

## UNIDADE 2 – AS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

### MÓDULO 1 – A CRIATIVIDADE NO MUNDO ORGANIZACIONAL

**01**

#### 1 - CRIATIVIDADE

A criatividade é uma característica natural da espécie humana e seu exercício é absolutamente cotidiano. É um potencial inerente ao ser humano. Como tal, o seu desenvolvimento passa a ser uma das necessidades da espécie. A criatividade é a ferramenta que forjou o mundo. Ela está presente em tudo o que é humano.



Em seu dia a dia, o ser humano enfrenta inúmeros desafios que o fazem refletir e buscar soluções para facilitar sua vida. Graças à imaginação, criatividade e inovação o homem atravessou os séculos evoluindo a cada minuto, criando melhores condições de sobrevivência.

Criatividade é um termo genérico com vários significados correlatos. Existem inúmeras definições sobre criatividade. Veja algumas delas:

Maslow (1968)

Torrance (1965)

Stein (1974)

Parkhurst (1999)

Bruno-Faria (2003)

**“A criatividade necessita não apenas de iluminação e inspiração, ela necessita também de muito trabalho, treino prolongado, atitude criativa, padrões perfeccionistas”.**

**“Criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade; buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e testar de novo estas hipóteses e, finalmente, comunicar os resultados”.**

**“Criatividade é o processo que resulta em um produto novo; é aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”.**

**“Criatividade é a geração de idéias, processos, produtos e/ou serviços novos – para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto – que produzam alguma contribuição valiosa para a**

**organização e/ou para o bem-estar das pessoas as quais trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação”.**

**“Criatividade é habilidade ou qualidade exibida quando se solucionam problemas até então não solucionados, quando se desenvolvem novas soluções para outros problemas diferentemente dos já solucionados, ou quando se desenvolvem produtos novos e originais (pelo menos para o originador)”.**

## 02

Criatividade implica a emergência de um produto novo, seja uma idéia ou invenção seja a reelaboração e aperfeiçoamento de produtos ou idéias já existentes. Não basta que a resposta seja nova. É importante e necessário que ela seja apropriada à situação. Que o ato criativo seja relevante.

A criatividade precisa ser estimulada. Para isso, a pessoa necessita de autoconhecimento, tanto em relação aos aspectos cognitivos, afetivos e sociais, como em relação ao seu próprio corpo. Quanto mais autoconsciente for uma pessoa, maior probabilidade ela terá de criar. Da quantidade de idéias criativas nasce a qualidade da criação.

Geralmente, a maioria das pessoas não consegue desenvolver seu lado criativo por dois motivos:

- por não acreditar que tem esse potencial ou
- por não se julgar capaz para tal desenvolvimento.

Elas precisam não só de outras pessoas que facilitem esse processo, mas de ambientes favoráveis ao desenvolvimento da criatividade.

## 03

A criatividade está diretamente relacionada ao prazer. O prazer de fazer algo. Alexander Lowen, em seu livro *Prazer, uma abordagem criativa da vida*, diz que “o prazer fornece a motivação e a energia ao processo criativo que por sua vez, aumenta o prazer e a alegria de viver”.



No atual mundo organizacional, as pessoas querem ter o prazer de criar algo novo, seja um produto, um serviço ou processo de trabalho. E o que as organizações valorizam muito, hoje em dia, é a capacidade de pensar dos colaboradores. Por meio dessa capacidade são gerados valores para a empresa, os quais, quando agregados aos produtos e serviços, solidificam a empresa no mercado.

A criatividade implica em respostas novas e imaginativas às diversas situações pelas quais o sujeito está vivenciando em seu cotidiano, tanto em sua vida particular quanto profissional. Com criatividade, muitos problemas que pareciam sem solução começam a ter saída.

04

## 2 - AS ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO DE CRIATIVIDADE

As organizações encontram-se cada vez mais preocupadas em investir no capital humano que está a seu serviço. É por meio da valorização deste, e maior investimento nas pessoas que compõem a organização, que se consegue gerar um diferencial competitivo no mercado.



Os seres humanos passam a maior parte de seu dia no ambiente de trabalho, onde se vêem diante de inúmeros desafios. Mediante o ato de pensar, é possível apresentar soluções muitas vezes criativas para os desafios surgidos. Os pensamentos transformadores e geradores de novas possibilidades facilitam a vida da organização e contribuem para a melhoria da qualidade de vida no ambiente organizacional.

Mas por que desenvolver e valorizar o potencial criativo dos colaboradores? Bem, essa postura possibilita aos colaboradores ampliarem o leque de produção de conhecimento, desenvolver o pensamento na busca de respostas e soluções para determinada situação e trabalharem com prazer e envolvimento no que fazem.

05

É importante que o administrador conheça a importância da criatividade para a organização e como desenvolvê-la. À medida que a criatividade do colaborador é valorizada, o crescimento e desenvolvimento do colaborador na organização são notáveis. Estamos nos referindo ao ato criativo que agregue valor à organização como um todo.

O administrador, como um facilitador desse processo, deve:

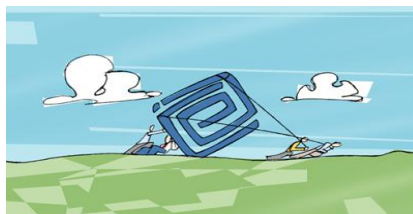
- Reconhecer e valorizar a potencialidade dos funcionários.
- Ter uma atitude de respeito pelas perguntas e idéias dos colaboradores.
- Fazer perguntas provocativas e estimulantes que favoreçam o pensamento, o raciocínio e a imaginação.
- Reconhecer e valorizar a originalidade.
- Dar subsídios para que os colaboradores tracem novas alternativas diante de um determinado problema ou situação.

- Valorizar as idéias que agreguem valor à organização.
- Divulgar idéias novas e criativas, sempre que possível, dando mérito e valor ao seu real criador.

Agindo assim, o administrador terá uma boa base para fundamentar seu trabalho e contribuirá para o desenvolvimento e crescimento da equipe e da organização.

06

Mediante a valorização do potencial criativo e inovador dos colaboradores, as organizações têm tido como resposta o aumento da produtividade, o envolvimento e comprometimento dos funcionários, a fixação da marca no mercado, entre outros.



Por esses motivos, uma empresa criativa deve:

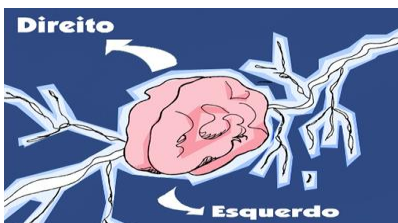
<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorecer a colaboração, a comunicação, a lógica, o risco calculado, a avaliação contínua dos processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• permitir o compartilhamento de idéias, sem críticas destrutivas ou cobranças acirradas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• estar atenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valorizar seus colaboradores e neles investir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aprender a <u>trabalhar as idéias</u> do outro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incentivar as pessoas a pensarem criativamente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar espaço e tempo para o pensar. É importante que a empresa destine pelo menos 10% do tempo dos trabalhadores para que invistam em idéias criativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender que velhas soluções não resolvem velhos problemas, e que a grandeza da criatividade está exatamente no fato de permitir que velhos problemas sejam solucionados devido a geração de novas idéias</li> </ul>

**As organizações necessitam de colaboradores comprometidos e capazes de sonhar sem serem ridicularizados. É importante entender que nenhuma idéia nasce perfeita. As idéias surgem e devem ser buriladas, trabalhadas no nível de qualidade.**

**Quanto maior o investimento em pessoas, maior a possibilidade do crescimento do potencial criativo. Estudos indicam à medida que as organizações investem em seus colaboradores, estes se sentem estimulados, valorizados e conseqüentemente comprometidos. E esse comprometimento gera novos padrões comportamentais, entre os quais padrões de criatividade. Os gerentes devem estar cientes desses padrões comportamentais e aumentar as oportunidades e capacidades de seus colaboradores expressarem esses padrões comportamentais.**

07

Vivemos em uma sociedade que privilegia a racionalidade, a linearidade. Temos de ser lógicos, coerentes, acertar sempre etc. Portanto, a tendência, da maior parte de nós, é desenvolver o lado que privilegia a racionalidade, a lógica, a intelectualidade, enfim, o lado esquerdo do cérebro. Não que isso seja ruim. O ideal é que possamos transitar com naturalidade entre os dois hemisférios.



