do Google cresceu mais de 30% e, para aumentar em curto prazo a produtividade dos novos profissionais, os nooglers, foram feitos experimentos. Um deles consistiu em separar os nooglers em dois grupos e enviar um e-mail com dicas sobre como ser proativo na fase de integração a apenas um. O grupo que recebeu a mensagem se integrou de forma muito mais rápida e, atualmente, todo novo colaborador do Google a recebe.

Retenção. Após abrangentes pesquisas internas, o Google descobriu que os funcionários sob o comando de gestores com excepcionais competências de liderança eram mais felizes, mais colaborativos, permaneciam mais tempo na empresa e tinham desempenho superior quando comparados com aqueles liderados por gestores mal avaliados. Para descobrir exatamente o que esses bons líderes faziam, contudo, analisou dados existentes, como pesquisas de feedback, e entrevistou-os, identificando comportamentos que os distinguiam dos demais, como coaching, empoderamento das equipes e interesse pelo bem-estar dos colaboradores. Esses comportamentos foram compartilhados com líderes de toda a empresa, para que os adotassem, e feedbacks de baixo para cima passaram a ser feitos semestralmente a fim de monitorar isso. Agora, e-mails just-in-time são enviados para os novos gestores dando-lhes conselhos quando necessitam e oferecendo-lhes cursos e treinamentos para incorporar esses comportamentos específicos.

Versatilidade

A primeira chave no uso do *people analytics* é definir o problema a ser solucionado. Por exemplo, se o objetivo é evitar a homogeneização de funcionários, pode-se usar o analytics para descobrir se o atual processo de contratação está levando a isso –talvez os entrevistadores só selecionem pessoas iguais a eles.

No Google, sabemos, por meio de pesquisas externas, que entrevistas mal planejadas levam a más decisões. Quando não definimos antes o que são a boa e a má resposta, um viés inconsciente do entrevistador pode dominar o processo de decisão. O analytics tem ajudado o Google a reduzir essas distorções e a construir entrevistas estruturadas, em que todos os candidatos respondam às mesmas

perguntas, permitindo estabelecer a boa e a má resposta. Além disso, o Google desenvolveu um workshop para prevenir vieses do qual mais de 26 mil funcionários já participaram.

No Google ainda não atingimos os limites do uso do analytics, mas vemos desafios a enfrentar. Dados interessantes sobre os colaboradores não faltam, sobre satisfação, rotatividade etc. Mas, antes de iniciar qualquer análise, nossa equipe tem de ir além do “interessante” e perguntar-se sobre como os dados podem contribuir para fazer mudanças. Se não houver uma resposta, talvez seja preciso reformular a pergunta ou desistir da análise.

Influenciar com dados é uma experiência agradável em uma cultura que valoriza dados e objetividade. Acreditamos que líderes abertos a aceitar os dados e as análises –principalmente quando estes contrariam suas opiniões– levarão as organizações a expandir as capacidades dos que trabalham com o *people analytics*.

Riscos

Pearlstein diz que, apesar de neutralizar preconceitos e distorções, o lado obscuro do *people analytics* é o de produzir empresas com forças de trabalho muito homogêneas. “Isso pode ser um problema em atividades que exigem trabalho em equipe e colaboração em tarefas que demandam criatividade e discernimento; reunir profissionais com os mesmos traços de personalidade e os mesmos pontos fortes e fracos tende a levar ao fracasso”, afirma, lembrando que a inovação costuma surgir de uma não planejada diversidade de talentos, experiências, visões de mundo e personalidades.

Para Matsuo, o fato de o Google usar o *people analytics* em sua gestão de RH e ser reconhecido por sua diversidade e inovação prova que a ferramenta não cria esse problema necessariamente; basta que seja usada do modo correto.

Segundo o executivo da Appus, o risco de homogeneização vem mesmo do uso equivocado da tecnologia pelos diretores e gerentes de recursos humanos. “Os gestores de RH ainda têm dificuldade de utilizar a tecnologia”, observa.

Para Tomas Chamorro-Premuzic, professor do University College London, o maior risco existente no uso do analytics no RH é o do gerenciamento errado. Ele reconhece que a tecnologia facilita a coleta de informações valiosas sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores, mas teme pelo que os executivos podem fazer com ela.

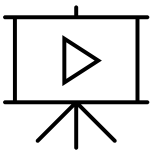
“Os gestores podem muito bem interpretar incorretamente os dados ou falhar na adoção das ações mais apropriadas”, argumenta. Segundo ele, a razão por trás disso é que os computadores são racionais demais para os irracionais seres humanos. “A má gestão é a principal razão para as pessoas pedirem demissão e não é sensato esperar que a tecnologia sozinha salve as empresas nesse aspecto.”

Um terceiro risco, este externado por Waber, diz respeito à ameaça que o uso dessas informações pode representar para a privacidade dos colaboradores. “É extremamente importante utilizar tecnologias de proteção de dados sobre uma base opt-in [mecanismo em que o usuário da tecnologia digital aceita o compartilhamento de seus dados pessoais sob certas circunstâncias], com o entendimento de que os participantes serão anônimos e nenhum dado individual será disseminado.” Para Waber, se essa abordagem correta não for utilizada, a tecnologia jamais ganhará ampla aceitação.

Texto adaptado para a disciplina, retirado da matéria escrita por Silvio Anaz: [People analytics, a fronteira tech na gestão de RH \(hsm.com.br\)](#) Acesso em 05 de março de 2026

Para que a empresa consiga atingir os objetivos e manter seu potencial competitivo, ela precisa de profissionais qualificados que propiciem a gestão dos conhecimentos acumulados e de pessoas que estejam dispostas a compartilhar esse conhecimento. Logo, pessoas que queiram investir seu tempo e energia na organização. Pense aí comigo, o que costuma atrair, engajar e reter um colaborador? Profissionais com quais tipos de habilidades e competências a empresa precisa ter de acordo com o seu planejamento estratégico, qual perfil? Quais são os principais fatores de atração das empresas atuais? Será que as empresas estão preocupadas em criar estratégias específicas para atração e retenção dos bons profissionais? Para tentar dar conta de todas essas perguntas, trabalharemos na próxima unidade, um pouco dos conceitos de atração e captação de talentos.

UNIDADE 2 – ATRAÇÃO E CAPTAÇÃO DE TALENTOS

Vídeo aula da Unidade 2

Atração e captação de pessoas nunca anteriormente esteve em um patamar tão estratégico nas organizações. Conceitos como *Employer Branding* e *Employee Value Proposition* (EVP) surgiram nos últimos anos para profissionalizar e alinhar cada vez mais a área de contratação aos objetivos e estratégias empresariais visando atrair e reter especificamente os talentos que tenham o alinhamento cultural e perfil necessário para as diversas posições da empresa.

O conceito de “*Employer Branding*”, ou marca empregadora de maneira em geral está relacionado ao investimento que a empresa faz para mostrar aos profissionais externos o quanto aquela organização é um ótimo lugar para se trabalhar. Com a lógica do *employer branding* a empresa tenta “vender” o quão vantajoso é fazer parte do quadro de funcionários de determinada organização.

Segundo Nascimento (2013), o conceito de Marca empregadora tem como base a gestão da imagem e identidade da organização reforçando tanto para aqueles que já são funcionários quanto para os potenciais candidatos a futuros trabalhadores da empresa a satisfação com a marca da organização. A força de uma determinada marca empregadora perpassa pela qualidade da cultura da empresa e está diretamente relacionada tanto com a força de atração do novo empregado quanto com a capacidade de retenção e motivação do colaborador (Nascimento, 2013).

Para ser considerada uma boa marca empregadora a empresa precisa oferecer uma proposição de valor atraente para o trabalhador. A “Proposta de Valor ao Colaborador” (EVP), nada mais é do que a troca que é oferecido pela empresa ao empregado em contrapartida ao tempo e esforço investidos por cada um no desempenho de suas atividades de trabalho (Arins, 2019). Entre os principais fatores de troca, que a empresa pode oferecer ao colaborador estão o tipo de remuneração e os benefícios (remuneração indireta, incluindo saúde, aposentadoria e licença), um bom clima organizacional, a satisfação com o trabalho e com a carreira (oportunidades de longo prazo que os funcionários têm para o desenvolvimento e avanço), e a afiliação (sentimento de pertencimento para com as organizações) (Browne, 2012).

Desde 2010 que a Pesquisa “100 Melhores empresas para se trabalhar” do Instituto *Great Place to Work* (GPTW), publicado pela Revista *Época* (2010), vem indicando que “*O que essas empresas têm em comum é que o tratamento de seu pessoal está afinado com sua estratégia de negócios e, acima de tudo, com sua identidade, cultura e marca*”. Em todas elas há muita flexibilidade e existe grande preocupação em reconhecer o profissional que se destaca e cumpre metas.

No grupo Algar, que atua nos setores de TIC, Agro, Serviços e Turismo é possível entrar mais tarde, sair mais cedo ou até tirar o dia para descansar (se combinado previamente com a chefia imediata). Na BGM Rodotec, empresa especializada em desenvolvimento de soluções tecnológicas para o setor de transporte rodoviários, mães com crianças pequenas têm direito a 5 dias para adaptação do filho na creche. Na Oracle, empresa da área de tecnologia, o Programa de Participação nos resultados paga até 6,5 salários adicionais no ano para quem entrega os resultados desejados. Para gerentes, esse valor pode chegar a 12 salários extras. A CP Promotora de crédito pessoal, em São Paulo, presenteia com carro e viagens internacionais os profissionais que mais se destacam no ano.



PARA SABER MAIS SOBRE O QUE AS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR TEM OFERECIDO AOS SEUS COLABORADORES LEIA O LIVRO:

A Melhor empresa para trabalhar: Como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante de Michael Burschell e Jennifer Robin. Editora Bookman, 2011.

Ou acesse a pesquisa “Melhores empresas para se trabalhar do ano de 2025” no link:

<https://gptw.com.br/conteudo/estudos-gp>

Atração de talentos

Antigamente a área de formação era um dos fatores de base para a entrada do profissional nas empresas. Na conjuntura atual, entretanto, outros fatores como por exemplo as competências comportamentais e habilidades sociais tem tido grande peso nos processos seletivos.

Definido o perfil desejado para os profissionais de uma empresa e a quantidade de funcionários surge a necessidade de atrair os talentos mais qualificados e adequados ao negócio. Para tentar atrair os melhores talentos, precisamos fazer uma análise adequada de como se encontra o equilíbrio entre o mercado de trabalho (MT) e o mercado de RH (MRH).

O mercado de trabalho é composto pelo número de vagas que são disponibilizadas para contratação pelas empresas de uma determinada região. Já o mercado de RH é formado pelo número de profissionais que estão à procura de novas oportunidades, incluindo nesse grupo tanto profissionais desempregados quanto aqueles que se encontram empregados, mas com interesse em mudar de emprego.

Em momentos em que o mercado de RH está em expansão e o Mercado de Trabalho em recessão, as organizações precisam fazer pouco esforço para conseguir contratar profissionais qualificados. Entretanto, quando o MT está muito aquecido e o de MRH se encontra com falta de profissionais qualificados, as empresas precisam criar estratégias diferenciadas para captação e retenção dos talentos.

A seguir serão apresentados trechos de duas reportagens que tratam sobre a influência do aquecimento/desaquecimento da economia em que podemos perceber os impactos causados no equilíbrio entre MRH e MT. O primeiro deles se refere a um momento de alta da economia brasileira e o segundo faz referência ao período de crise no nosso país.

Reportagem 1: O salário ficou caro

Desde os anos 80, o mercado de trabalho não andava tão aquecido. Boa notícia para os trabalhadores - mas, na economia como na vida, não há almoço grátis. A conta pode ser mais inflação. Recentemente, Mantega reconheceu que "a inflação brasileira está sendo afetada pelo mercado de trabalho apertado e pelo setor de serviços". Uma nova fornada de indicadores confirma que a combinação da expansão do mercado formal de trabalho - que criou 880 000 empregos de janeiro a abril - com polpudos aumentos reais de salários é a principal causa da inflação. "Ao contrário dos últimos surtos inflacionários, hoje o maior gargalo se concentra no mercado de trabalho", diz o economista Alexandre Schwartzman, ex-diretor do Banco Central. Tal diagnóstico se comprova por meio de números como a queda contínua do desemprego desde julho de 2009, alcançando hoje a marca histórica de 6%, a menor das últimas duas décadas.

Outra evidência é o crescimento tanto da média dos salários quanto do salário-mínimo, que, desde 1998, vêm subindo fortemente em termos reais. O aquecimento do mercado é tamanho que setores como o da construção civil estão "roubando" operários que trabalhavam em conservação e limpeza. "Estamos contratando ex-faxineiros, que ganhavam 750 reais em condomínios, para trabalhar como serventes por 1000 reais", diz Rubens Menin, presidente da construtora MRV, líder no segmento popular, que, nos últimos dois anos, tem concedido aumentos até 5% acima da inflação. O setor da construção, aliás, é um dos maiores empregadores do país e funciona como termômetro do mercado de trabalho. "Desde o Plano Cruzado, a pressão da massa salarial não era tão grande", diz o analista Paulo Miguel, da corretora Quest. "Na economia real, isso se traduz em aumentos impressionantes, que vão de salões de beleza a restaurantes, dos salários dos metalúrgicos aos rendimentos de profissionais liberais".

