

# Essencial



**ABRH-RS**

Associação Brasileira de Recursos Humanos  
Integrante do Sistema Nacional ABRH

[www.abrhrs.org.br](http://www.abrhrs.org.br)

Nº 121 | Janeiro/Fevereiro de 2011  
Revista Bimestral da Associação Brasileira de  
Recursos Humanos do Rio Grande do Sul

## DULCE MAGALHÃES

Palestrante do  
CONGREGARH  
2011 fala sobre  
como gerenciar  
performances

## OLHAR

A sua  
empresa olha  
para dentro?



apoio de  
gestão



Grupo **RBS**



**GRSA**  
SOLUÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO  
E EM SERVIÇOS DE SUPORTE

**REFAP**  
Alberto Pasquini - Refap SA



**ZERO HORA**  
A vida por todos os tempos.



# ENXERGUE-SE

COM MAIS INFORMAÇÃO E MENOS TEMPO, A TOMADA DE DECISÕES PODE PARECER MAIS FÁCIL. NO MEIO DESSE TURBILHÃO, DEIXA-SE DE OLHAR PARA DENTRO DA EMPRESA. SAIBA QUE ISSO MERECE ATENÇÃO ESPECIAL, E LOGO.



Equilibrar as visões interna e externa ainda é um desafio para a maioria das empresas. Elas devem encarar resultados positivos como fruto dos recursos possíveis que aliam produtividade e qualidade de vida, mas realizar propósitos e metas é algo que parece não estar definido de forma clara em meio à diversidade de informações e movimentos do mercado. O motivo poderia ser o fato de que as organizações, às vezes, não se dão conta de que é preciso rever seus mecanismos internos. Os desafios para o

sucesso do negócio passam hoje por muitos fatores externos. Por isso, muitas pessoas se voltam demasiadamente para o que ocorre na concorrência e no mercado e esquecem de olhar para dentro de si, de seus sistemas e clima. É preciso repensar questões como a gestão das competências, desenvolvimento e retenção de talentos e, especialmente, gestão do tempo. O tempo é o centro do desafio que é a concretização de objetivos e propósitos em todos os níveis da vida e, claro, da carreira.

## Empresas equilibradas

De acordo com o educador organizacional e palestrante do CONGREGARH 2011, Eugênio Mussak, "algumas poucas empresas olham mais para dentro de si do que para fora. Outras fazem o contrário. As de sucesso equilibram isso, tendo a visão tanto para dentro como para fora. E há aquelas ainda que não veem nem um nem outro lado, são alienadas". Segundo ele, as mudanças a partir dessa análise equilibrada do mundo externo e do que acontece dentro da organização têm de ser de dentro para fora, de modo que elas fiquem mais competitivas por meio de suas práticas. Mas, ele ressalta que mesmo sendo importante olhar para dentro, aquelas organizações que não observam o mundo à sua volta ficam anacrônicas, não se adequam. "Por mais que se esforcem internamente para melhorarem, acabam tendo mais dificuldades por não conhecerem as novas tecnologias, o que ocorre no mundo, quais os novos modelos de negócios para aquilo que é a sua especialidade. Consequentemente não atentam às mudanças de que necessitam. Não mudam porque não percebem que têm de mudar, e então, morrem."

## Profissionais conscientes

O profissional deve entender, segundo o educador, que o emprego não é dele, mas da companhia. O que é dele é a empregabilidade e por essa sim, é diretamente responsável. A empresa lhe dará os instrumentos de que precisa para atuar e ele é quem determinará como usufruí-los. O profissional de RH utiliza de suas habilidades e conhecimentos para tocar o negócio sempre focado no produto, interessando-se pelos resultados. "Ele deve deixar clara essa postura que terá diante da gestão da empresa. Vai juntamente gerir, mas não fará tudo. Os gestores de outras áreas também têm de estar cientes de que possuem um papel importantíssimo no desenvolvimento dos profissionais e da organização. É um trabalho em conjunto", explica. O professor de Física e palestrante do CONGREGARH 2011, Marival Chaves, tem um projeto no Estado da Bahia, que visa à inclusão da excelência por meio da educação. Alunos, professores e gestores, segundo ele, são elementos de um grande empreendimento que é a educação, e através da capacitação desses elementos é que se compõe uma organização de sucesso. "Voltada para seus profissionais, a empresa toma como ferramenta principal de busca da qualidade a constante motivação da equipe, e nesse processo a educação é a bola



Mussak defende análise mais equilibrada por parte das empresas

da vez. A interdisciplinaridade é um aspecto crucial no movimento das equipes dentro das corporações, então os profissionais não podem ter seu conhecimento restrito apenas à sua função, mas ao conceito do negócio. É preciso ter a visão do todo", diz ele. O professor utiliza com seus alunos uma espécie de ranking por meios eletrônicos. Isso os motiva a quererem chegar ao topo sempre, tendo seu desempenho conhecido e comparado. "Não acredito em empresa onde o funcionário não se sente dono do negócio, parte integrante daquela organização. Ele tem que estar *in* e não *out*. É assim que ela vai crescer: de dentro para fora", finaliza Chaves.

## Bom senso

É preciso equilibrar a relação resultado versus volume de recursos disponíveis para seu atingimento. Se o tempo na empresa for utilizado de forma exaustiva, ele se tornará ineficiente. A real competência é o resultado sobre o recurso, eles têm de estar em harmonia. "As pessoas devem analisar as coisas pelo bom senso. O primeiro critério é o da urgência. O segundo é o da prioridade (o que é urgente e o que é importante), o terceiro é o da previsão, onde é preciso prevenir as urgências. O quarto é o do valor, em que se pode fazer uma lista do que é importante e do que é fundamental. É indispensável definir objetivos e colocar inteligência no que se faz", explica Mussak.