Desde pequenos somos valorizados por sermos lógicos, racionais e analíticos. Em consequência, é provável que tenhamos grande tendência a utilizar mais o hemisfério esquerdo. Isso ocorre porque nossas respostas foram reforçadas no meio social e, portanto, é natural que nos leve a mantê-las. Por outro lado, tendemos a negligenciar o uso do hemisfério direito, o que também é natural. O ideal é que haja um equilíbrio no uso dos dois.

Como mantemos esses padrões de comportamento ao longo da vida, é comum que nos comportemos de igual modo em nossas organizações. Cabe à empresa transformar-se em agente facilitador do processo criativo, já que a criatividade exige o uso constante do hemisfério direito do cérebro.

08

Durante muito tempo acreditou-se que a criatividade estava relacionada a um lampejo de inspiração, ocorrendo como num passe de mágica. Estaria ainda relacionada com desajustamento ou loucura. O trabalho criativo seria o resultado de tentativas para compensar desajustamentos na vida. Conflitos inconscientes desempenhariam fatores decisivos na criação.



Sabe-se que uma personalidade criativa deve apresentar características tais como: autonomia, flexibilidade, abertura para novas experiências, autoconfiança, persistência, sensibilidade emocional e bagagem de conhecimento. Essas características **podem ser desenvolvidas** nos colaboradores organizacionais.

Grande parte da criatividade empresarial depende da criatividade da descoberta. O detalhe importante é sabermos que todo e qualquer ato criativo combina três tipos de criação: a artística, a descoberta e uma boa dose de humor.

**Estamos sempre à procura de uma solução para um problema de natureza empresarial ou de uma**

**idéia que nos leve à criação de um produto novo ou serviço novo.**

**09**

Acredita-se, hoje, que todo ser humano apresenta um certo grau de criatividade. Alguns fatores devem ser enfatizados para o desenvolvimento do potencial criativo:

- A preparação do indivíduo.
- Sua disciplina e dedicação.
- Esforço consciente
- Trabalho prolongado.
- Conhecimento amplo de uma área de saber.
- Objetividade.

Quando uma empresa constantemente produz novidades, conserva sua posição competitiva perante os concorrentes, pois estes ficam impossibilitados de saber qual será o próximo passo.



Mas não basta apenas visualizar um produto melhorado para o futuro. A empresa criativa deve concorrer com eficiência, tentando descobrir a melhor maneira de produzir um produto ou serviço para atender as expectativas ou ir além delas.

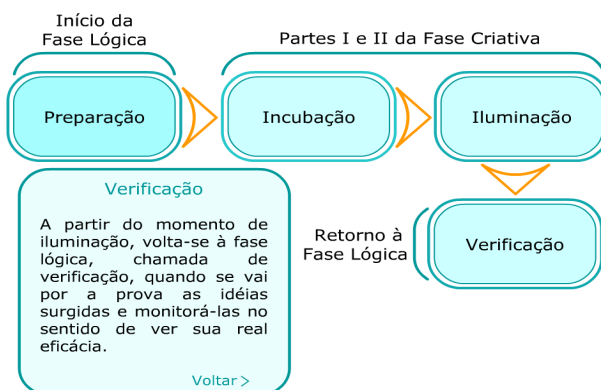
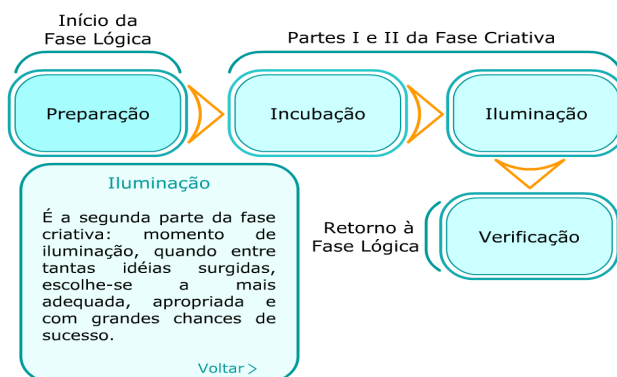
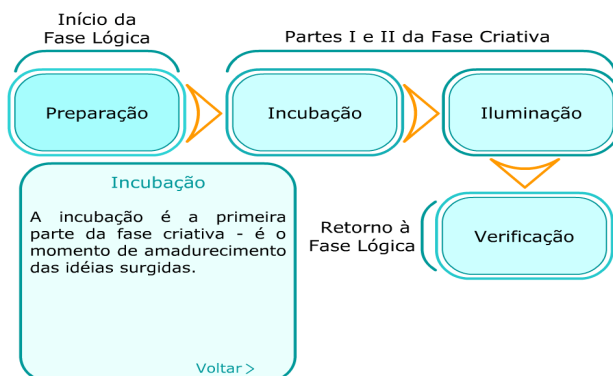
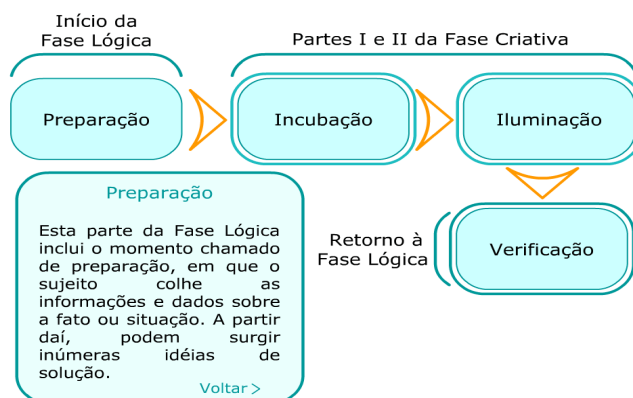
As empresas se mantêm vivas no mercado quando conseguem unir o que produzem com as estratégias pré-estabelecidas para novas práticas e novos processos. Estas empresas têm sempre em foco o que produzem e como produzem.

**Todos nós possuímos habilidades criativas as quais podem ser desenvolvidas e aprimoradas por meio da prática e do treino. Para isso, seriam necessárias condições ambientais favoráveis associadas ao domínio da técnica adequada.**

**10**

### **3 - FASES DO PROCESSO CRIATIVO**

Todo processo criativo apresenta uma fase lógica e uma fase criativa propriamente dita que se desenvolvem articuladamente, mas em momentos diferentes, como podemos ver no digrama abaixo:



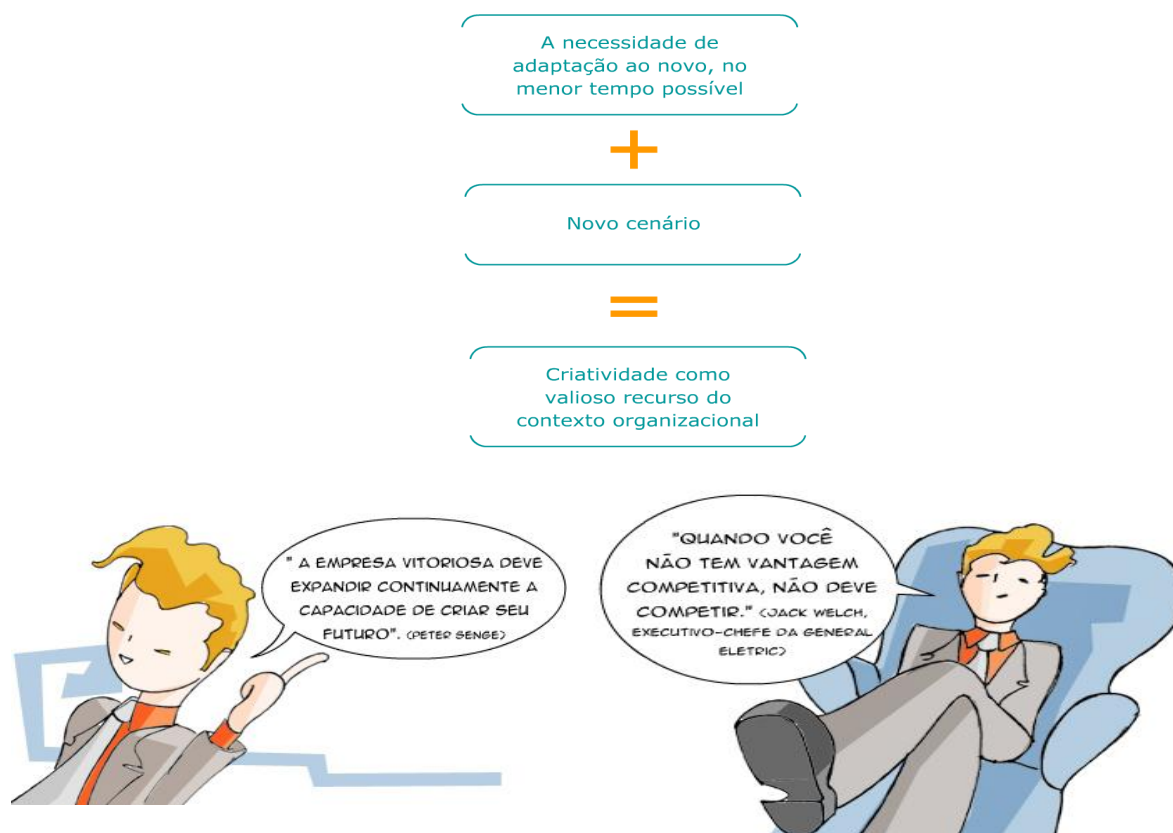
O interessante e importante é compreendermos que o processo criativo deve agregar valor à organização como um todo, estimulando todos os colaboradores e encorajando-os no sentido de desenvolverem o potencial criativo que possuem.