Nos últimos 12 meses, enquanto a inflação chegou a 6,51% - superando o teto de 6,5% da meta -, o salário médio de profissionais como agrônomos subiu quase 40%, enquanto o de engenheiros e professores de ensino superior aumentou 20%. A pressão salarial é tamanha que, aliada à valorização do câmbio, já ameaça a competitividade da indústria. "Em média, os salários que pagamos no Brasil são 10% mais altos do que nos Estados Unidos ou na Europa", diz Jean-Michel Jalinier, presidente da Renault no Brasil, empresa que em 2010 produziu 190 000 veículos em São José dos Pinhais, no Paraná. "Além da dificuldade para encontrar engenheiros, temos concedido aumentos maiores do que a inflação aos nossos 5700 funcionários diretos " Em 2010, ano em que a inflação atingiu 5,9%, a Renault pagou reajustes superiores a 10% a seus metalúrgicos. No último mês de abril, cada um deles recebeu também 12 000 reais a título de participação nos lucros. Segundo Jalinier, em razão do aumento de custos, no final de 2012, assim que encerrar o atual ciclo de investimentos de 2,5 bilhões de dólares no país, a Renault deverá considerar sua expansão em mercados com mão de obra mais competitiva, como México e Colômbia.

- Fonte: Revista Exame 01/06/2011 edição 0993

Reportagem 2: Desemprego: veja desafios de quem busca espaço no mercado de trabalho.

Hoje, segundo o IBGE, quase 13 milhões de brasileiros estão desempregados. "O desemprego, além dessa dimensão quantitativa, está causando muitos danos sociais. Uma coisa que o Brasil há muito tempo não passa", comenta José Pastore, professor da Faculdade de Economia e Administração da USP.

Só em setembro de 2016, no setor de construção civil 27.591 vagas desapareceram dos canteiros de obra. Este foi o setor que proporcionalmente mais perdeu postos no ano passado: 358.679. Hoje, seis meses depois, ainda tem vaga desaparecendo: 12.857 a menos só em fevereiro, segundo o Caged/IBGE.

A crise econômica já deixou muita gente fora do mercado de trabalho. As últimas pesquisas, como a do IBGE, concluíram que o Brasil tem, atualmente, mais de 12 milhões de desempregados. Treze milhões e meio de desempregados, muito mais de treze milhões e meio de histórias difíceis. Tudo isso por causa de uma crise tão difícil, que chegou até a quem fabrica a caixa de quase tudo que está nas lojas, a de papelão.

Parte da recuperação de uma empresa de embalagem se deve ao fechamento de outras do setor, que tiveram que parar as máquinas porque não conseguiram se manter nessa crise. A indústria acabou herdando clientes das empresas que fecharam as portas e isso ajudou a movimentar o chão da fábrica.

Uma fábrica de peças para frigorífico também enfrentou a crise, vendendo 25% a menos, no início de 2016. Ou eles demitiam ou congelavam os empregos por seis meses com a ajuda de um programa do Governo Federal, que permitia que todo mundo passasse a trabalhar menos e ganhar menos nesse meio tempo. A empresa foi uma das primeiras no Brasil a fazer isso. Seis meses depois que eles entraram no programa, a repórter Graziela Azevedo mostrou que isso demandava um esforço que máquina nenhuma conseguia fazer. Não foi fácil sair reduzindo salário e jornada. Além da concordância do sindicato da categoria e chancela do Ministério do Trabalho, é preciso pesar bem os prós e contras.

Fonte: Jornal Hoje / Globo, publicado em 23/03/2017. [http://g1.globo.com/jornal-
hoje/noticia/2017/03/desemprego-veja-desafios-de-quem-busca-espaco-no-mercado-de-trabalho.html](http://g1.globo.com/jornal-
hoje/noticia/2017/03/desemprego-veja-desafios-de-quem-busca-espaco-no-mercado-de-trabalho.html)

Agora que compreendemos a influência do aquecimento/desaquecimento da economia no mercado de trabalho, apresentaremos a seguir as ferramentas existentes para realização dos Processos de captação e seleção de profissionais para as empresas.

Como recrutar e selecionar de forma adequada?

O **Recrutamento ou Captação** compreende todas as formas de divulgação de vagas no mercado, com o intuito de atrair candidatos que se enquadrem no perfil delineado pela descrição e análise de cargos / perfil de competências.

A **Seleção**, por sua vez, é o processo pelo qual a empresa escolhe, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que melhor se alinham a demanda do negócio.

O primeiro passo para obter eficiência na escolha dos novos colaboradores é delimitar as fontes de recrutamento adequadas aos cargos a serem divulgados. Existem duas possibilidades de recrutamento: *interno* (divulgação da vaga dentro da própria organização) e *externo* (divulgação da vaga no mercado).

O *recrutamento interno* pode lançar mão dos seguintes meios de comunicação:

- Intranet;
- Rede social interna;
- Jornal e informativos corporativos;
- Mural interno;
- Reunião entre gerentes.

O *recrutamento externo* pode ser realizado por meio de:

- Anúncios em jornais, revistas, rádio e TV;
- Anúncios em sites na Internet;
- Uso de redes sociais gerais e específicas como o *linkedin* (<http://www.linkedin.com>);
- Agências de recrutamento públicas (Sine - Sistema Nacional de Emprego);

- ❑ Agências de recrutamento privadas;
- ❑ Para estágio: CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), IEL (Instituto Euvaldo Lodi), faculdades, agremiações;
- ❑ Indicação por funcionários;
- ❑ Banco de currículos;
- ❑ Intercâmbio entre empresas.

Não existe um modelo geral de recrutamento aplicável a qualquer cargo. É necessário que se faça um planejamento específico e coerente para atingir o maior número de pessoas que possuam o perfil esperado para o preenchimento da vaga.

Para ser mais eficaz é importante que se faça uma análise de qual tipo de recrutamento é adequado á necessidade da vaga que está por ser preenchida. Em alguns casos, quando se tem, por exemplo, gente qualificada no quadro de funcionários que poderia assumir a vaga é interessante priorizar o recrutamento interno. Em outros momentos, é estratégico procurar pessoas no mercado para arejar e trazer novas ideias para a empresa. A alternativa de mesclar os dois tipos, divulgando internamente e externamente a vaga simultaneamente também tem sido bastante utilizada. Nos quadros abaixo podemos verificar algumas possíveis vantagens e desvantagens de ser realizar cada tipo de captação de forma isolada.

Quadro 2. Vantagens e desvantagens da Captação Interna

Captação Interna	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento do potencial humano da organização; • Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos funcionários; • Incentiva a fidelidade à organização; • Não requer a socialização de novos membros; • Baixo custo financeiro; • Rapidez no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode bloquear a entrada de novas ideias; • Funciona como um sistema fechado; • Risco de “carreirismo” na empresa; • Dificuldade de os gerentes liberarem seus funcionários; • Frustração dos funcionários não escolhidos.

Fonte: Adaptado pela autora de Chiavenato (2014)

Quadro 3. Vantagens e desvantagens da Captação Externa

Captação Externa	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Renova e enriquece os recursos humanos da organização; • Incentiva a interação da organização com o MRH; • Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos; • Aproveita os investimentos em mão de obra das outras organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo operacional; • Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários; • É demorado; • Afeta a política salarial da empresa

Fonte: Adaptado pela autora de Chiavenato (2014)

Após o recrutamento, o foco passa a ser o processo de escolha. Metaforicamente, podemos afirmar que a seleção se assemelha a um funil, onde entram vários candidatos e, após a utilização das técnicas de seleção, permanecem somente os mais adequados.

As técnicas de seleção geralmente utilizadas são:

- dinâmicas de grupo;
- técnicas de simulação;
- testes de conhecimentos gerais e específicos (informática, línguas);
- testes psicológicos (psicométricos/personalidade);
- entrevista técnica;
- entrevista psicológica.

Admissão do novo funcionário

Após o recrutamento e a seleção, temos o processo de admissão do candidato. Os passos a serem seguidos nesse estágio são os seguintes:

- 1) realização de exame admissional com médico do trabalho;
- 2) registro da contratação em carteira de trabalho;
- 3) integração do novo funcionário à empresa.

O período de integração ou socialização se refere aos primeiros momentos do novo funcionário na organização. Um processo de entrada claro e sequencial reflete em satisfação, segurança e conhecimento sistêmico do “negócio” e da empresa, gerando menos tempo entre a adaptação e o período inicial de retorno produtivo que o novo empregado passa a dar para a organização.

Os assuntos comumente tratados em programas de socialização de novos funcionários são:

- cultura, missão, visão e valores da empresa;
- horário de trabalho;
- benefícios oferecidos pela empresa;
- deveres e regras;
- segurança no trabalho.

Com a finalidade de integrar o novo empregado da forma mais breve possível, nas empresas do mercado atual, surgiu um novo conceito no que se refere a integração de funcionários denominado *onboarding*.

O termo, originado do inglês, “embarcando” vai além do tradicional programa de integração, que possuía o objetivo de apresentar a empresa ao colaborador. O conceito de *onboarding*, além de apresentar a empresa ao novato procura fazer com o que o funcionário se sinta parte da organização desde a sua entrada. Algumas empresas oferecerem uma recepção personalizada ao novato, como por exemplo a Apple que presenteia o novo empregado com uma camiseta que contém o ano em que ele está iniciando sua carreira na empresa e também com um computador da marca, que pode ser configurado da maneira que desejar pelo próprio trabalhador. Outras empresas utilizam também a figura de um tutor para cada profissional que entra na empresa, como alguém que vai orientar e ser a referência

desse novo profissional nas questões técnicas e comportamentais. Essas estratégias visam melhorar o engajamento e acelerar o retorno de desempenho dos profissionais que entram nas organizações.

Terceirizar ou não o processo seletivo?

Muito se discute a respeito da terceirização dos processos de recrutamento e seleção. Se por um lado, alguns argumentos se justificam, por outro, precisamos estar atentos para aspectos como a escolha correta dos parceiros para tal serviço e ao fato de que o processo realizado por pessoas externas à empresa pode acarretar perda cultural na escolha dos candidatos que estejam mais alinhados aos valores e crenças que sustentam a organização.

Apresento a seguir duas matérias com casos reais sobre as estratégias que têm sido utilizadas pelas empresas para Captação e Seleção de talentos.



A seleção mais concorrida do Brasil

A AmBev atraiu 60 000 candidatos para seu último programa de trainee - o dobro de sua média histórica. E escolheu apenas 26 entre eles. Como funcionou o processo de escolha mais disputado do país

Um burburinho eufórico tomou conta da sede da AmBev, na zona sul de São Paulo, na manhã de sexta-feira 11 de dezembro. Um grupo de 26 jovens recém-saídos da universidade trocava ideia na área de convivência dos funcionários, um bar com chopeira e máquina de refrigerante instalado numa empresa obcecada por trabalho e pelos resultados que ele deve gerar. E o que essas 26 pessoas mais queriam fazer naquele momento era exatamente isso -- trabalhar. O grupo forma a mais nova turma de trainees da AmBev e estava ali para seu primeiro compromisso oficial - um café da manhã com o presidente da companhia, João Castro Neves, e nove diretores. Entre porções de salada de frutas e pães de queijo, eles falaram sobre os rumos da empresa e os desafios que vão enfrentar ao longo de 2010.

Nunca foi tão difícil participar desse tradicional ritual de iniciação, que acontece desde o primeiro programa de trainees, em 1990, ainda na antiga Brahma. No ano passado, foram 32 000 candidatos

para 19 selecionados. Desta vez, o número de inscritos dobrou para quase 60 000 - o que resultou num recorde de 2 310 candidatos por vaga. Nenhum outro processo de seleção na iniciativa privada ou na esfera pública é tão concorrido no Brasil.

A disputa por uma vaga na AmBev supera concursos públicos, como o da Polícia Federal, um dos mais disputados do país, com 192 candidatos por vaga. É também maior do que o vestibular de medicina da Universidade de São Paulo. "Todos que chegaram à etapa final do processo viam a entrevista de seleção como se fosse uma final de Copa do Mundo", diz Arthur OurivioNieckele Massa, de 25 anos, recém-formado em ciências econômicas pela UFRJ e um dos 26 selecionados pela AmBev.

O recorde no número de inscritos ocorreu graças a uma reinvenção do programa. Pela primeira vez em sua história, por exemplo, a AmBev fez um estudo prévio para conhecer o público-alvo de seu programa de trainees -- estratégia usada mais na área de marketing do que na de recursos humanos.

Entre março e maio de 2009, a companhia reuniu dois grupos de universitários - um em São Paulo e outro no Rio de Janeiro - para uma bateria de entrevistas. Descobriu que, acima de qualquer outra coisa, os jovens dão preferência a empresas que lhes permitam um crescimento profissional rápido - justamente uma das características mais marcantes da AmBev. De posse dessa informação, a companhia optou por usar a possibilidade de ascensão acelerada como mote da campanha de divulgação. Questões que chegaram a ser destacadas em anos anteriores, como ações de sustentabilidade desenvolvidas pela companhia, passaram para segundo plano. "A pesquisa nos mostrou que tínhamos todos os atributos necessários para atrair os universitários, só não estávamos nos vendendo direito", diz Tiago Porto, gerente de RH da AmBev e responsável pelo programa de trainees em 2009.

Uma vez definido como o programa seria "vendido", era preciso alcançar o maior número possível de jovens -- quanto maior o número de inscrições, maior a chance de encontrar gente boa. Atrair milhares de candidatos, portanto, não era visto como um estorvo, mas como uma oportunidade.

Para ampliar o alcance do programa, a AmBev mergulhou na internet e nas redes sociais. A AmBev enviou kits sobre o programa para 200 blogueiros selecionados e lançou um jogo no Orkut que simulava a distribuição de bebidas. No mesmo mês, um site específico para os candidatos entrou no ar e, em seis meses, teve mais de 300 000 visitantes. Seis trainees da turma de 2008 iniciaram blogs para contar as próprias experiências e responder às perguntas dos candidatos. "A verdade é que nós mesmos nos inscrevemos em 2008 sem saber muito bem qual seria a estrutura do treinamento", diz Clarissa de Araújo, uma das blogueiras. "Por isso conseguíamos entender bem as dúvidas dos interessados em participar do programa." Com seu nome divulgado no site, Clarissa passou também a receber convites de amizade e a conversar com candidatos que a encontram no Orkut e no Facebook.

Em paralelo, executivos mais experientes ficaram responsáveis por apresentar a empresa e tirar dúvidas dos universitários. Nos anos anteriores, esses executivos participavam apenas de palestras organizadas em 60 universidades de todo o país. Desta vez, também conversaram com os potenciais candidatos em chats que aconteciam todas as sextas-feiras ao longo de dois meses. O mais concorrido deles, com o presidente João Castro Neves, atraiu 1 800 inscritos. "Esse tipo de interação é importante para mostrar que damos realmente valor ao programa", diz Porto.

A triagem começou com uma prova online de inglês, português e conhecimentos gerais. Todos os candidatos que acertaram pelo menos metade das questões passaram para as fases seguintes, que previam a interação com funcionários da companhia. O primeiro contato foi com os trainees dos anos

anteriores, que coordenaram as dinâmicas de grupo. À medida que as etapas avançavam, a graduação dos executivos que interagiam com os jovens também subia. Gerentes de fábrica faziam entrevistas em suas regiões. Diretores e o próprio Castro Neves cuidaram das etapas finais. Com o aumento do número de inscritos, mais executivos tiveram de se envolver no processo, já que a AmBev não terceiriza nenhuma etapa da seleção. Neste ano, 419 deles participaram de alguma fase do recrutamento - ante 300 em 2008.

O funil é tão estreito que dos 60 000 candidatos apenas 59 chegaram à última entrevista. Nessa etapa, eles foram divididos em dez grupos - e cada um deles se sentou frente a frente com Castro Neves e cinco diretores. Antes das conversas, cada executivo recebe uma espécie de dossiê com os pontos fortes e fracos de cada candidato e um relato sobre seu desempenho ao longo do processo. A entrevista dura cerca de 2 horas, e passa pelos mais variados temas. Os executivos perguntam o que cada candidato mudaria na companhia, questionam sobre quais os maiores líderes da atualidade, pedem opinião sobre temas polêmicos, como apagão e privatização. No fim, os aprovados devem ser escolhidos por consenso. "Queremos jovens com raciocínio lógico e brilho nos olhos", diz Castro Neves.

Ao longo dos últimos 19 anos, o programa de trainees tem sido a principal máquina da fábrica de talentos em que a AmBev se transformou. Das 500 pessoas que já passaram pelo treinamento, 150 ocupam hoje cargos de gerentes seniores e 22 são diretores. Um deles, o carioca Luiz Fernando Edmond, tornou-se presidente em apenas 15 anos e, desde 2008, comanda as operações da ABInBev na América do Norte.

Marcio Froes, presidente da Labatt no Canadá, também passou pelo processo. Desde o início os trainees são preparados para assumir cargos dessa importância. Nos primeiros cinco meses do programa, eles migram entre as fábricas, a área de vendas e a administrativa e têm a chance de conhecer cada detalhe do negócio - o que inclui tarefas tão distintas quanto carregar caixas de cervejas morro acima em favelas cariocas e participar de reuniões executivas no exterior. Depois, recebem cinco meses de treinamento na área que escolherem. Em dois anos, a maioria é promovida a gerente e, se cumprir as metas, embolsa até 18 salários extras por ano. A cobrança, como é de imaginar na ultracompetitiva cultura da AmBev, é proporcional às oportunidades. "Entrar no programa é só o primeiro passo", diz Castro Neves. "Eu costumo dizer a esses jovens que eles precisam começar a entregar resultados logo no primeiro dia."

Fonte: Revista Exame: edição 959, n. 25 – 30/12/2009 Ano 43

Recrutamento 3.0: Currículo e entrevista não bastam mais para entrar em um banco de talentos

Giorgio Dal Molin

De startups a grandes empresas, processos de recrutamento vêm reforçando a identidade da marca empregadora para encontrar o candidato ideal e por meio de atividades nada tradicionais. Foi-se o tempo em que para arrumar um bom emprego bastava enviar currículo e fazer entrevista: 83% dos recrutadores afirmam que talentos são a principal prioridade da organização, segundo levantamento do LinkedIn, maior rede social profissional do mundo.

Para serem mais assertivos, gerentes de recursos humanos apostam em diferentes estratégias. “A principal mudança nos últimos anos foi o trabalho de valorização da marca empregadora”, informa a diretora de Soluções Talentos do LinkedIn, Lia Vicente. Ela explica o que isso significa: “É a construção de identidade da empresa antes da abertura da vaga, mostrando o clima de trabalho e despertando o interesse em grupos estratégicos”, diz.

Ainda que 59% dos orçamentos de recrutamento sejam gastos em sites de empregos, metade dos entrevistados pela pesquisa buscam melhores ferramentas de aquisição de talentos, o que inclui redes sociais direcionadas, *headhunters* e outros instrumentos de triagem de currículos e identificação de regiões com profissionais de alto potencial.

Hackathons avaliam talentos na prática

Um método de aproximação é a realização de “hackathons”: interessados se inscrevem e desenvolvem projetos passando, geralmente, 48 horas em um local pré-determinado. Os inscritos são apoiados por mentores – especialistas do negócio. As melhores criações ganham prêmios e, muitas vezes, há a possibilidade de contratação.

A BRF realizou dois desses eventos recentemente em Curitiba. O primeiro, em parceria com a Universidade Positivo, teve foco em tecnologia. O segundo enfocou soluções para o agronegócio, recebendo inscritos de 30 cidades.

”O hackathon é um laboratório muito interessante: você observa na prática como as pessoas trabalham. É uma forma de atração de talentos fantástica”, destaca Marcos Daniel Goes, coordenador de IT Digital da BRF. “Hackathons são úteis para pessoas com alta capacidade técnica. São muito utilizados para promover uma dinâmica entre os profissionais com maior potencial, e a partir de então recrutar”, emenda Lia Vicente.

Desafios são o caminho para chegar aos melhores candidatos

Na “vanguarda” das ações de recrutamento estão as *startups*. A curitibana Ebanx promoveu em março o desafio *CodeYour Way*: programadores de qualquer lugar do planeta poderiam testar seu nível de conhecimento em um teste de uma hora. De quase mil participantes, cem se mostraram na “realeza” da programação.

“Já contratamos dois. Para contratar, fazemos um processo não apenas técnico, mas também cultural. Aqueles de nível mais sênior passam por sete etapas, entre testes e entrevistas. Em uma delas, o candidato passa o dia programando aqui mesmo no escritório”, explica o diretor de pessoas do Ebanx, Bruno Martin.

A empresa aposta alto no “custo de aquisição” de funcionários e chega a bancar viagens a brasileiros e a estrangeiros para entrevistas. “Precisamos trazer os melhores, não importa onde estão. Valorizamos muito a experiência do candidato e as ferramentas que temos suportam a evolução desse modelo”, afirma Bruno. A satisfação do pretendente também é uma forma de medir o sucesso do trabalho de gestão de pessoas na opinião de 25% dos recrutadores, conforme o LinkedIn.



A curitibana Ebanx promoveu em março o desafio *CodeYour Way*: programadores de qualquer lugar do planeta poderiam testar seu nível conhecimento em um teste de uma hora. A empresa também tem buscado talentos fora inclusive bancando a vinda deles para o Brasil. Henry Milleo/Gazeta do Povo

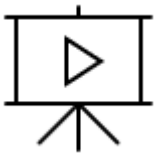
Bruno conta que recentemente o Ebanx importou dois “gringos” do México. Como a empresa atua no Chile, México, Peru e Colômbia, reforços internacionais são necessários tanto às equipes de tecnologia quanto de vendas. O argentino Sebastian Fantini é um desses colaboradores. Líder de equipes multidisciplinares, ele dá uma amostra prática de como a empresa incentiva talentos locais e “importados”: “A empresa está com forte expansão na América Latina, e esse crescimento alavanca também a nossa carreira.

Para Caroline Marongoni, Assistente de Recursos Humanos na Ebanx, as contratações em âmbito nacional e internacional são essenciais para a expansão citada por Sebastian. “Cada pessoa vem de um meio e de uma cultura diferente. Isso traz novas visões e pontos de vistas”, finaliza.

Fonte: Giorgio Dal Molin, especial para a Gazeta do Povo [07/05/2021]

<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/curriculo-e-entrevista-nao-bastam-mais-para-entrar-em-um-banco-de-talentos-0jar25gqwqlcm4c7zoh9kak9w> Acesso em 06 de Maio de 2021

Segundo pesquisa realizada pela consultoria Towers Perrin (2006), o tema principal quando se trata de atração de pessoas está relacionado ao forte desejo do trabalhador de adquirir novos conhecimentos e crescer na carreira com um trabalho que seja desafiador e que tenha oportunidades de treinamento e desenvolvimento. Outro fator que tem sido considerado ultimamente como fator estratégico para atração e retenção de talentos é a forma como a empresa lida com a gestão da diversidade. Na Unidade 3, trataremos dos conceitos de Gestão de Carreira e Competências e na Unidade 4 sobre Gestão da diversidade.



Vídeo aula da Unidade 3

Tendo em vista o cenário de complexidade que as empresas atualmente estão enfrentando, as pessoas que nelas trabalham necessitam estar preparadas para contextos cada vez mais exigentes e imprevisíveis. Dessa forma, torna-se importante que o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores esteja alinhado as estratégias de desenvolvimento da organização.

O conceito de carreira pode ser concebido a partir da ótica de análise de diversas áreas de trabalho, como por exemplo, a psicologia, a sociologia e a administração. Apesar de trabalharem com conceitos distintos relativos ao tema, eles propõem ideias complementares que juntas contribuem para a atual compreensão que temos sobre carreira. Para Boehs e Bogoni Costa (2017) partindo do campo da Administração de Empresas, a carreira além de representar a trajetória profissional de uma pessoa, pode ser compreendida também como a estrutura de cargos ou perfil de competências que servirá de base para que o planejamento estratégico organizacional seja posto em prática.

Para Dutra (2009, p.101), o desenvolvimento de carreira pode ser definido como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Segundo Bendassolli (2009 a) a carreira é um conceito mediador que liga diversas dimensões da experiência humana no que se refere à palavra trabalho. Para Hughes (1937) ela pode ser enxergada a partir de duas óticas de

análise, sendo uma objetiva e a outra subjetiva. Enquanto a objetiva se refere aos aspectos sociais, interacionais e as regras de uma determinada empresa ou profissão, a subjetiva por sua vez se caracterizaria por uma perspectiva onde a pessoa concebe sua vida e carreira de forma conjunta, interpretando os significados das coisas que lhe ocorrem considerando suas características pessoais e ações (Hughes, 1937). A partir dessa concepção podemos estudar e compreender a carreira considerando ao mesmo tempo o nível organizacional (carreira como estruturas e rotinas objetivas) e o nível individual (carreira subjetiva).

O conceito de carreira não é estático, ele vai se modificando de acordo com a época que vivemos. Fatores econômicos, pessoais, sociais, políticos e tecnológicos costumam refletir na maneira como as carreiras são compreendidas e geridas. Por muitos anos, vigorou no mercado o conceito de carreira tradicional, mas desde o final dos anos 80, com a globalização e o surgimento da internet, novas configurações do conceito de carreira foram surgindo e sendo fortalecidas.