11

#### 4 - A CRIATIVIDADE E A COMPETITIVIDADE

Com o desenvolvimento científico e tecnológico, o conhecimento tem-se tornado obsoleto, em um período muito curto de tempo, exigindo uma aprendizagem contínua e permanente. É praticamente impossível prever quais os tipos de conhecimentos serão necessários em breve; então, torna-se premente que as organizações se reestruturam para atender às novas demandas.

Então:



Podemos dizer que a competitividade permanente de uma empresa está:

- na capacidade de definir competências e estratégias;
- em voltar-se para o aprendizado e sua aplicação, desenvolvendo alternativas para antigos e novos problemas;
- no desenvolvimento do pensamento criativo e abertura para ações criativas.



12

Num mundo em que temos concorrentes cada vez mais agressivos, consumidores cada vez mais exigentes e condições de mercado mudando a toda hora, a criatividade é, sem dúvida alguma, um grande diferencial competitivo.

Embora o brasileiro seja considerado um povo criativo, não existe entre nós a disseminação da cultura criativa nas organizações porque grande parte das empresas brasileiras não sabe lidar com essa cultura. O que se vê no Brasil é que boas idéias não são, muitas vezes, aproveitadas de forma correta.



Segundo Duailibi, “A empresa que se recusa a ser criativa, não aprimorando os seus produtos e sua estrutura, ou não estando atenta a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo, **está fadada a ser superada rapidamente**”.

13

A criatividade deve ser percebida não somente como um instrumento de soluções de problemas, mas também como uma alavanca para negócios e novos serviços. Nas organizações, a importância de criar está ligada às necessidades, problemas, dificuldades e curiosidades, ou à busca de estratégias para se manter competitivo.



A criatividade, em sua essência, leva o indivíduo a observar e enxergar aquilo que todos vêem com um olhar diferenciado. E no mercado organizacional moderno, em que as organizações procuram cada vez mais investir no desenvolvimento de pessoas, os profissionais mais valorizados são os realizadores éticos e criativos.

Hoje, as organizações têm pouco tempo para apresentar posições estáticas. O que se exige é dinamismo constante, atualização tecnológica e pessoas que pensem. Enfim, as tão faladas mudanças são causa e consequência da criatividade. Os líderes que se mantêm no cenário de mudanças são os que as aceitam, as vivenciam e o mais importante: **as promovem**.

14

Surge dentro das empresas um interesse cada vez maior em desenvolver e implantar o pensamento criativo entre seus colaboradores, visando o desenvolvimento dos processos e produtos com melhor qualidade num tempo cada vez mais reduzido.

Algumas organizações têm implantado, em seus treinamentos, técnicas de desenvolvimento da criatividade. O objetivo desses treinamentos é descondicinar os sujeitos, liberando assim a sua capacidade criativa e sensível e os resultados têm sido surpreendentes.



Segundo algumas organizações, o resultado desse trabalho já pode ser percebido na melhoria dos relacionamentos internos e do posicionamento dos próprios colaboradores em situações de tomadas de decisão e exposição das idéias em reuniões de equipe.

15

Enquanto administradores, devemos:

- ter em mente que não podemos subestimar/subutilizar os recursos criativos dos colaboradores em nossas organizações. Por meio da valorização desse aspecto, a organização ganha espaço, se fortalece e ganha em credibilidade;
- compreender que as habilidades criativas dos colaboradores são aquelas que permitem aos indivíduos associar conceitos, até então independentes, e a conceber novas formas de pensar.

Para focalizar o pensamento criativo, devemos levar em consideração três dimensões: as habilidades de domínio, as habilidades criativas e a motivação para a tarefa.

Um dos segredos para incrementar novas habilidades criativas é aprender a romper com os pressupostos corriqueiros a respeito das relações entre idéias e coisas e que nos habilitará a conceber relações inusitadas, nunca antes imaginadas, entre as partes.

**As habilidades de domínio referem-se àquelas que são associadas aos conhecimentos básicos e especializadas indispensáveis ao desenvolvimento da tarefa e do pensamento criativo. Essa habilidade para ser desenvolvida: basta ampliar a base de conhecimento.**

No que se refere às habilidades criativas propriamente ditas, podemos dizer que, para aprimorá-las, devemos utilizar estratégias individuais que levem ao desenvolvimento da capacidade de pensar criativamente. É importante considerar as barreiras culturais que impedem esse desenvolvimento. Já que não podemos modificar os empecilhos culturais de fundo social, podemos nos proteger de sua influência agindo de forma autêntica e com transparência nas relações e nas atividades desenvolvidas.

Sobre a motivação para as tarefas, temos a dizer que esta se liga diretamente ao potencial criativo, influenciando a performance dos colaboradores.

16

## RESUMO

Neste módulo procuramos trabalhar a importância da criatividade e suas conseqüências no meio organizacional.

A criatividade é uma característica humana e ela, à medida que crescemos, tende a se embotar em virtude da educação que recebemos em nossa sociedade.

Algumas organizações estão utilizando a criatividade de seus colaboradores como diferencial competitivo de mercado. Muitas delas têm oferecido treinamentos a seus colaboradores no sentido de terem esse potencial desenvolvido. Essas organizações concluíram que os resultados foram surpreendentes e se revelaram nas próprias relações de trabalho.

Verificamos que o processo criativo não é fruto de um raio luminoso. Existe um processo criativo composto por fase lógica inicial (momento da preparação), seguida dos períodos de incubação e iluminação (primeira e segunda partes da fase criativa) e o momento final da fase da lógica (verificação).

Mostrou-se ainda que, embora haja avanços tecnológicos e não saibamos como prever as condições desse avanço, cada vez mais as pessoas e organizações estão investindo no pensamento e na produção criativa.

A forma de conduzir da liderança é fundamental porque cabe a ela reconhecer a importância da criatividade para o meio organizacional e promover um ambiente que a promova.

## UNIDADE 2 – AS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

### MÓDULO 2 – A INOVAÇÃO E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

01

## 1 - INOVAÇÃO

Temos visto, até aqui, algumas definições de criatividade, como desenvolvê-la e de que forma utilizá-la como diferencial competitivo. Agora, vamos estudar as noções de inovação para compreender seus

efeitos no contexto da organização. Antes, vamos procurar clarear as idéias sobre o significado de criatividade e inovação.



Geralmente, o uso dos termos criatividade e inovação são definidos como se fossem sinônimos. Apesar de serem processos interligados, apresentam características próprias. Comparemos os conceitos, iniciando com uma definição ainda não explorada de criatividade, mas que se alinha às outras estudadas no módulo I:

Criatividade é o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo. (Alencar, 1997:15)

**02**

Agora, vejamos algumas definições de inovação:

**King (1992, p. 89)**

**Kanter (Kanter, Kao & Wiersema, 1998)**

**Bruno-Faria (2003, p.122)**

Assim, a inovação considera as condições do ambiente de trabalho **para a implementação** das idéias criadas ou as dimensões que os colaboradores possam explorar **para serem implementadas**. Podemos, então, dizer que a criatividade é a fase anterior ao processo de inovação; a inovação, por sua vez, vincula-se às condições ambientais da empresa para a viabilização e implementação das idéias.

E porque é importante distinguirmos esses conceitos?

O modo como determinados fenômenos são concebidos tem reflexos diretos na sua compreensão e norteiam o desenvolvimento de estratégias o que, conseqüentemente, impacta na prática da instituição, gerando também um processo de mudança organizacional.  
(Adaptado de Bruno-Faria, 2003)

**“Somente considerando a inovação como um processo em profundidade, do primeiro momento em que ocorre a idéia da mudança até o seu eventual resultado – com a completa absorção da inovação ou rejeição final –, podemos compreender por que fatores particulares em circunstâncias particulares influenciam a atividade inovadora dentro das organizações”.**

**Inovação é o processo de trazer novas idéias para o uso produtivo, sendo que o segredo é construir a ponte entre a idéia e a viabilidade comercial.**

**“Considera-se a inovação como o resultado da implementação de idéias, processos, produtos e serviços originários dos indivíduos e/ou grupos na organização bem como da introdução de novas tecnologias e outros novos elementos originados fora da organização, considerados como valiosos para os resultados da organização e/ou bem-estar das pessoas que nela trabalham”.**

**03**

## **2 - CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO, PROCESSO E PRODUTO**

As empresas criativas e inovadoras não criam apenas novos produtos e/ou novos serviços; criam novas práticas e novos processos que facilitem o próprio desenvolvimento organizacional. Estas empresas têm sempre em foco o que produzem (produtos e serviços) e como os produzem (processos e práticas).

Para que de fato haja inovação é necessário ou é providencial que os elementos da criatividade artística estejam presentes – seja na elegância de um plano de negócio, seja no estilo de um projeto.

Quando uma empresa produz constantemente coisas novas, conserva sua posição competitiva perante os concorrentes, pois estes ficam impossibilitados de saber qual será o próximo passo a ser dado.

**04**

**Para lembrar: não basta apenas visualizar um produto melhorado para o futuro. A empresa inovadora deve concorrer com eficiência, tentando descobrir a melhor maneira de produzir um produto ou serviço para atender às expectativas e, quando não, ir além delas.**

No mundo real, as empresas se mantêm vivas no mercado quando conseguem unir o que produzem com as estratégias pré-estabelecidas; caso contrário, estarão fadadas ao fracasso e à obsolescência.



Inovar produtos com rapidez e produzi-los abaixo do custo simplesmente não combinam. Para que seja vitoriosa, a empresa deve criar de acordo com suas estratégias. A capacidade de concentrar a criatividade na estratégia é que determinará o êxito de uma empresa.

05

Empresas, geralmente, desejam agregar valor para o cliente, com o produto ou serviço que lhe oferece. Entretanto, ao entregar valor para o cliente, devem colhê-lo também. É importante que a organização, ao oferecer o produto ou serviço, possa extrair disso ganhos suficientes para manter o seu negócio. A empresa criativa e de vanguarda deve ter isso em mente e agregar os dois tipos de valor.

Também é importante para a empresa ter clareza da necessidade de adotar um novo produto ou serviço se este gerar valor explícito para a empresa e despertar interesse e necessidade em quem dele fizer uso.

Em algumas organizações, o sucesso está não na inovação do produto, mas na inovação dos processos como, por exemplo, a **Toyota**. A inovação nos processos pode ser uma vantagem competitiva igual à da criatividade e inovação em produtos e serviços.

**A Toyota inovou em seus processos internos e foi capaz de colocar no mercado carros de melhor qualidade, com maior rapidez e, assim, mudar de um modelo para outro mais rápido que a concorrência.**



05

A organização deve estabelecer um diferencial entre os processos e as práticas propriamente ditas, conforme podemos ver na tabela abaixo.

Diferencial entre processos e práticas	
Processos	Práticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Remetem a atos, em geral, precisos e que podem ser praticados por máquinas ou pessoas; por isso são, de certa forma, fáceis de representar em gráficos, analisar e aperfeiçoar.</li> <li>– São uma seqüência das etapas do trabalho, uma série de atividades com o objetivo de produzir algo de valor.</li> <li>– São menos flexíveis e detalhistas que as práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– São, a princípio, interação entre pessoas. As práticas nem sempre são muito claras e tão metódicas quanto os processos, havendo grandes possibilidades de que não sejam repetidas da mesma forma.</li> <li>– São mais flexíveis que os processos, apresentando maiores opções e baseando-se na interação de pessoas.</li> </ul>

Devemos nos lembrar que as práticas são fundamentais no funcionamento de uma empresa, já que esta é composta de pessoas que se inter-relacionam. A empresa deve observar a maneira como as pessoas interagem e descobrir alternativas facilitadoras para que essa interação se amplie e intensifique, pois isto será favorável às ações criativas.



06

### Perspectivas da criatividade e da inovação nas organizações brasileiras

No Brasil, a grande dificuldade para desenvolver a criatividade e a inovação prende-se à enorme burocracia para abrir novos negócios. Existe ainda o aspecto da hierarquia empresarial, que acaba exigindo que o profissional tenha que galgar vários níveis hierárquicos para mostrar suas idéias.

Por outro lado, ainda existe a forte tendência de não se valorizar a criatividade e a inovação. Ainda que estejam forçosamente ligados às mudanças organizacionais, nem sempre são bem vistos pela maioria empresarial, pois, em muitas organizações ainda é cultuado o refrão:



Enfim, a criatividade e a inovação passam a ser uma ameaça à acomodação e ao marasmo em que muitos se encontram dentro das organizações.

07

Existe ainda um olhar de desconfiança diante de novas propostas. O novo torna-se ameaçador porque, de alguma maneira, tira as pessoas envolvidas da zona de conforto, levando-as a uma mudança, que pode ser ou não significativas.

Nos países de primeiro mundo, as pessoas são valorizadas e admiradas pelos méritos criativos que possuem e que venham agregar valor à organização. Muitas dessas empresas instituem prêmios como forma de valorizar as idéias criativas e inovadoras apresentadas pelos colaboradores.



Porém, comparando com os ambientes dos países desenvolvidos, os brasileiros já começam a demonstrar sinais de desenvolvimento na área da criatividade e inovação empresarial.

08

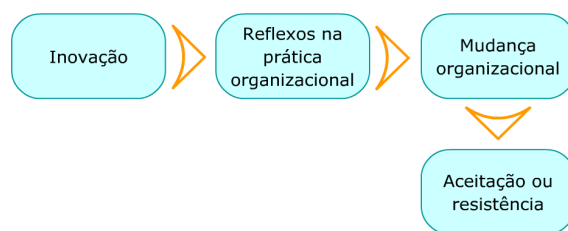
### 3 - DESDOBRAMENTOS DA INOVAÇÃO NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

É importante, ao falarmos em inovação nas organizações, nos determos às relações estabelecidas entre a organização e as pessoas que a compõem.

É necessário que a pessoa seja valorizada. E, mais importante: devemos entender os modelos mentais que estruturam a organização, pois desta forma teremos condições de analisar e avaliar o nível de inovação realmente existente.



E qual a inter-relação entre inovação, valorização da pessoa e entendimento dos modelos mentais da organização?



09

#### A liderança no processo criativo e de inovação

Sabemos que as mudanças sempre causam algum tipo de resistência, o que não é nada positivo para as organizações. O líder, para ser criativo e inovador, deve, portanto:

- aprender a localizar as resistências, separando as superficiais das definitivas;
- posicionar-se de forma pró-ativa em favor daquelas que realmente agreguem valor à organização;
- pensar em mudança, localizá-la, aceitá-la de forma positiva e propô-la quando se fizer necessário.



O líder criativo e inovador, além de estimular sua equipe, dirigirá melhor os processos de mudança e inovação à medida que conhecer e enfrentar aqueles que são os inimigos dessa mudança.

#### **E quem são esses inimigos da inovação na organização?**

- O excesso de normas.
- Estratégias rígidas, sem abertura para alternativas.
- Dependência extrema e excessiva de informações numericamente exatas.
- Departamentalização rígida, eliminando fluxos facilitadores e mais ágeis.
- Obediência cega ao consenso, ou seja, condução dita segura, com base em padrões previamente estabelecidos e cultura da segurança total caracterizada por ambientes onde prevalecem atitudes extremamente cautelosas ou normalmente negativas.

10

Empresas que se prendem com rigidez às normas acabam criando áreas ou setores que podemos chamar de “imexíveis”, gerando o conforto de grupos minoritários que se opõem e resistem a qualquer tipo de mudança.



Por outro lado, esse tipo de organização se recusa a seguir ou criar atalhos facilitadores de desenvolvimento de processos, prendendo-se durante longos anos a processos obsoletos, que na prática só atrasam ou dificultam a agilização da organização.

É importante que a organização favoreça o surgimento de novas idéias. São as novas idéias que, ao gerar novos produtos e serviços para o mercado, ajudam a consolidar a organização, num sistema cada vez mais competitivo.



11

## 4 - EQUIPES CRIATIVAS E INOVADORAS

Como transformar sua equipe numa equipe criativa e inovadora? Como levar sua organização a facilitar o surgimento dessas equipes? Sabemos que nem sempre isso é fácil, mas sabemos também que isso é um a exigência do mundo atual.