Modelos de Carreira

O modelo tradicional de carreira, que predominou até o final dos anos 1980, teve origem na sociedade industrial e era baseado na noção de emprego, no qual por um lado o empregado era fiel e dedicado à empresa, enquanto a organização, por sua vez, ofertava segurança, estabilidade e a promessa de uma carreira construída a vida inteira no mesmo local. Nessa época o que mais se desejava durante o ciclo de vida laboral era a ascensão hierárquica, tendo em vista que “subir na carreira” implicava em maiores níveis de remuneração e reconhecimento. Bem-sucedido era aquele que conseguia construir sua carreira em empresas tradicionais de grande porte fossem elas, públicas, privadas, nacionais ou multinacionais.



Segundo Hall (2002), o modelo tradicional de carreira estava inserido em um ambiente estável, no qual a aprendizagem e o desenvolvimento se davam exclusivamente dentro da organização, sendo a senioridade e a maturidade qualidades valorizadas e respeitadas. Para Bendassolli (2009), a carreira no modelo tradicional era desenvolvida a medida que a organização permitisse, havendo uma coincidência entre os interesses da empresa e dos trabalhadores, em que o contrato psicológico previa que “*a empresa tinha a obrigação de garantir o emprego ao indivíduo, ao passo que este lhe devia lealdade*” (p. 113)

Entretanto, as inúmeras transformações na conjuntura social, política, econômica e cultural que vem acontecendo na sociedade desde o início dos anos de 1990, configuraram uma progressiva e intensa transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Isso fez com que houvesse uma redefinição dos modos de produzir fazendo com que as pessoas passassem também a conceber de forma diferente seus projetos de vida (Castells, 1999). Fatores como a globalização, e a inserção de novas tecnologias acarretaram inúmeras reestruturações organizacionais, que geraram como consequência

uma ruptura em fatores como estabilidade e segurança no emprego, tendo em vista que as organizações passaram a não garantir mais a permanência dos trabalhadores em seus quadros durante todo o ciclo de vida laboral.

Dessa forma, a partir do final dos anos de 1980, a ideologia dominante na área de recursos humanos deixou de transitar na lógica de que a empresa era responsável pela carreira dos trabalhadores, determinando a progressão possível para seus membros. Assim, passou a funcionar baseado na responsabilidade individual pelo gerenciamento da carreira, sendo a empresa apenas uma “parceira” nesse processo (Bendassolli, 2009).

Fig. 1 – Transição do modelo de carreira

Modelo de Carreira Tradicional Até final dos anos 80	Responsabilidade Individual Final dos anos 80 em diante
	

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Para Bendassolli (2009), nesse novo contexto ocorre uma mudança de percepção do caráter exterior da ética racionalista que baseava o trabalho como algo que se tinha que fazer para sobreviver ou para reproduzir a sociedade do ponto de vista material, para uma ética romântica baseada na interioridade, onde a busca do significado pessoal vem para o primeiro plano. Neste sentido, o indivíduo passa a escolher um trabalho que melhor se ajuste aos seus interesses, valores e inclinações pessoais. Para o autor “a carreira, no sentido moderno, implica um processo de individualização a partir do qual se pode desenvolver um projeto de vida, muito mais do que ocupar um cargo ou exercer uma ocupação pertencente à empresa” (p. 110).

Bendassolli (2009), afirma que no contexto atual, e como consequência das inúmeras modificações citadas anteriormente, passaram a existir novos tipos de conceitos no que se refere às configurações de carreira, como por exemplo: Ancoras de carreira, Carreira Proteana, Carreira sem fronteiras e Carreira Portfólio.

O conceito **Âncora de carreira** foi criado e desenvolvido pelo psicólogo Edgar Schein, a partir de uma pesquisa longitudinal realizada na década de 70 do século passado com alunos na Sloan School of Management (MIT). Nessa pesquisa, Schein buscou descobrir de que maneira os principais valores e motivações de um indivíduo influenciavam os padrões de escolha em relação as decisões do âmbito profissional no decorrer da carreira.

A partir dos pontos em comum encontrados nas decisões profissionais dos alunos participantes da pesquisa, Schein (1974) propôs a criação de oito categorias que denominou de **âncoras de carreira**: (I) competência técnica, (II) competência gerencial, (III) autonomia e independência, (IV) segurança e estabilidade, (V) criatividade empreendedora, (VI) vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, (VII) puro desafio e (VIII) estilo de vida. A cada âncora está associado um padrão de motivações e de recompensas que movem os indivíduos em direção aos seus objetivos de vida.



Para fazer o teste Ancoras de Carreira de Edgar Schein, acesse:

<https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/teste-ancoras-de-carreira>

O conceito de **carreira Proteana**, criado por Hall (2002), surgiu a partir de pesquisas realizadas com jovens e trabalhadores de todas as idades que revelaram uma tendência de as pessoas começarem a utilizar critérios próprios de sucesso e realização profissional alinhados aos seus valores pessoais deixando muitas vezes de priorizar as condições tradicionais, vinculadas as organizações como, por exemplo, nível hierárquico, salário e status. A carreira Proteana realça a inevitabilidade das mudanças, a dependência de versatilidade, contínua adaptação e resiliência (Hall, 2002).

Segundo Neves, Trevisan e João (2013), embora Hall tenha desenvolvido o conceito de carreira Proteana em 1976, as principais características desta concepção ganharam maior representatividade a partir da década de 1990, devido as turbulências e incertezas nos mercados que geraram redução significativa da segurança tanto para organizações (que passaram a não garantir relações de longo prazo com seus profissionais), quanto para os trabalhadores (com a diminuição dos empregos causados pela reengenharia e *downsizing* das empresas).

Segundo Bendassoli (2009a), a carreira Proteana é uma construção dividida entre a mudança e a permanência, que torna necessário ao indivíduo reagir ao mesmo tempo adaptativa e resistentemente. Considerando uma época de transformações de um contexto socioeconômico turbulento e a busca por um senso de autodireção, para desenhar o curso a seguir e a ação a tomar no que se refere a sua própria carreira.

Dessa forma, a carreira proteana, é moldada pelas necessidades do próprio indivíduo, suas metas e valores, e não por estruturas organizacionais ou ideias recebidas de programas de desenvolvimento profissional empresarial. O sucesso profissional passa a estar atrelado ao aprendizado de novas habilidades e aos conceitos de adaptabilidade e automotivação (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013).

Na concepção da “**carreira sem fronteiras**” considera-se que a carreira pode ultrapassar as fronteiras de uma única organização, opondo-se dessa forma à visão tradicional de carreira, de realização e desenvolvimento profissional vertical e institucional. Implica uma pluralização dos contextos de trabalho e um tipo de contrato psicológico baseado em oportunidades e projetos.

O trabalhador passa a ser responsável pelas decisões de carreira que são tomadas com base em seus interesses pessoais. Para manutenção da carreira torna-se importante o cultivo de *network* e a busca contínua por novos conhecimentos. Há o desejo de trabalhar para várias empresas ao mesmo tempo ao longo da carreira sendo que o comprometimento passa a ocorrer enquanto se visualiza oportunidades de desenvolvimento.

Segundo Bendassolli (2009a), um pressuposto importante desse modelo é que, para sustentar uma carreira sem fronteiras, o indivíduo deve cultivar três competências principais, sendo a primeira delas, conhecer os motivos de seu engajamento profissional, seus valores, necessidades e interesses (saber por quê”, ou *know-why*); a segunda, “saber fazer” (*know-ho*) e a terceira competência, “saber com quem” (*know-whom*), que diz respeito ao papel das redes sociais que cada indivíduo precisa construir para se manter no mercado.



Para compreender melhor um exemplo real de Carreira sem fronteiras, acesse o link <https://revistamelhor.com.br/tarefa-dada-e-tarefa-cumprida/> e conheça um pouco mais sobre o papel do *interim manager*

O modelo de **carreira portfólio** caracteriza-se pela diversificação das atividades profissionais que a pessoa opta por assumir seja dentro da sua carreira principal quanto fora dela. Por exemplo, um administrador que trabalhe registrado em uma empresa e ao mesmo tempo tenha sua própria microempresa de consultoria, ou então, trabalhe parcialmente em alguma organização e no restante das horas trabalhe em casa como tatuador, profissão essa totalmente diferente da sua ocupação principal. Neste modelo de carreira há um alargamento do conceito de trabalho, sendo que as atividades realizadas pelo indivíduo não se restringem somente aquelas de cunho financeiro (Bendassolli, 2009).

A carreira portfólio pode significar que o indivíduo opta por atuar em múltiplas zonas de expertise, disponibilizando uma “carteira” de trabalhos a contratantes potenciais, sendo que a composição das atividades do portfólio pode variar de um momento para o outro e de acordo com o incremento das suas habilidades pessoais (INKSON, 2007). As empresas, por sua vez, que contratam trabalhadores de carreira portfólio precisam ter uma organização de atividades diferente da tradicional e baseadas em projetos específicos que contemplem a necessidade desta mão de obra.



Para compreender melhor o que caracteriza a Carreira Portfólio, chamada no mercado de carreiras múltiplas, confirma a matéria no link:

<https://www.ibccoaching.com.br/artigos-ibc/mercado-trabalho/multiplas-carreiras-saiba-mais-sobre-essa-tendencia-da-nova-geracao/>

Como agentes da competitividade, os indivíduos e suas competências seriam o capital humano disponível à organização, importante por sua capacidade de pensar rumos estratégicos, desenvolver competências valiosas, construir estratégias emergentes, viabilizando a aprendizagem e a inovação. (ZAMBALDI;MASCARENHAS, 2010, p. 216)

Cada empresa tem o seu padrão de complexidade e necessita de um tipo de demanda profissional das pessoas que fazem parte dela. Para tentar conciliar as expectativas de desenvolvimento da empresa e as dos profissionais que nela trabalham, a área de gestão de pessoas lança mão de uma ferramenta chamada Sistema de Gestão (administração) de carreiras. Dessa forma, torna-se importante elucidarmos alguns conceitos que compõem o sistema de gestão de carreiras:

Conceitos do Sistema de Gestão de Carreiras

Estrutura ou desenho de carreira: é o que dá concretude ao sistema, à medida que define a sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas. Geralmente quando se desenha uma carreira, desenhamos sua estrutura. (DUTRA, 2009)

Para Dutra (1996) existem três tipos básicos de estrutura de carreira

As **estruturas em linha:** ordenam diversas posições em uma única direção. Nesse caso, cada degrau da carreira é caracterizado e identificado por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições ou a um grupo de atributos pessoais. Este modelo de estruturas pode ser mais ou menos flexível,

dependendo de como são definidos os critérios de ascensão profissional. Esta estrutura é muito utilizada pelas empresas, porque se torna mais simples o seu controle e gestão.

Fig. 2 - Estrutura em Linha

5	Gerente de Sistemas
4	Coordenador de Grupo
3	Analista de Sistema Sênior
2	Analista de Sistema Pleno
1	Analista de Sistema Junior

Fonte: Dutra (1996)

Esse tipo de estrutura tem uma série de limitações, tais como: dentro da carreira a pessoa não tem opções para outras trajetórias profissionais e o topo desse tipo de carreira resulta em posições gerenciais, não oferecendo alternativa para quem quer seguir uma carreira mais técnica.

Para Pontes (2010, p. 359), a premissa natural nesse tipo de carreira é de que os cargos gerenciais são mais importantes do que cargos técnicos e que é natural que o profissional no topo de sua carreira ocupe um cargo gerencial. Entretanto, as posições gerenciais são em menor número e dependem de vagas gerando assim um fator de inibição para o desenvolvimento profissional.

Estruturas em rede: são aquelas que apresentam várias alternativas para cada função ou atividade da empresa, permitindo ao profissional optar e analisar qual será a trajetória que mais lhe agrada, conforme os critérios de acesso estabelecidos pela empresa. Pontes (2010) chama esse tipo de carreira de carreira por linha de polivalência, em que o sujeito pode começar, por exemplo, como auxiliar de produto passar para auxiliar de recursos humanos, podendo migrar entre várias áreas da empresa no mesmo nível ou subindo também. Nesse tipo de estrutura há dificuldade para redefinir a arquitetura organizacional, uma vez que modificá-la implica nas alterações da carreira.

Estruturas paralelas: Dutra (1996) define carreira paralela como sendo uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza operacional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento garantido em qualquer uma das direções escolhidas.