A criatividade e a inovação devem ser vistas nas equipes como ferramentas de mudança, tanto na solução de problemas como na descoberta de oportunidades.

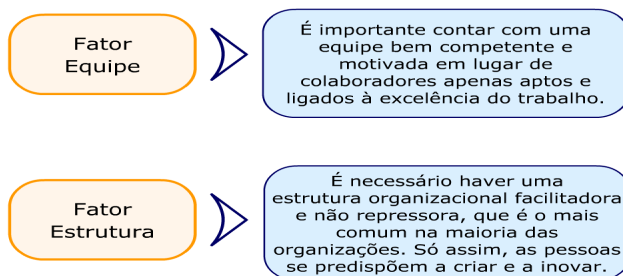
Existem, porém, alguns fatores que, na prática, são restritivos para esse desenvolvimento. Entre esses fatores estão:

- práticas e tecnologias obsoletas;
- organização inadequada;
- foco na produção e não no consumidor;
- cultura organizacional.



12

Organizações de vanguarda trabalham com dois fatores básicos, os quais podem tornar viável o desenvolvimento da criatividade no interior da empresa: 1) fator equipe e 2) fator estrutura.



Ao falarmos em equipe, forçosamente nos remetemos à liderança e à delegação, que permeia todo e qualquer grupo. Quem delega, multiplica seu valor. Esse tipo de liderança facilita o desenvolvimento da criatividade e a tomada de decisão.

13

Novamente, pensemos sobre a liderança: a que tipo de líder estamos nos referindo?

Falamos do líder que:

- permite ou facilita a seus liderados desempenharem, da melhor maneira possível, suas competências;
- proporcione ambiente para a criatividade, compreendendo que esse exercício abarca a possibilidade do “erro”;
- promova as condições adequadas à inovação.

Certamente, esse líder contará com uma equipe mais realizadora.

Com esse estilo de liderança haverá um clima saudável, em que os membros se encorajem mutuamente e o entusiasmo se faça presente, mesmo nas situações difíceis e delicadas.

Podemos dizer que a liderança criativa se desenvolve a partir de dois pontos críticos: segurança e desapego.

O líder deve cultivar características criativas e inovadoras para que possa também disseminar e cultivar essa mesma atitude entre as pessoas que estejam sob sua liderança.



O desapego é uma qualidade mais rara que se traduz na valorização do próximo, encorajando-o a crescer e, ao mesmo tempo, alegrar-se, sinceramente, ao ver um de seus liderados crescer graças a sua orientação.

O líder criativo não vê em seus subordinados nenhum tipo de ameaça, ou seja, esse líder conhece seu verdadeiro valor e tende a valorizar aqueles que estão a sua volta, estimulando as habilidades e competências individuais. Não há temor quanto ao sucesso dos outros. Ao contrário, há um esforço contínuo em abrir espaço para o crescimento e desenvolvimento de seus liderados.



14

Inicialmente, sabe-se, não há como retroceder no mundo corporativo. As mudanças ocorrem de forma acelerada e é necessário nos adaptarmos a elas da melhor forma possível. Por outro lado, a condição de líder, por si, já exige a posição de agente de mudança.

A própria condição humana tem uma tendência de acomodação às rotinas confortáveis que acabam por sabotar projetos não incluídos no dia a dia.

No que se refere à criatividade e inovação, situações de acomodação às rotinas confortáveis são cada vez mais combatidas por líderes experientes e empresários de sucesso. O que se exige hoje é dinamismo constante, atualização tecnológica e pessoas que pensem. Essas seriam algumas das alternativas para operar mudanças.

É importante refletirmos sobre o que Predebon (2001) argumenta sobre a inovação:

**“A inovação promovida pelas mudanças e produzida pela criatividade só pode acontecer num sistema que opta pela transformação das pessoas que o compõem”.**

15

## RESUMO

A criatividade, apesar de fazer parte do processo de inovação, não se confunde com essa, visto a inovação voltar-se para as condições de viabilização e implementação das idéias criadas.

As empresas criativas e inovadoras não criam apenas novos produtos e/ou novos serviços, mas também criam novas práticas e novos processos. Não basta apenas visualizar um produto melhorado para o futuro. A empresa inovadora deve concorrer com eficiência.

Para que seja vitoriosa, a empresa deve criar em consonância com suas estratégias. É a capacidade de concentrar a criatividade e a inovação na estratégia que determinará o êxito da empresa.

Em algumas organizações, o sucesso está não na inovação do produto, mas na inovação dos processos. Devemos lembrar que as práticas são fundamentais no funcionamento de uma empresa, já que esta é composta de pessoas que se inter-relacionam.

É importante para a empresa ter clareza da necessidade de adotar um novo produto ou serviço se este gerar valor explícito para a empresa e despertar interesse e necessidade em quem dele fizer uso. Devemos perceber a criatividade e a inovação não apenas como um instrumento de soluções de problemas, mas também como alavancagem de negócios e surgimento de novos serviços.

É preciso compreender a criatividade e a inovação como instrumentos de mudança, tanto na solução de problemas como na descoberta de oportunidades.

No contexto das organizações criativas, o líder deve permitir/facilitar a seus liderados que exerçam, da melhor maneira possível, suas competências, desenvolvam suas dimensões criativas, e promovam o ambiente para a inovação. Com estas metas, com certeza, terá uma equipe mais realizadora.

O líder criativo e inovador, além de estimular sua equipe, dirigirá melhor os processos de mudança e inovação, à medida que conhecer e enfrentar os aspectos “inimigos” dessa mudança (grande rigidez das normas, excessiva departamentalização, dentre outros).

As mudanças ocorrem de forma acelerada e é necessário adaptar-nos a elas da melhor forma possível. Ser líder, por si, já exige a posição de agente de mudança.

Para que as mudanças ocorram, também é fundamental que a empresa promova e apóie o surgimento de novas idéias, porque são elas que criarão novos produtos e serviços para o mercado, o que auxilia a organização a se consolidar em espaços cada vez mais competitivos.

## UNIDADE 2 – AS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

### MÓDULO 3 – IDENTIFICANDO TALENTOS

**01**

#### 1 - INVESTINDO NAS PESSOAS

À medida que as organizações enfrentaram as sérias mudanças ocorridas no mercado internacional foram aprendendo a lidar com um novo referencial: a necessidade de sobreviver ao mercado competitivo.

Descobriram, felizmente, que a grande saída para essa sobrevivência viria por e através das pessoas. Surge então um novo enfoque de valorização, crescimento e desenvolvimento organizacional, tendo como fim último, a descoberta dos grandes potenciais existentes no seio da organização. Assim, começam a investir nas pessoas.



E por que investir em pessoas? A resposta é simples: as pessoas em geral são leais a quem as valoriza, as respeita, e que lhes oferece oportunidades na vida.

**02**

Outro ponto a considerar é que essas mesmas pessoas, em suas inter-relações, têm o potencial de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer organização.

**Não podemos nos esquecer que as pessoas:**

- Trazem sua história de vida, seus anseios, saberes, cultura, valores, crenças e desejos bem com expectativas para dentro da organização;
- Podem investir todo o seu potencial e talento em favor da organização, desde que sejam percebidas pela organização e encontrem ambiente favorável para esse investimento;
- Esperam também que, em contrapartida, as organizações invistam nelas, com uma política “ganha-ganha”.

**ATENÇÃO PARA ESSES ASPECTOS É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO.**

É importante que todo administrador tenha a clareza de que qualquer tecnologia por mais necessária, importante e inovadora que seja, não leva a organização ao sucesso e à competitividade no mercado. Esse tão procurado êxito empresarial depende de haver pessoas à frente das tecnologias.



**Numa política de “ganha-ganha”, é importante que todos saiam satisfeitos e realizados. O lucro (seja ele qual for, econômico e/ou emocional) deve ser compartilhado.**

**03**

Com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, a área de Recursos Humanos, muitas vezes vista como centralizadora, vem assumindo seu espaço estratégico.

Começando por descentralizar, essa área passou a distribuir a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas no interior da organização a todos os gerentes, criando assim uma nova ordem: uma nova forma de gestão integrada e focada no negócio, na qual todos passam ser vistos como parceiros da organização.

Essa nova ordem exige que todo gerente seja, também, gerente de pessoas e cabe a ele a responsabilidade de descobrir talentos e potenciais escondidos para que sejam desenvolvidos.



Todos os gestores também são gestores de pessoas!

04

O grande segredo para o sucesso hoje não é apenas reter os talentos descobertos, mas saber o que fazer para mantê-los. Isso é uma questão vital para o sucesso da organização no mercado.

Podem ser mantidos os velhos jargões do gênero “valorizamos nossos funcionários” ou “funcionário trabalhando feliz”. A prática cotidiana nos mostra que se espera da organização um bom planejamento no sentido de como a empresa deverá tratar seu maior tesouro: as pessoas.



O comprometimento do qual tanto se falou e ainda se fala já não é mais uma via de mão única. Para que haja sucesso, o comprometimento tem que ser de ambas as partes. Hoje, exige-se por parte dos empregadores uma maior maturidade para lidar com o colaborador, pois este já não se deixa enganar com discursos não cumpridos.

05

## 2 - A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Conforme tomamos consciência de que o sucesso do negócio está no adequado investimento feito nas pessoas, melhor será nossa capacidade de antecipação e adaptação ao mercado em constante renovação. Estamos falando de desenvolvimento de competências dentro da organização.

E o que é competência?

É um conjunto de características percebidas nas pessoas e que envolverão conhecimentos, habilidades e atitudes levando a uma melhoria no desempenho da pessoa a ou de uma equipe de trabalho.

Podemos dizer que a competência envolve ação por parte de alguém e, como tal, pode ser observada e mensurada. Podemos ainda dizer que competências podem ser trabalhadas, desde que o potencial para tal se faça presente.

A Gestão por Competência:

- integra todos os sistemas de recursos humanos, constituindo uma valiosa ferramenta para a gestão de pessoas em qualquer organização, desde que devidamente trabalhada e aplicada, viabilizando o sucesso e crescimento organizacional;
- está atrelada aos componentes considerados muito importantes ao lidarmos com pessoas e estarmos preocupados com o crescimento e desenvolvimento das mesmas. Esses componentes são:
  - Conhecimento
  - Atitudes
  - Habilidades



**O conhecimento refere-se aos conceitos de ordem técnica e teórica a respeito do desempenho de uma determinada tarefa.**

**As atitudes encontram-se relacionadas à forma como o sujeito se comporta. Esse comportamento revela sua personalidade.**

**As habilidades estão ligadas ao lado prático. É o famoso “saber fazer”.**

Em virtude da crescente busca por maior competitividade e inovação, os modelos clássicos de administração de pessoas já não atendem às novas necessidades e perspectivas de mercado.

Hoje, fala-se em agilidade e flexibilidade, com foco em resultados. É nesse novo contexto da valorização do capital humano que a gestão de pessoas ganha força.

Novos modelos surgem para subsidiar e alavancar essa nova maneira de encarar o trabalhador na sua identificação e relação com o trabalho. Com isso, os atuais sistemas de desenvolvimento humano nas organizações estão sendo redesenhados e transformados em poderosas ferramentas de gestão do capital humano.

**O capital Humano e a organização** – As organizações, ao longo de seu desenvolvimento, enfrentaram diversas mudanças, principalmente de cunho econômico, o que as obrigou a buscar maior flexibilidade para uma melhor adaptação ao mercado.





08

O objetivo de buscar novas oportunidades, aumentar a competitividade e gerenciar os riscos e as ameaças aos negócios não é fácil. Essa transição exigiu dos grandes empresários um período de aprendizagem e adaptação

As empresas entenderam que, mesmo contando com recursos financeiros e tecnológicos para agir nesse ambiente de grandes transformações, havia um fator de grande relevância e que não poderia ser negligenciado sob risco de fracasso total: as pessoas.

As pessoas, com seus talentos e potências, permeiam a organização como um todo. Como diz Picarrelli (2002):

“Pessoas são ativos ‘ocultos’ no balanço contábil, que não apenas adicionam valor, mas que asseguram a sobrevivência da organização”.

09

Esse pensamento é adequado, pois o sucesso da organização está no fato de alinhar sua estratégia de negócio com a estratégia do capital humano.

Perder esse capital impõe à organização uma busca constante por outro que substitua o anterior, o que envolve perda significativa e retrabalho sobre todo um sistema auto gerenciado.



Gerenciar competências está diretamente ligado à capacidade do administrador saber atuar com responsabilidade, mobilizando e integrando recursos, viabilizando situações e gerenciando conhecimentos.

10

Esse propósito visa sempre integração e agregação de valor aos indivíduos e à organização, num sentido de troca constante entre ambos. Para que isso ocorra, inicialmente, é importante que os administradores tenham clareza do conceito de valor.



Muitas organizações empolgadas com os processos de benchmarking olham apenas para fora e, muitas vezes, tentam copiar, limitando-se à imitação ou, quando muito, a uma proximidade com as melhores práticas do mercado.

11

Nesse propósito, começam desesperadamente a garimpar no mercado externo profissionais de alto gabarito para desempenhar atividades copiadas de outros, esquecendo-se de olhar para dentro, desperdiçando talentos e seus pontos fortes.



Por outro lado, se essas mesmas organizações neuroticamente só conseguem vislumbrar o próprio umbigo não conseguem perceber as oportunidades que estão a surgir a cada instante, desconhecendo as relações de mercado e as melhores práticas de atuação organizacional.

Segundo Neto (2004), “uma base explicativa para o sucesso de algumas organizações fundamenta-se no melhor uso de seus recursos, tangíveis e intangíveis, o que requer conhecê-los para poder administrá-los bem”.

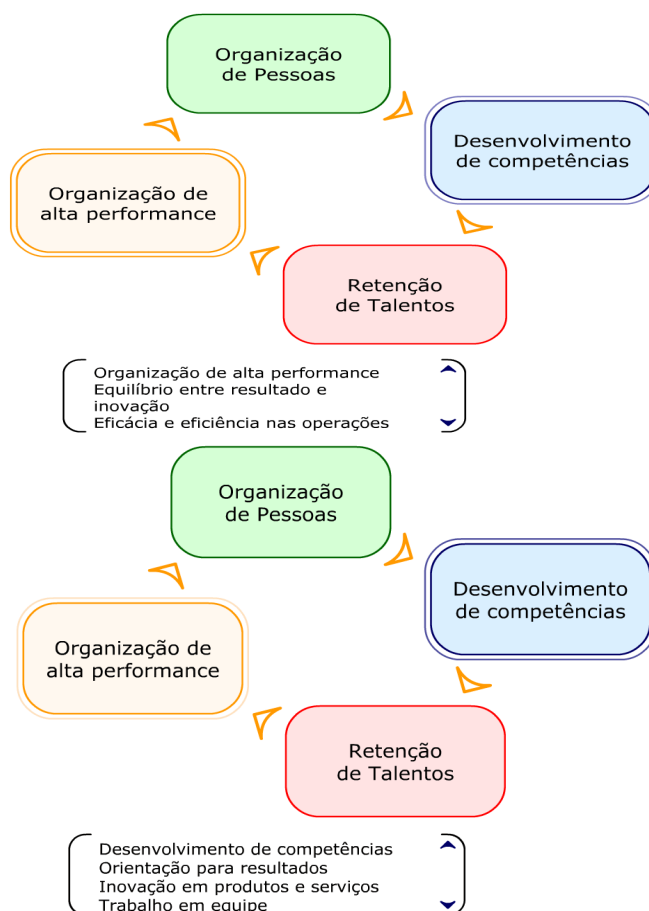
12

Com base nesse conhecimento, a organização consegue identificar os talentos e perfis desejados em seu corpo de profissionais para que as estratégias de negócio sejam alcançadas.

Daí, a importância da utilização de estratégias de retenção de profissionais. Perdê-los significa perder uma quantidade razoável de capital humano já preparado e atendendo aos objetivos do negócio.

A dinâmica de identificar, disseminar e qualificar as competências dentro da organização acaba criando um círculo virtuoso e desejado que, quando bem trabalhado culminará com a retenção e comprometimento do colaborador em questão.

Vejamos o diagrama abaixo, representando o círculo virtuoso:

**13**

### Os propósitos da Gestão por Competências

Para que haja sucesso e alcance das metas e objetivos, toda a alta liderança deve conhecer perfeitamente a missão organizacional, bem como objetivo as e metas que a organização quer atingir.

Para isso, todo o planejamento estratégico deve envolver não apenas o negócio como um todo, mas também as pessoas que fazem parte dele.