Quando a estrutura de carreira não atende às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais da empresa (técnico, administrativo, gerencial e operacional), pode-se incorrer no risco de perda de

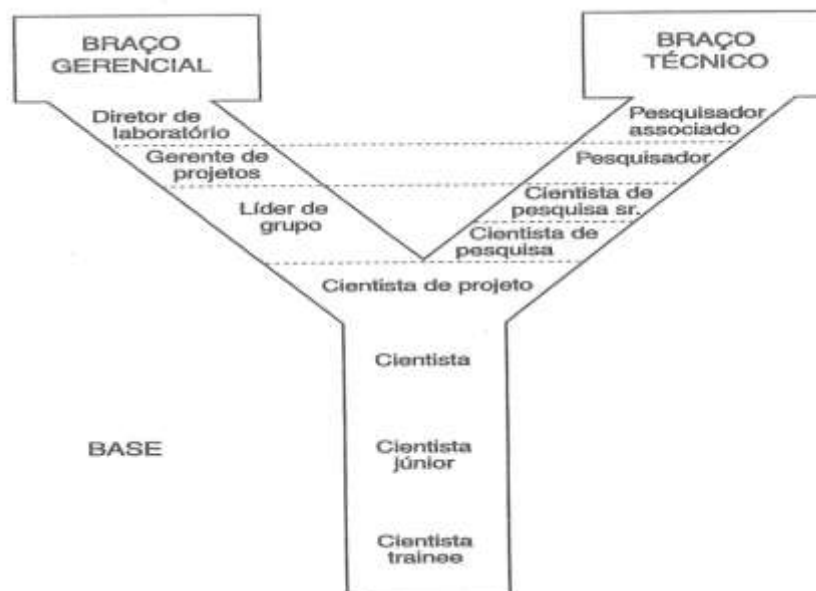
capacidade técnica e gerencial e da qualificação profissional. Isto é comum quando os profissionais identificam e sonham com posições gerenciais como a única forma de ascensão na carreira e sucesso profissional, o que acarreta o não investimento no seu desenvolvimento técnico. A estrutura paralela fixa critérios para o desenvolvimento de todos os profissionais técnicos, e estabelece canais de negociação de expectativas entre as pessoas e a empresa.

Assim, o sistema de carreiras paralelas permite à empresa incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o gerencial, dependendo do perfil de cargos e pessoal, além das vocações e aspirações individuais.

Dentre as formas de carreira paralela dentro da empresa podemos destacar a **carreira em Y**, cujas características são: o eixo técnico e gerencial como base comum da ascensão, alcançando uma maior flexibilidade na alocação das pessoas nos dois eixos; sendo que a base tem característica técnica, o que permite que o profissional técnico possa optar pela carreira técnica ou pela gerencial; o formato em Y permite uma maior legitimidade àqueles que ocupam posições gerenciais, o que facilita o processo de comunicação e sua aceitação como gerentes junto àqueles que optaram pelo eixo técnico da carreira.

A Carreira em Y fornece o progresso em áreas especiais, como finanças, P&D, engenharia, com remuneração comparável àquela recebida pelos gerentes em diferentes níveis. Dessa forma, é possível manter o funcionário com conhecimentos e habilidades valiosos desempenhando tarefas que sejam tão importantes para a empresa quanto aquelas exercidas por gerentes.

Figura 3 – Estrutura em Y



Fonte: Dutra (1996, p.88).

Carreiras e suas categorias

Segundo Dutra (2009, p. 109), baseado nos tipos de entregas requeridas pelas empresas e pelo mercado, podemos encontrar carreiras em três categorias:

Operacionais: São carreiras vinculadas às atividades-fim da empresa que exigem o uso do corpo ou alto grau de estruturação. Geralmente essas carreiras encerram-se nelas próprias, e é importante que a organização defina critérios de mobilidade para outras carreiras ou para o mercado.

Profissionais: relacionadas a atividades específicas que geralmente exigem pessoas com formação técnica ou superior.

Gerenciais: São ligadas às atividades de gestão da empresa. Essa categoria é formada por pessoas oriundas das carreiras operacionais ou profissionais, que ao longo de seu processo de crescimento demonstraram vocação e competência para a carreira gerencial. Outra opção são os programas *trainees*, onde jovens, recém-formados e sem experiência profissional são preparados para futuramente assumirem a carreira gerencial.

Plano de carreira

Em todo processo de gestão de carreira, dois papéis estão interligados: o papel da empresa e do colaborador. É através da ferramenta denominada **plano de carreira** que a organização propicia o desenvolvimento estruturado para os funcionários. Esse plano é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver e tornar os trabalhadores capacitados e eficientes.

O plano de carreira passa por três fases: **diagnóstico, direção e desenvolvimento**.

Na primeira fase, o plano identifica as capacidades, os interesses e os valores dos funcionários. Na segunda, determina-se o tipo de carreira que o trabalhador quer e os passos que deve seguir. Nesta fase, os trabalhadores podem ter aconselhamento individual e informação de uma enorme variedade de fontes, além de uma possível orientação vocacional. Na terceira fase, são implantadas as ações necessárias para criar ou aumentar a qualificação e capacidades do trabalhador. Os programas mais usados são de orientação dos juniores pelos seniores, rotação por diversas posições horizontais e aconselhamento periódico por um tutor.

Cada empresa precisa montar os seus instrumentos de gestão através da criação de políticas e práticas que sustentem o desenvolvimento empresarial e pessoal. No desenvolvimento, tanto empresa quanto o profissional têm papéis importantes nessa relação.

- **A empresa deve:** estabelecer de forma clara e transparente quais são os critérios da mobilidade da carreira dentro da organização; oferecer programas de desenvolvimento, acompanhamento do crescimento e desempenho profissional; propiciar espaço para o desenvolvimento dos funcionários, utilizar programa de Remuneração por Competências; incentivar Programas de Qualidade de Vida; preparar a liderança para conhecer e reconhecer melhor seus subordinados e fornecer *feedback*.
- **As pessoas,** por sua vez, devem buscar o autoconhecimento, estabelecer seus objetivos pessoais de carreira, desenvolver-se continuamente, procurar instrumentos de autoavaliação e aconselhamento profissional (*coaching, mentoring*), estando estes ligados ou não à empresa.

Dutra (1996), afirma que o sistema de administração de carreiras contribui para: adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa; estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional; identificar e trabalhar pontos fortes e fracos; explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais; melhorar a comunicação entre empresa e funcionários; oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários; e direcionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.

O papel da empresa na administração de carreiras não se resume à estruturação de processos sucessórios. A empresa tem como função: tomar as decisões relacionadas com o alinhamento do sistema de administração de carreiras à política que orienta a gestão de Recursos Humanos e às estratégias empresariais; definir o sistema de administração de carreiras no que concerne à sua configuração técnica, formatação e características das estruturas de carreira, níveis dentro de cada estrutura e requisitos de acesso, instrumentos de gestão a serem utilizados no sistema.

Além disso, os gerentes devem estimular os funcionários a assumirem a responsabilidade por suas carreiras, oferecendo a assistência contínua na forma de *feedback* do desempenho do indivíduo e tornando disponíveis informações sobre a empresa, sobre o cargo e sobre as oportunidades de carreira que possam ser de interesse. (BOHLANDER, 2003)

Hoje em dia é comum as empresas avaliarem seus colaboradores em relação a carreira baseado em duas frentes: os requisitos de acesso a um cargo e o atendimento das competências exigidas para aquele espaço ocupacional (nível de entrega). Dessa forma, é possível realizar um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identificar o *gap* existente entre as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização. Esse diagnóstico, por sua vez, subsidia decisões de investimento no desenvolvimento das pessoas e da organização. O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na

organização, podendo dar-se em termos individuais mediante treinamento e, em termos organizacionais, por intermédio de investimentos em pesquisa (FARIA; BRANDÃO, 2003).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 116) fazem uma diferenciação dos vários tipos de competências:

Competências Genéricas ou essenciais – são aquelas que a empresa julga serem necessárias para todos os profissionais. Refletem a missão e visão da empresa e conduzem à consecução dos objetivos estratégicos.

Competência por nível hierárquico ou espaço ocupacional – profissionais que desenvolvem atividades com o mesmo nível de complexidade e responsabilidade. Esse tipo de competência é definido independente da função técnica que os profissionais exercem. Ex.: competência dos analistas, dos supervisores, dos técnicos.

Competências Específicas – Refletem a especificidade da função que o profissional atua, direcionando-o à aplicação das habilidades e conhecimentos necessários para atingir resultados táticos e operacionais.

As competências específicas podem ser divididas em técnicas e comportamentais:

Competências Técnicas são todas aquelas que obtidas através de educação formal, treinamentos e experiência profissional. Já as comportamentais são todas aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades. Podem ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo, ou obtidas no convívio social, bem como podem ser obtidas e aprimoradas através de treinamentos e autodesenvolvimento, tais como comunicação, trabalho em equipe e criatividade.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, P.128) apontam quais seriam os passos para identificação dessas competências:

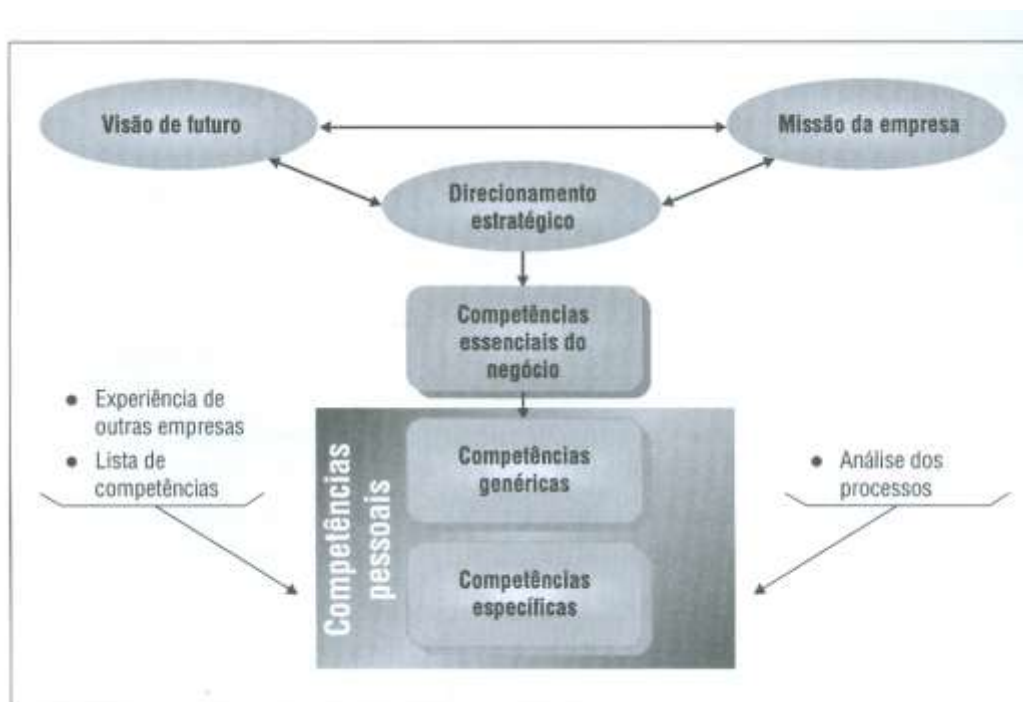
Primeiro passo– levantar informações relacionadas à estratégia da empresa: missão, visão de futuro, direcionamento estratégico;

Segundo passo – identificar as competências essenciais à organização;

Terceiro passo – desdobrar essas competências essenciais em competências genéricas. Essas competências são consideradas no sistema para todos os profissionais da empresa, independentemente de seu nível, cargo ou função no processo.

Quarto Passo – realizar o desdobramento final das competências essenciais em competências específicas (técnicas, comportamentais), classificadas por nível hierárquico, espaço ocupacional ou processo de trabalho.

Fig. 3 - Identificação de Competências



Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, P.128)

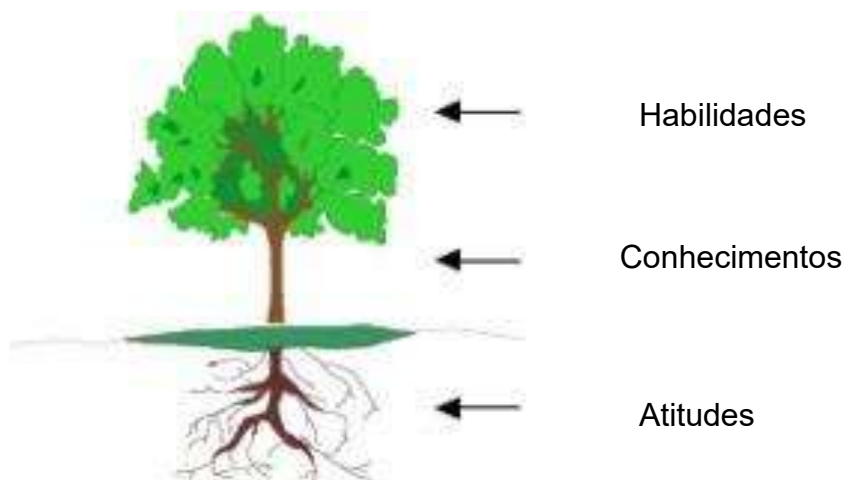
Fleury e Fleury (2001) afirmam que as competências devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo, e definem competência como: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p.188).

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta; competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta; competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

Gramigna (2007) descreve o desdobramento das competências utilizando a metáfora “árvore de competências”, do Dr. Kellner. A autora compara o desenvolvimento de competências do indivíduo ao crescimento de uma árvore. Quando as três partes da árvore - raízes, tronco e copa - crescem de forma natural e sadia, contribuem juntas para a geração de bons frutos.