Procuraremos mostrar a os principais propósitos de uma organização que visa o sucesso a partir da boa gestão de competências. Entre eles vale a pena ressaltar:

- Transparência e comunicação em relação aos critérios para o desenvolvimento profissional;
- Compromisso do líder na gestão e no desenvolvimento de equipe;
- Solidificar as informações oriundas de uma boa avaliação de desempenho;

- |   |
|---|
| • Incentivar a disseminação do conhecimento;  |
| • Facilitar e manter a velocidade da informação;  |
| • Disseminar as atitudes e comportamentos esperados de cada colaborador;                  |
| • Valorizar a integração entre as diversas áreas;   |
| • Entender e veicular maior número de informações sobre conhecimentos ligados ao negócio. |

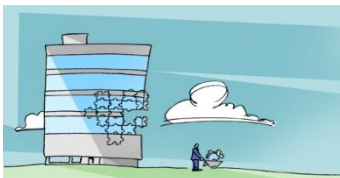
14

### Tendências do mercado e suas emergências

À medida que as exigências do mercado externo aumentam temos clareza de que o mercado interno tende a aumentar suas próprias exigências, nas mesmas proporções.

Portanto, é necessária, por parte das organizações, muita atenção, foco nas pessoas, consciência de sua missão no mercado e clareza dos objetivos e metas que quer alcançar. Só assim poderá se antecipar e se adaptar aos novos desafios.

Reter talentos, já dissemos, é a grande preocupação atual. Quando perdemos um talento para o mercado, com ele vai parte da história, da cultura e do saber organizacional.

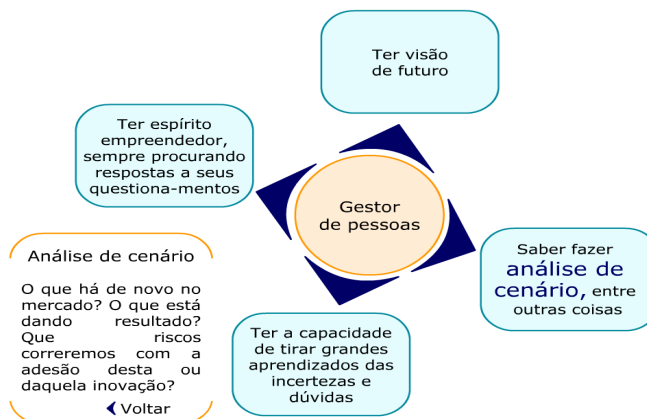


15

É necessário que as organizações estejam sempre atentas para o que poderíamos chamar de “o fenômeno da debandada”. Sabemos, hoje, que a lealdade de um colaborador está atrelada a uma série de fatores, desde a questão salarial, até ao contrato psicológico feito entre as partes envolvidas no labor.

Inúmeras pesquisas, entre elas a da revista Exame, revelam o que as melhores empresas para trabalhar oferecem a seus colaboradores.

É imperioso repensar a prática da gestão de pessoas, inovando e gerando condições para transformar essa gestão em resultados positivos, por meio da boa administração de competências e talentos.



A revista Exame, em sua Edição 695, aponta o que foi considerado como indicadores de atratividade e manutenção de talentos:

- Delegação de responsabilidade: tomada de decisão, liberdade e autonomia;
- Ética nas relações e nos negócios;
- Oportunidade de carreira: gestão de desempenho;
- Meritocracia e possibilidade de crescimento;
- Diversos aspectos: qualidade dos produtos, serviços e ambiente de trabalho.

Diante dos resultados apresentados pela revista, temos muito claro o papel do colaborador no contexto organizacional. Existe por parte deles uma demanda que não pode ser negligenciada.

16

Diante dos cenários que se descortinam, em nível de mercado interno e externo, podemos ter uma certeza: ou mudamos, procurando novas estratégias para pôr fim ao poder centralizador, em que cada grupo luta para manter seu espaço, em total desagregação, ou a área de gestão de pessoas estará fadada a sucumbir no mar da competição desenfreada.



Para evitar que isso ocorra é fundamental que a área de Recursos Humanos ocupe seu lugar de fato e de direito: estar presente nas decisões estratégicas da organização, quando então poderá influir nessas decisões gerando novas possibilidades de melhoria para as pessoas e para toda a organização.


**17**

### 3 - PRÁTICAS E TENDÊNCIAS

A partir de agora, apresentaremos as principais tendências que se referem às áreas de: a) Recrutamento e Seleção; b) Treinamento e Desenvolvimento; 3) Gestão de Desempenho; e 4) Cargos e Salários, no que se refere à melhoria da competitividade no mercado.

#### A) Áreas de Recrutamento e Seleção

Para melhor compreendermos as diferenças entre as práticas da área de RH e as tendências dessa área, vejamos o quadro comparativo a seguir:

Práticas de Provimento de Cargos	Tendências para Provimento de Cargos
<ul style="list-style-type: none"> <li>O Recrutamento era sempre feito pela área de Recursos Humanos e, em geral, buscava, de preferência, profissionais no mercado externo;</li> <li>Esse processo era realizado de forma fechada, sem a participação dos detentores das vagas oferecidas;</li> <li>O candidato em geral era avaliado com base no <u>perfil profissiográfico</u> e raramente ou nunca recebia um feedback sobre suas performances.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproveitar os talentos existentes na organização (recrutamento interno);</li> <li>Abertura para a participação dos gerentes de área no processo seletivo;</li> <li>Avaliação do candidato com base no CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) apresentado;</li> <li>Criação de um banco de talentos com a descrição das habilidades e do potencial dos colaboradores;</li> <li><i>Feedback</i> obrigatório, seja a candidatos internos quanto externos;</li> <li>O gerente ou supervisor de área divide a responsabilidade da escolha do candidato com o setor de recrutamento e seleção.</li> </ul>

O foco reside no conhecimento e nas habilidades.

**18**

#### B) Treinamento e Desenvolvimento

Como a capacitação ocorria?

- de forma unilateral e tendenciosa, sempre levando em consideração o desejo dos gerentes que acreditavam que suas idéias e percepções eram as mais acertadas;
- a indicação para a participação nessas atividades ficava a cargo do chefe imediato;
- em geral, os programas de treinamento eram elaborados pela área de RH, que não os levava à apreciação da área cliente (área requisitante).

Os cursos, seminários ou palestras oferecidos à comunidade de trabalho não apresentavam muita especificidade. Normalmente, eram extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo. Como exemplo, podemos citar: curso de planejamento para todos os gerentes; relações públicas para todas as atendentes; relações interpessoais para todas as equipes, e assim por diante.



Muitas vezes, as indicações para participar desses cursos eram vistas pelos colaboradores como castigo, ou como um instrumento de manipulação de comportamento.

Havia uma marca de cultura paternalista, na qual a organização se colocava como a responsável nº 1 pelo desenvolvimento, gerando assim uma atitude de acomodação por parte do colaborador que esperava o investimento da organização.



Tendências da área	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação das áreas na discussão sobre as necessidades de treinamento bem como na elaboração do conteúdo programático para o setor, respeitando as especificidades;</li> <li>• Os programas de treinamento procuram atender a quem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A indicação para participação nessas atividades passa a ser vista como oportunidade de crescimento;</li> <li>• Percebe-se uma mudança da cultura paternalista para a participativa, em que organização e colaborador são responsáveis pelo</li> </ul>

<p>realmente necessita ampliar seus domínios e desenvolver o potencial que possui.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os critérios de escolha tornam-se mais objetivos e pontuais;</li> </ul>	<p>desenvolvimento profissional;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O colaborador passa a ser consciente da importância da empregabilidade.</li> </ul>
---	--

19

### C) Gestão de Desempenho

Até bem pouco tempo, a área de RH trabalhava com a conhecida Avaliação de Desempenho. Vejamos as características da Avaliação de Desempenho e as tendências da Gestão de Desempenho (atual sistema gerencial de avaliação).

Avaliação de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendência à subjetividade;</li> <li>O conteúdo da avaliação era sempre traçado pela área de recursos humanos;</li> <li>Não havia indícios de avaliação de empenho nem de resultados;</li> <li>Em geral, a avaliação era feita sem a participação do avaliado, sendo seu chefe imediato o responsável de lhe atribuir uma “nota”;</li> <li>O colaborador não participava integralmente do processo, ficando impedido de refletir sobre suas possíveis falhas e sem perspectivas de um plano entre avaliador e avaliado para a melhoria do desempenho;</li> <li>A carga maior pelo resultado não atingido ficava sob a responsabilidade de colaborador que era, muitas vezes, visto como alguém não muito empenhado com o seu trabalho;</li> <li>Havia o forte risco de que os indicadores de desempenho fossem escolhidos pela média e com isso os padrões comportamentais de atuação eram uniformizados;</li> <li>Normalmente, as avaliações eram aplicadas uma vez por ano, visando obter informações sobre o desempenho do colaborador, servindo de ferramenta para promoção ou aumento salarial.</li> </ul>

20

Tendências da Gestão de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação dos diversos agentes que lidam com o profissional a ser avaliado, evitando uma tendência central na avaliação do desempenho;</li> <li>A avaliação passa a servir como ferramenta de gestão que nutrirá os programas de treinamento e desenvolvimento da organização;</li> <li>Avaliador e avaliado têm a possibilidade de juntos traçarem possibilidades de melhoria no desempenho;</li> <li>Análise das condições que, às vezes, impedem a boa performance;</li> <li>Sugestões para a melhoria – seja ambiental seja profissional – que estejam</li> </ul>



impedindo a boa performance do colaborador.