- **A raiz corresponde às atitudes:** valores, crenças e princípios formados ao longo da vida.
- **O tronco corresponde ao conhecimento:** um conjunto de informações que são armazenadas e de que se pode lançar mão quando necessário.
- **A copa corresponda às habilidades:** agir com talento, capacidade e técnica.

Fig. 4 – Representação da metáfora da árvore de competências



Fonte: a autora (2026)

Dutra (2001) afirma que o fato de as pessoas possuírem um determinado conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, não garante que a organização se beneficiará diretamente. Segundo o autor, o indivíduo deve ser avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entregar-se à empresa, ou seja, as decisões são tomadas em razão do que eles entregam para a organização.

O conceito de entrega parte do comprometimento que o colaborador tem com relação à organização. No processo de admissão, por exemplo, além da formação e experiência, é observado, também, a capacidade que o colaborador tem de se entregar à empresa. De acordo com Dutra (2001, p. 28):

Ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita. (DUTRA, 2001, p. 28).

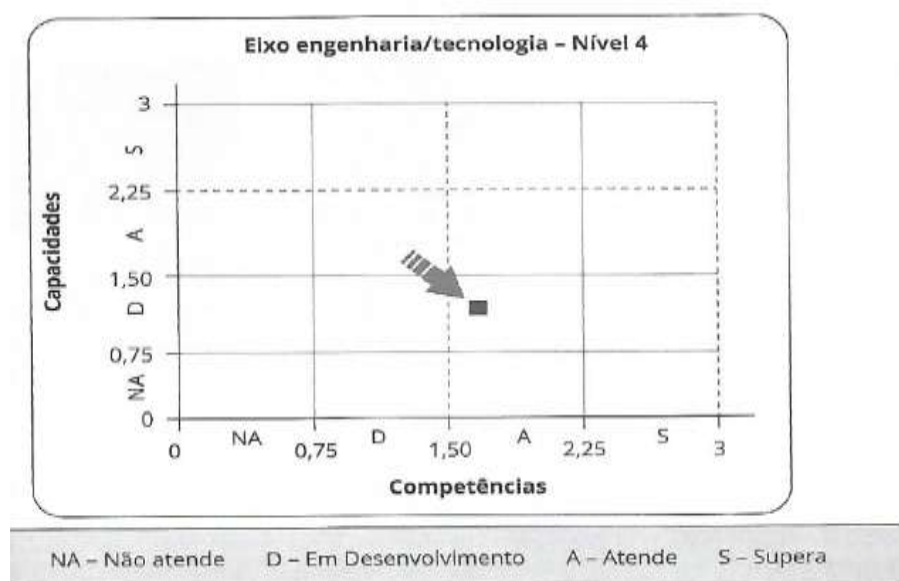
Qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas e requisitos de acesso, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza

o conjunto das competências exigidas por um cargo e os requisitos de acesso com as que uma pessoa possui, ocorre uma das quatro possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

- a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo) = SUPERA (S)
- a pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo) = ATENDE; (A)
- a pessoa não atende totalmente ao que é esperado dela ou em termos de competência ou em termos dos requisitos de acesso = DESENVOLVIMENTO (D)
- a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo ou deve ser desligada = NÃO ATENDE (NA).

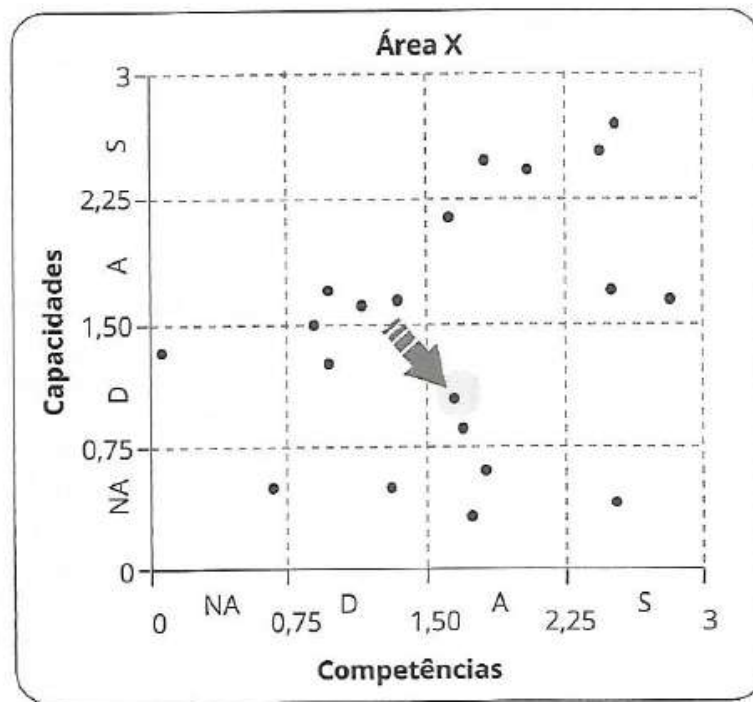
A partir dessas informações cada profissional da empresa terá a sua posição no gráfico de desenvolvimento. Dessa forma a empresa consegue mapear por áreas quais são as posições de todos os seus profissionais, podendo ter uma orientação para o direcionamento do desenvolvimento de carreira de cada um deles.

Fig 6: Posicionamento de uma pessoa no gráfico de desenvolvimento



Fonte: Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 275)

Fig. 5 - Posicionamento de toda a equipe no gráfico de Desenvolvimento



Fonte: Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 275)

Cada um dos itens tem uma valoração que vai de 0 a 3. A partir dessas avaliações é gerado o que Dutra (2009) denomina de matriz de endereçamento que é uma matriz que vai determinar qual será o melhor plano de desenvolvimento para o profissional. Possuindo a matriz de endereçamento de cada profissional dentro da empresa, a organização estrutura o seu plano sucessório, o que vai permitir que ela se mantenha competitiva a médio e longo prazos.

Apesar de termos abordado até agora o conceito de carreira atrelado às estratégias organizacionais, é importante que tenhamos um olhar mais ampliado no entendimento do conceito de carreira. O desenvolvimento de carreira permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida. Para Boehs e Bogoni-Costa (2017) não se pode segregar a análise da carreira dos demais âmbitos de vida: temos uma única vida e a carreira faz parte dela. Dessa forma, podemos compreender a carreira de modo integrado aos outros âmbitos da vida, estando interligada aos demais papéis que exercemos ao longo da vida (SUPER, 1996).

Partindo dessa compreensão integrada, a gestão de pessoas deveria estar atenta e focada em criar estratégias que propiciassem o equilíbrio entre os diversos âmbitos da vida dos trabalhadores, para que as pessoas tivessem tempo, por exemplo, para a família, para o lazer, para o desenvolvimento espiritual e busca de autoconhecimento (BOEHS; BOGONI-COSTA, 2017). As mesmas autoras compreendem

ainda que tais estratégias possibilitariam melhor saúde, qualidade de vida e satisfação aos trabalhadores, aumentando consequentemente a produtividade.

Duas ferramentas muito utilizadas atualmente para auxílio no desenvolvimento da carreira e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são o *Coaching* e o *Mentoring*. Leia a seguir o texto referente ao assunto:

COACHING E MENTORING COMO FERRAMENTAS DE APOIO NA GESTÃO DE PESSOAS

Com a velocidade das mudanças organizacionais no mundo inteiro, observa-se também um cenário diferenciado no que diz respeito à postura dos gestores das empresas sobre o assunto “desenvolvimento de pessoas”, que necessitam adequar a cultura da organização às expectativas dos colaboradores, bem como proporcionar a eles um ambiente favorável ao bem-estar e à qualidade de vida.

Dentro desta realidade, surgem também novas ferramentas de apoio, que podem auxiliar os gestores nesta “adequação” da cultura organizacional frente ao cenário inovador e de constantes mudanças que se apresentam no dia a dia. Dentro destas ferramentas de apoio à gestão de pessoas, estão o *coaching* e o *mentoring*, temas que estão cada vez mais em evidência nas grandes organizações, e que nos últimos anos crescem em grande proporção dentro das pequenas e médias empresas.

-Coaching

O *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento humano onde o *coach* auxilia o cliente a alcançar o seu "melhor", desempenhando o resultado que ele deseja em sua vida pessoal e profissional.

Nos esportes, o termo *coach* é traduzido como treinador, no entanto, conforme Lages e O'Connor (2009), embora a tradução de *coach* para o português seria treinador, a mesma tradução não se aplica neste caso, porque o *coach* não tem as respostas, mas sim o cliente. O *coach* deve ter as perguntas certas.

Flaherty (2009 apud LAGES e O'CONNOR, 2009, p.1) afirma que "*coaching* não é dizer às pessoas o que fazer, é ajudá-los a reexaminar o que estão fazendo no sentido de suas intenções". Por este fator é que durante as sessões de *coaching* devem ser trabalhadas perguntas que levem à reflexão do indivíduo, ou seja, do *coachee*, para que ele por si próprio descubra as respostas para seus desafios.

Após a realização de cada sessão de *coaching*, dever ser designada uma tarefa a ser cumprida, partindo-se do pressuposto de que o entendimento sozinho não leva à mudança. A partir desta afirmação é que se comprova que o *coaching* é orientado à ação. Segundo Lages e O'Connor (2009, p.1), “essa incumbência sempre se relaciona a ajudar o cliente a mudar da maneira que quer através de desafios à maneira habitual de pensar”.

Chiavenato (2005) cita três habilidades gerais que os executivos devem desenvolver para serem *coaches* de sua equipe:

- Habilidade de inventar maneiras de melhorar o desempenho das pessoas (o *coach* busca continuamente oportunidades para expansão das capacidades e melhorias no desempenho dos colaboradores);

- Capacidade de criar clima de apoio e suporte às pessoas (eliminar barreiras ao desenvolvimento criando um clima estimulante ao desempenho);
- Capacidade de influenciar e mudar os comportamentos das pessoas (o principal interesse do *coach* é o crescimento e o desenvolvimento continuado de sua equipe).

Araújo (2006) conceitua o *coaching* como sendo uma forma estruturada de desenvolver pessoas. Porché e Niederer (2002 apud ARAÚJO, 2006, p.258) afirmam que a ideia do *coaching* não é a supervisão, mas sim a orientação por intermédio da “formulação de perguntas, fornecimento de informações ou partilha de filosofias e metodologias, observando o processo”.

-Mentoring

O *mentoring* é uma ferramenta similar ao *coaching*, mas que geralmente envolve aspectos de carreira e apoio psicológico, sob a forma de atenção e amizade. Conforme Hillesheim (2009, p.1), “seu horizonte é de longo prazo, privilegia o desenvolvimento e o progresso graduais e não guarda relação direta alguma com hierarquia”.

O autor ainda frisa que o *mentoring* tende a ter maior eficácia quando o relacionamento evolui ao longo do tempo de maneira informal, e quando o estilo de comunicação entre o mentor e seu protegido converge em objetividade e clareza. O mentor é a pessoa que orienta, aconselha e aponta direções.

Conforme Junqueira (2009):

“Torna-se cada vez mais frequente nas empresas norte-americanas a figura do ‘Mentor’. Ele é geralmente um executivo que adquiriu senioridade, liderança e reconhecimento profissional e que, espécie de padrinho ou tutor, ‘adota’ um jovem empregado, no qual se detectou algum potencial acima da média, servindo-lhe de orientador na sua carreira, de professor na sua especialidade, de conselheiro e até mesmo de protetor em sua ascensão dentro da empresa”. (JUNQUEIRA, 2009, p.1)

De acordo com Rabaglio (2004, apud SOUZA, 2009), “as práticas de *coaching* e *mentoring* possuem direções comuns, sendo possível citar a identificação das metas de curto, médio e longo prazo para os profissionais presentes nas organizações, bem como o mapeamento das competências já existentes no cenário organizacional e a identificação daquelas almejadas, o que por sua vez, levam ao reconhecimento em conjunto das fragilidades, estratégias e tentativas de superação das mesmas e à identificação, com clareza, de valores pessoais e organizacionais presentes nas organizações”. (RABAGLIO, 2004 apud SOUZA, 2009, p.4).

Com base nas afirmações acima citadas, se faz lógico supor que existem muitas vantagens a partir da implementação dos processos de *coaching* e *mentoring* na empresa. Entre elas, é possível citar, segundo Araújo (2006), o melhor gerenciamento do desempenho das pessoas, o aperfeiçoamento das competências, a busca constante por melhores resultados, o desenvolvimento das pessoas tanto pessoal como profissionalmente, e também uma das mais importantes vantagens, o fortalecimento da confiança e da motivação nas pessoas.

Fonte: Gerlach, C. *Coaching e mentoring* como ferramentas de apoio na gestão de pessoas; 2008. Monografia; (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Talentos) – Sociedade Educacional Três de Maio/RS

Para Dutra (2002, p. 23), ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado em efeitos benéficos para organização e pessoas. (DUTRA, 2002, p.23).

PARA SABER MAIS SOBRE GESTÃO DE CARREIRA, LEIA OS LIVROS

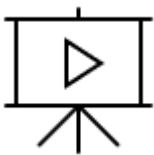
Gestão de Carreiras: A pessoa, a organização e as oportunidades de
Joel Souza Dutra (Editora Atlas, 2017) ou

Adriana Gomes. *Tô perdido, mudança e Gestão da Carreira* 2ªed (2017).
Editora Qualitymark.

Ou ainda o capítulo:

Integração da carreira aos demais âmbitos da vida: estratégias para bem-estar e satisfação de vida. De Samantha Boehs e Aline Bogoni-Costa In: BOEHS, Samantha de Toledo Martins; SILVA, Narbal. (Org.).
Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: Conceitos Fundamentais e Sentidos Aplicados. 1ed. São Paulo - SP: Editora Vetor, 2017, v. 1, p. 168-187

UNIDADE 4 – GESTÃO DA DIVERSIDADE

Vídeo aula da Unidade 4

Na quarta unidade do nosso módulo começaremos a trabalhar a questão da diversidade, tema este amplamente discutido atualmente no campo das organizações e do trabalho. Utilizar estratégias de gestão de pessoas que contemplem a inclusão e o gerenciamento da diversidade dos trabalhadores além de ser uma forma de agir de maneira socialmente responsável faz também com que a empresa esteja alinhada aos princípios da Sustentabilidade empresarial (ESG) refletindo em fonte de vantagem competitiva.

Segundo Trennepohl e Trennepohl (2023), tanto a sociedade quanto os investidores estão cada vez mais exigentes em relação ao posicionamento e as ações reais que as empresas têm tomado em relação ao tripé ESG (*Environmental, Social and Governance*), composto pelas questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Segundo os autores, as empresas que não estiverem atentas e alinhadas às exigências relacionadas à busca do equilíbrio entre os aspectos ambientais, econômicos e sociais podem ter suas operações impactadas através da perda de investimentos, de clientes ou da credibilidade no mercado (Trennepohl & Trennepohl, 2023). A questão da Gestão de Diversidade entra dentro das demandas sociais do ESG.

Na nossa sociedade, de maneira em geral, percebemos muitas diferenças e desigualdades sociais no que se refere à inserção e reconhecimento social dos grupos denominados como “minorias”, contemplando, por exemplo, mulheres, negros, idosos, pessoas com deficiência, LGBTQIAPN+, entre outros. No meio corporativo não é diferente, tendo em vista que as empresas são, de uma maneira ou de outra, um reflexo do que vivemos na nossa sociedade.

Para fazer a gestão da diversidade dos trabalhadores com qualidade é necessário investimento de tempo e dinheiro para a implementação de políticas e práticas efetivas que gerem impactos reais na organização como, por exemplo, criação de regras, alteração no modo como a empresa se comunica, investimento em treinamentos e sensibilizações reforçando a importância do respeito em relação às diferenças como base da cultura organizacional bem como adaptações na estrutura física, quando necessário, entre outros.

Incentivar a criação de políticas para gestão da diversidade pode trazer muitos ganhos para as organizações, tendo em vista que com um quadro de profissionais diversificado, a empresa passa a contar com equipes mais flexíveis e capazes de compreender as necessidades da sociedade e dos clientes criando uma base de informações para o desenvolvimento de estratégias assertivas no que se refere à oferta de produtos e serviços que sejam adequados a determinados tipos de públicos. Segundo Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli (2012) grupos de trabalho constituídos por pessoas consideradas “diversas” tendem a ser mais criativos, inovadores e obter melhor resultados no processo decisório do que os grupos homogêneos.



Já parou para pensar se a empresa que você trabalha contempla a questão da Gestão da diversidade?

Além disso, a organização que promove a igualdade acaba sendo vista pela população como socialmente responsável, fator esse que tem sido muito considerado pelos consumidores nas suas escolhas de consumo, especialmente das gerações mais novas, que compram não somente o produto em si, mas a experiência que está nele envolvida considerando em muitos casos os impactos que aquele produto ou serviço podem vir a gerar na sociedade e no meio ambiente. Segundo os resultados do *ranking* das melhores empresas para se trabalhar no Brasil GPTW (2019) empresas mais diversas e inclusivas apresentam resultados melhores. A mesma pesquisa indicou que cada vez mais líderes estão se posicionando a favor da diversidade e da inclusão sendo eles os grandes influenciadores das organizações.

Ao conceber a ideia de gestão da diversidade o que passa a importar é a competência de cada ser humano e não qualquer tipo de diferença ele possua. Todos merecem oportunidades de trabalho independente da orientação sexual, idade, etnia, condição física ou mental. O entendimento é de que o diferente pode ser complementar e não concorrente. Conviver e lidar com as múltiplas percepções e pensamentos gerados pelas diferenças individuais incentiva o desenvolvimento de habilidades e crescimento profissional de todos os colaboradores, o que em um aspecto mais amplo reflete em diversos tipos de melhorias para as organizações. Entretanto, quando a diversidade não é bem

administrada, pode ser uma fonte de conflito, levando à redução de produtividade e ao aumento do absenteísmo (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2012)

Segundo Auger-Dominguez (2019) CEO da Auger-Dominguez Ventures, muitas vezes as lideranças possuem algumas dificuldades em lidar com questões relacionadas à gestão da diversidade. No quadro a seguir você pode conferir um resumo da matéria publicada na *Harvard Business Review* em que Auger-Dominguez explica de maneira detalhada como gestores e lideranças devem atuar na gestão da diversidade.



Como superar o medo de falar sobre a diversidade

Daisy Auger-Dominguez 19 de dezembro de 2019

Segundo Auger-Dominguez (2019) apesar dos grandes líderes empresariais já perceberem o quão importantes são os esforços para a gestão da diversidade, 27% dos *Chief Diversity Officers* ainda estão no processo de ter que dar explicações acerca da diversidade, inclusão e pertencimento no ambiente de trabalho. Esses líderes têm tanto medo de fazer ou dizer algo errado para todos os *stakeholders* – funcionários, membros do conselho, fundadores, clientes e consumidores – ou para o mundo afora por meio das mídias sociais -, que estão estagnados na inatividade.

Ela relata na matéria uma experiência que teve na Google no verão de 2015, no auge do movimento *Black Lives Matter* (BLM – A vida dos negros importa, em tradução livre). Funcionários negros lideraram paralizações para evidenciar a marginalização e as desigualdades estruturais que enfrentavam no ambiente de trabalho. Muitos dos seus colegas de pele branca, em nível de gestão, foram até ela para expressar sua ansiedade em como deveriam se engajar com seus funcionários de cor em relação às manifestações. Deveriam dizer ou fazer alguma coisa? Como líderes brancos, de que maneira deveriam abordar qualquer assunto relacionado à experiência *Black* sem ofender alguém?

Segundo Auger-Dominguez fazer perguntas genuínas promovem relações de confiança, além de um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e de grande ajuda, até mesmo em períodos de mudanças complexas. Pelo fato de você não ter de fingir que tem mais conhecimento acerca desses assuntos do que já tem, fazer perguntas pode ajudá-lo a quebrar o silêncio desconfortável e as estranhas trocas de experiências relativas a poder e privilégio.

Ela orienta que os líderes procurem entender quais desafios seus funcionários enfrentam todos os dias, em especial as práticas e atitudes que os incomodam fazendo perguntas do tipo:

- Quais são as maiores barreiras para o seu sucesso e o que posso fazer para ajudar você a removê-las?
- Você se sente seguro o suficiente para assumir riscos no trabalho, contribuir e fazer parte da comunidade?
- Qual porcentagem do seu tempo é utilizada para lidar com questões relacionadas à exclusão, pequenas agressões contra você e outros?
- Quem falta se posicionar, ou qual perspectiva ainda não surgiu dessa conversa?
- Como posso ajudar para que as pessoas deem ouvidos a você e aos demais que não têm tanta representatividade?

Ela acrescenta ainda que caso o executivo tenha receio de cometer um deslize nas palavras – usando a palavra incorreta ao se referir à raça de alguém, por exemplo, ou erroneamente, classificando o gênero das pessoas – pergunte-lhes qual pronome utilizar ou qual o papel da raça no que tange à maneira como eles se veem no ambiente de trabalho. Dessa forma os funcionários ficarão gratos por serem notados e valorizados. Demonstre interesse nas respostas e veja se realmente você os compreende. Como líder, é preciso ter cuidado com as palavras que se usa, mas não deixar que o medo substitua a curiosidade.

A única maneira de abordar os desafios associados ao racismo, à discriminação de gênero e outras formas de injustiça no ambiente de trabalho é estar aberto para experimentar esse desconforto de maneira honesta e franca aceitando que você nunca será perfeito. Pedir desculpas, assumir erros e enganos e expressar gratidão quando alguém o corrigir; ouvindo aqueles que foram magoados ou silenciados é o melhor caminho em direção a melhoria. As atitudes como líder têm a força duplicada. Além de defender os outros, a liderança sinaliza que eles podem agir da mesma maneira em segurança.

Para finalizar Auger-Dominguez ressalta que não existem atalhos, tampouco bala de prata, para capacitar o ambiente de trabalho inclusivo. No entanto, é preciso dar o primeiro passo. Ao iniciar conversas em equipe sobre a fragilidade dos brancos, ao fazer reuniões gerais para abordar incidentes raciais quando ocorrem ou ao se apresentar com o seu primeiro nome, a liderança manda um forte recado, como um aliado numa posição de poder e influência influenciando todas as outras esferas da empresa.

Adaptado para a disciplina, retirado de:

<https://hbrbr.uol.com.br/como-superar-o-medo-de-falar-sobre-a-diversidade/> . Acesso em 19 de maio de 2025

Segundo o *Ranking* das melhores empresas para se trabalhar no Brasil realizado anualmente pelo GPTW (*Great Place to Work*), no ano de 2019, 83% das empresas pesquisadas responderam que contavam com um profissional específico responsável pelo combate à discriminação e promoção da diversidade. No ano de 2025, 90% das organizações premiadas pelo GTPW (2025) afirmam ter algum tipo de grupo ou comitê responsável por combater a discriminação e promover a diversidade.

É importante considerarmos a gestão da diversidade no que se refere às questões da inserção e gerenciamento das diferenças de gênero, raça, pessoas com deficiência, etnias e gerações no ambiente de trabalho.

Temas sobre Diversidade

Desde o início da década de 1.970 tem-se evidenciado um aumento exponencial da entrada das mulheres no mercado de trabalho, implicando na readaptação familiar, criação de estratégias para a organização do tempo e espaços de vida. No Brasil apesar das mulheres representarem 43,25% do total da força de trabalho do país, o nível de rendimento de trabalho dos homens tem sido tradicionalmente mais elevado, sendo que o rendimento médio feminino no ano de 2014 representava 74,6% daquele auferido pelos homens (IBGE, 2016).

As diferenças de gênero são significativas e adquirem complexidade quando nos referirmos aos papéis, tendo em vista preconceitos que ainda estão presentes, a exemplo da jornada doméstica que tem como referencial a mulher, além do que, socialmente, mesmo nos dias de hoje, ainda espera-se que as mulheres tendam a priorizar a vida familiar em contrapartida ao trabalho. Em seu livro denominado “maternidade tardia”, Hewlett (2008) descreve os dados de uma pesquisa realizada em 2001, nos Estados Unidos, com 1.168 mulheres, evidenciando-se que, cerca de 33% das mulheres que eram melhores sucedidas profissionalmente não tinham filhos na idade dos 40 anos. Em contrapartida, somente 25% dos homens bem-sucedidos não tinham filhos aos 40 anos, sendo que o índice diminuiu para 19% entre aqueles que recebem mais de 200 mil dólares ao ano.

No Brasil, os dados do ano de 2018 divulgados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) apontam que as mulheres dedicam cerca de 18,5 horas semanais às atividades domésticas e de cuidados quando estão ocupadas, e cerca de 23,8 horas semanais quando

não estão ocupadas em trabalho remunerado. Os homens, por sua vez, dedicam cerca de 10,3 horas quando ocupados, e 12 horas quando não ocupados em trabalho remunerado (IBGE, 2019).

Um estudo intitulado *Vida e Liderança Após a Harvard Business School*, com 25.000 ex-alunos de MBA da *Harvard Business School* revelou que 60% dos homens se diziam “extremamente satisfeitos” com sua experiência profissional e oportunidades de ascensão, enquanto apenas 40% das mulheres se sentiam da mesma forma (HBS, 2015). Entre os motivos para a falta de oportunidades na hora de assumir cargos de liderança, a maioria delas dizia que estarem menos competitivas por terem ficado estigmatizadas após solicitarem horários flexíveis ou jornadas reduzidas durante algum período quando se tornaram mães. Entre as mulheres entrevistadas, 28% haviam tirado, ao menos uma vez, uma licença de seis meses ou mais para cuidar dos filhos enquanto somente 2% dos homens solicitaram licença para a mesma finalidade.

Em pesquisa realizada com base em quatro anos de dados extraídos de 462 organizações que empregam mais de 19,6 milhões de pessoas, a consultoria *McKinsey* revela que apesar de há mais de 30 anos, as mulheres virem conquistando mais diplomas de bacharelado do que os homens, elas ainda têm menos chances de serem contratadas para cargos de nível inicial e de serem promovidas para posições de gerência durante a carreira (KRIVKOVICH; NADEAU; ROBINSON; ROBINSON; STARIKOVA; YEE, 2018). De acordo com a pesquisa, devido a essas lacunas de gênero, os homens acabam ocupando 62% dos cargos de gerentes, enquanto as mulheres ocupam apenas 38%, o que impacta diretamente no desenvolvimento da carreira feminina e no alcance de altos cargos executivos no futuro.

Como consequência disso, a presença das mulheres em altos cargos executivos e como membro de conselhos de empresas ainda é baixa no Brasil. De acordo com um estudo feito pela consultoria *Enlight*, apenas 7,3% das posições em conselhos de empresas listadas no Novo Mercado da B3 são ocupadas por mulheres (Frabasile, 2019). A pesquisa revela ainda que entre as 142 empresas do Novo Mercado, 92 (65%) têm conselhos formados exclusivamente por homens e que em apenas sete companhias, a participação feminina no conselho supera 30% (FRABASILE, 2019). Na tentativa de mudar esse panorama para que futuramente tenhamos mais mulheres em altos cargos executivos e cadeiras de conselhos das organizações foi criado um movimento denominado de 30% Club, criado em 2010 na Inglaterra.



Para saber mais sobre o programa de mentoria, que prepara mulheres para assumirem posições nos conselhos das empresas, assista ao vídeo de 4 minutos disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=RbmeEjZWOCs&list=PL7LheNPNr5gf2pnVkcJSgLLmnTYt1H6Iw&index=7>

Outro ponto que se refere à questão de gênero que tem sido debatida nos ambientes organizacionais é a ambientação e respeito aos **LGBTQIAPN+**. Segundo o estudo “demitindo preconceitos”, realizado pela consultoria “Santo Caos”, **61%** dos funcionários **LGBTQIAPN+** no Brasil optam por esconder a sexualidade de colegas e gestores; **41%** afirmam terem sofrido discriminação por sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho. A mesma pesquisa descobriu ainda que **33%** das empresas brasileiras não contratariam pessoas LGBT para cargos de chefia.

No Brasil ainda não temos nenhuma ação similar específica sobre a discriminação de homossexuais e transgêneros no ambiente de trabalho. Entretanto apesar da homofobia e a transfobia não estarem previstas na legislação penal brasileira, o Supremo Tribunal Federal no mês de junho de 2019 reconheceu a homofobia e a transfobia como crimes a serem punidos pela Lei de Racismo (7716/89), o que prevê crimes de discriminação ou preconceito por "raça, cor, etnia, religião e procedência nacional".



Para complementar o seu conhecimento sobre as temáticas das questões de gênero no ambiente de trabalho assista aos dois vídeos de quatro e seis minutos:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=21&v=Bib6pld3E5A
<https://www.youtube.com/watch?v=G3KHTuHE9sA>

Dentre os temas relacionados à gestão da diversidade nas empresas, a inserção de pessoas com deficiência (PCD) é um dos que vem sendo discutidos há mais tempo. Inclusive, no Brasil existe uma lei, implantada em 1991, e regulamentada em 1999 pelo Decreto nº 3.298, que regula a obrigatoriedade de contratação de pessoas com algum tipo de deficiência. A Lei 8.213, de 1991, também conhecida como Lei de Cotas, obriga as empresas com 100 ou mais empregados a reservarem de 2% a 5% dos seus cargos para pessoas com deficiência na seguinte proporção: empresas com até 200 empregados, cota de 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; acima de 1.000, 5%.

Apesar da lei existir desde 1991, ainda hoje algumas empresas resistem em contratar pessoas com deficiência e quando contratam é somente com a finalidade de cumprir a cota para não serem penalizadas. Entre os motivos que justificam a não contratação está o argumento antigo de que os PCDs não possuem escolaridade nem qualificação para ocupar os cargos. Entretanto esse argumento em parte não é verdadeiro, tendo em vista que existem escolas especiais, inclusivas e organizações como a Unilehu (<http://unilehu.org.br/>), por exemplo, que preparam os PCDs para o mercado de trabalho. Infelizmente segundo Torikachvili (2015), nem sempre quem lida com processos seletivos tem sensibilidade suficiente para enxergar a pessoa com deficiência como um possível funcionário para exercer funções na profissão para a qual se qualificou, existindo um preconceito que associa a deficiência à ineficiência.



Para saber mais a respeito das discussões sobre a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho assista ao vídeo de 15 minutos disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=i9tMIHTqa0k&t=612s>

Outro tema relacionado a gestão da diversidade que tem sido amplamente discutido no âmbito das organizações é a diferença de gerações no ambiente de trabalho. A caracterização de uma geração é composta pelo conjunto de vivências políticas, econômicas, sociais e culturais que as pessoas passam em conjunto em um determinado período. Essas vivências influenciam direta e indiretamente na maneira como as pessoas costumam se enxergar, criando padrões na forma de ver e compreender o mundo a sua volta. Essa forma de ver o mundo, característica de cada geração, influencia a forma como compreendemos as perspectivas de carreira e de relacionamentos no ambiente organizacional.

Atualmente, temos inseridas no mercado de trabalho quatro gerações: os *baby boomers*, a geração x, a geração y (*milleniuns*) e a geração z. A convivência das diversas gerações no ambiente de trabalho se manejado da forma correta é muito enriquecedora, mas algumas vezes costuma gerar conflitos e dificuldades. Segundo Whitman (2019), para aproveitar a força de trabalho multigeracional, as empresas e lideranças precisam pensar criativamente sobre os talentos de diferentes idades, como valorizá-los, onde encontrá-los, e como mantê-los. Promover um clima de respeito e justiça para todos, incluindo oportunidades de trabalho significativo e desenvolvimento de habilidades com treinamentos adequados é crucial para que as pessoas tenham oportunidades de contribuir, independentemente de seu estágio do ciclo de vida ou idade (WHITMAN, 2019).



Para saber mais sobre diferença de gerações no ambiente de trabalho, assista ao filme “Um senhor estagiário” disponível na *Netflix* (tem também no *youtube*)



Você pode aprofundar os seus conhecimentos sobre Diversidade e Inclusão no mercado de trabalho lendo o livro organizado por mim e mais uma autora: *Gestão da Diversidade, Carreira e Mercado de Trabalho: estudos e práticas*. 1ed. São Paulo - SP: Editora Vetor, 2025.



REFERÊNCIAS

- ANAZ, S. People Analytics, a fronteira tech na gestão de RH. People analytics, a fronteira tech na gestão de RH (hsm.com.br) 2016. Acesso em 05 de março de 2024
- ARINS, B. Employee Value Proposition: os 3 componentes de um bom EVP. Great Peace To Work, Curitiba, 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/componentes-de-um-bom-evp/>>. Acesso em: 14 maio. 2021.
- AUGER-DOMINGUEZ, D. Como superar o medo de falar sobre a diversidade. Revista Harvard Business Review. 2019. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/como-superar-o-medo-de-falar-sobre-a-diversidade/>> . Acesso em 19 de maio de 2021
- BARDUCHI, A.L.J.; FAHL, A. C. *A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Revista de Ciências Gerenciais, 2006. Vol. 10 Nº.12.
- BARRETO, L.M.T.S.; COSTA, B.K. *Estratégias de Gestão de Pessoas*. In: MARRAS, J. P. (Org.) *Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010. P. 195-208
- BENDASSOLLI P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas- RAE**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009 a.
- BENDASSOLLI, P. F. *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BISPO, P. Por que usar as mídias sociais na educação corporativa? 2011.
<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/7354/por-que-usar-as-midias-sociais-na-educacao-corporativa.html>.
- BOEHS, S. T. M., BOGONI COSTA, A. Integração da carreira aos demais âmbitos da vida: estratégias para bem-estar e satisfação de vida. In: BOEHS, S. T. M. ; SILVA, N. (Org.). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: Conceitos Fundamentais e Sentidos Aplicados*. 1ed. São Paulo - SP: Editora Vetor, 2017, v. 1, p. 168-187.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira thomson Learning, 2003 (4)
- BROWNE, R. Employee Value Proposition. Beacon Management Review, Pune, p. 29-36, 2012. Disponível em: <<https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>>. Acesso em: 15 mai. 2021.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DUNZER, G.A; MELO, E.M.P. e MELO, J.S.C. *Desafios de Atração e Retenção de Talentos: Estudo de Caso da Petrobrás – Anais do XXXII ENANPAD – Rio de Janeiro, 2008*.
- DUTRA, J.S. *Administração de Carreiras – Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DUTRA, Joel et al. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. 130p.

DUTRA, J. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002. 210p.

_____. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007. 206 p.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-1196, 2001. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>Acesso em 07 de novembro de 2017.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRABASILE, D. Mulheres ocupam apenas 7,3% dos cargos em conselhos no Brasil. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/05/mulheres-ocupam-apenas-73-dos-cargos-em-conselhos-no-brasil.html>>. Acesso em: 16 de junho de 2020

GERLACH, C.; SMANEOTO, C. *Coaching e Mentoring como ferramentas de apoio na Gestão de Pessoas*. Disponível em: <http://www.retorno-rs.com.br>. Acesso em 12 de agosto de 2012. LEME, R. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

HALL, D. T. *Careers in and out organizations*. London: Sage Publications. 2002.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L.M. *Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2ª edição, 2012.

HARVARD BUSINESS SCHOOL'S LIFE LEADERSHIP AFTER HBS ALUMNI. Survey on the experiences of its alumni across career, family, and life. Disponível em: <https://www.hbs.edu/women50/docs/L_and_L_Survey_2Findings_13final.pdf>. Acesso em 08 junho de 2020

HEWLETT, S. A. *Maternidade tardia: mulheres profissionais em busca de realização plena*. (Traduzido por Khawali, G.). Osasco: Novo século.2008.

HUGHES, E. C. *Institutional office and the person*. *The American Journal of Sociology*, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE –Participação feminina no mercado de trabalho aumenta, mas ainda é desigual. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2016/03/participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho-aumenta-mas-ainda-e-desigual>, Acesso em 21 de Setembro de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua”, Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101650_informativo.pdf Acesso em 04 de março de 2024.

INKSON, K. *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. Londres: Sage, 2007.

KRIVKOVICH, A.; NADEAU, M. C.; ROBINSON, K.; ROBINSON, N; STARIKOVA, I E YEE, L. *Um panorama atual das mulheres no mercado de trabalho*. 2018. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018/pt-br#>. Acesso em 17 de Junho de 2020

MAGNABOSCO, A. *Rede investe R\$ 30 milhões em treinamento*. 2011. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,rede-investe-r-30-milhoes-em-treinamento-imp-699659>. Acesso em: 06 de maio de 2018.

MARRAS, J. P.(Org.) *Gestão Estratégica de Pessoas, conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010. P. 87- 114.

NASCIMENTO, A. C. S. Marca do Empregador “Employer branding” como meio de atrair pessoas para as organizações. Guarda, 2013. Disponível em: <<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1437/1/MKC%20-%20Ana%20Cristina%20S%20Nascimento.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2021.

NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, B. N. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 13(2), p. 217-232, 2013.

PENROSE, E.T. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basic Blackwell, 1959

REVISTA EXAME. *O salário ficou caro* -edição 0993 - 01/06/2011

REVISTA EXAME. *A seleção mais concorrida do Brasil* -edição 959, 30/12/2009

SCHEIN, E. H. *Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates*. 1974a. Working paper (Sloan School of Management); 707-74. ALFRED P. *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/1878>>. Acesso em 05 abril. 2021.

SILVA, M. R. O Balanced Scorecard Social (BSCS) na gestão de pessoas. In: WOOD Jr, T. O.; PICARELLI Fo., V. *Remuneração por habilidades e por competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVEIRA, M. Revista Época. *Elektro, Google e Sama foram as grandes vencedoras do prêmio que elege as melhores empresas para trabalhar no Brasil*. Disponível em:<http://epoca.globo.com/vida/vida-util/carreira/noticia/2015/08/gptw-2015-melhores-empresas-para-trabalhar.html>. Acesso em: 06 de maio de 2018.

TORIKACHVILI, S. Investindo em diversidade. Revista Melhor Gestão de Pessoas Online. 2015. Disponível em: <http://revistamelhor.com.br/investindo-em-diversidade/> Acesso em 15 de junho de 2020.

TRENNEPOHL, T E TRENNEPOHL, N. (Orgs.). *ESG e Compliance: Interfaces, Desafios e Oportunidades*. São Paulo. SaraivaJur, 2023.

WHITMAN, D. *Why the age diversity of the workforce is a great opportunity for employers*. **World Economic Forum**. 2019. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/why-the-age-diversity-of-the-workforce-is-a-great-opportunity-for-employers> Acesso em 06 de Julho de 2020

ZAMBALDI, F.; MASCARENHAS, A. O. Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas. In: MARRAS, J. P. (Org.) *Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010. P. 209-226.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p. Título original: Objectifcompétence.

_____. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 192 p. Título original: Le modele de la compétence.