#### D) Cargos e Salários

No que se refere à remuneração, tínhamos uma organização altamente hierarquizada que promovia uma cultura de controle. A preocupação com o pagamento dos salários prendia-se ao desempenho individual, com salário fixo e uma forte resistência ao uso da remuneração com base no desempenho.

O foco era no cargo, considerando as avaliações de desempenho para as promoções, com base em fatores comuns. Com isso, surgia um número grande de títulos para diversos cargos e, quanto mais altos os cargos, mais os salários elevados eram justificados. Os cargos eram descritos de forma limitada, com base nas responsabilidades individuais.

21

Aparece de forma incipiente uma tentativa de relacionar a política de remuneração aos objetivos organizacionais, sendo a remuneração utilizada como ferramenta de controle do comportamento e da produtividade.

Surgem escalas salariais com elevado nº de níveis e faixas de amplitudes estreitas. Com bases nesses critérios, havia organizações nas quais eram necessários 20 anos ou mais para se chegar ao nível de gerência. Veja um exemplo.

Tendências para a área	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução natural do número de títulos para os cargos;</li> <li>• Valorização das competências requeridas pelo papel a ser desempenhado pelo colaborador na equipe;</li> <li>• Uso de bandas amplas, com nº reduzido de níveis ou amplitudes elevadas;</li> <li>• Foco nas pessoas com base na avaliação e remuneração por competências;</li> <li>• Forte integração entre as atividades Remuneração e Treinamento/Desenvolvimento;</li> <li>• Maior incremento de projetos de detecção de talentos, podendo assim rastrear dentro da organização seus reais valores humanos;</li> <li>• Oferta maior de treinamento com base nas informações da área de avaliação de desempenho;</li> <li>• Ampliação das redes de feedback;</li> <li>• Participação maciça da área-cliente junto ao treinamento, no que se refere à definição de programas para atender às necessidades específicas dos diversos setores.</li> </ul>	

Amplitude	Níveis
A	A1, A2, A3, A4, A5
B	B1, B2, B3, B4, B5
C	C1, C2, C3, C4, C5

D	D1, D2, D3, D4, D5
Apto para	Gerência

O que significa a tabela acima? Se sua promoção for com base na avaliação individual de desempenho anual e você contar com a possibilidade de ser promovido todo ano, levará em torno de 20 anos ou mais para chegar ao topo da carreira para gerência da área de Serviço Social, por exemplo, o que é muito limitante e desestimulante.



22

## RESUMO

O grande segredo para o sucesso hoje não é apenas reter os talentos descobertos, mas saber o que fazer para mantê-los. Para isso, as empresas passaram a valorizar seu pessoal e a investir no seu crescimento e desenvolvimento. Isso é uma questão vital para o sucesso da organização no mercado.

O investimento feito nas pessoas levou ao desenvolvimento de competências dentro da organização. Por isso, hoje, fala-se em gestão de competências.

E o que é competência? É um conjunto de características percebidas nas pessoas e que envolverão conhecimentos, habilidades e atitudes levando a uma melhoria no desempenho da pessoa a ou de uma equipe de trabalho.

A Gestão por competência integra todos os sistemas da área de recursos humanos, constituindo uma ferramenta de administração de pessoas e viabilizando o sucesso e crescimento organizacional.

Gerenciar competências está diretamente ligado à capacidade de o administrador saber atuar com responsabilidade, mobilizando e integrando recursos, viabilizando situações e gerenciando conhecimentos.

A dinâmica de identificar, disseminar e qualificar as competências dentro da organização acaba criando um círculo virtuoso e desejado que, quando bem trabalhado, culminará com a retenção e comprometimento do colaborador em questão.

O gestor de pessoas deve possuir, entre outros atributos, visão de futuro, saber fazer análise de cenário; ter espírito empreendedor, sempre procurando respostas a seus questionamentos; e capacidade de tirar grandes aprendizados das incertezas e dúvidas.

Reter talentos é a grande preocupação atual. À medida que se perde um talento para o mercado, vai com ele parte da história, da cultura e do saber organizacional.

A prática da gestão de pessoas necessita ser repensada, inovando e gerando condições para transformar a gestão de pessoas em resultados positivos por meio da boa administração de competências e talentos.

## UNIDADE 2 – AS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

### MÓDULO 4 – A ENTREVISTA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

01

#### 1 - RELAÇÃO ENTRE A ENTREVISTA E A VANTAGEM COMPETITIVA

A maioria de nossas organizações está à procura de talentos que possam agregar valor às atividades organizacionais. Em contrapartida, encontramos inúmeros administradores queixando-se da inabilidade em selecionar as pessoas certas.

Em primeiro lugar, quero dizer que o contato inicial com o candidato é de fundamental importância tanto para o entrevistado quanto para a organização. Surge então a clássica pergunta:



A entrevista é o momento em que candidato e organização estarão frente a frente, falando de seus anseios, dúvidas, investimentos e expectativas. Dependendo do que ocorrer nesse momento é possível obtermos grandes êxitos ou enormes fracassos.

02

Uma entrevista bem feita nos coloca em vantagem competitiva em relação a nossos concorrentes, pois poderemos descobrir potenciais talentos e assim mantê-los em nossa organização.

Embora pouco se fale da entrevista, deve-se ter clareza de que ela é o sustentáculo do trabalho inicial do selecionador no processo de escolha do candidato mais adequado para a organização.

Uma boa entrevista nos mostrará o comportamento do candidato, seu posicionamento frente a determinados acontecimentos, seu grau de conhecimento em relação a determinados assuntos, sua perspicácia, seus interesses, sua forma de lidar com as frustrações cotidianas etc.



**03**

É no momento da entrevista que o candidato se aproxima mais da organização, podendo conhecer a sua posição no mercado, sua missão e seus objetivos.

Cabe ao entrevistador, perceber os verdadeiros motivos que levaram o entrevistado a escolher a organização entre as muitas existentes no mercado.

Esse momento é muito delicado, pois nem sempre esses motivos se colocam de forma explícita, cabendo ao entrevistador, com base em sua experiência, perceber os motivos do candidato.

**04**

## 2 - O QUE CONSIDERAR NA PRIMEIRA ENTREVISTA

Quando você está em processo de entrevistar candidatos, tenha sempre claro o que você procura neles. A maioria de nós tende a procurar as características das pessoas tais como: confiável, comunicativo, interessado, assim por diante.

A verdade é que essas características não nos garantem, necessariamente, o bom desempenho do colaborador. Muitos gerentes, ao fazerem entrevistas, ficam atentos para ver se o candidato tem as “qualidades” que eles acreditam que um bom funcionário tem de apresentar. Muitos utilizam testes para ratificarem essas características.



O que muitas vezes o gerente não leva em consideração é que uma situação de entrevista é uma situação especial, na qual o candidato, de antemão, sabe que está sendo avaliado e isso interfere em suas atitudes e em seu discurso.

**05**

Pelo fato de as organizações possuírem um sistema de regras e regulamentos que acabam definindo o comportamento aceitável, as pessoas procuram, numa situação de avaliação, minimizarem as características que poderiam não ser bem aceitas.



Em situações de descontração, ao contrário, como festas e reuniões informais, as pessoas sentem-se mais relaxadas. Nessas condições, as características que aparecem, na verdade, são fortes prognósticos do comportamento.

Pelo fato de fazermos parte de diversos grupos sociais, somos extremamente adaptáveis às situações, apresentando uma gama de comportamentos diferenciados. Existem, porém, alguns comportamentos que se repetem nas mais diversas situações. Essa é a nossa marca registrada, diríamos assim.

06

O que deve ser considerado, na prática, são as características de personalidade que geralmente são estáveis nas mais diversas situações vivenciadas pelo sujeito. São esses pontos que devemos considerar durante as entrevistas.



A saída não é trabalhar com os comportamentos presentes, pois estes são mais ou menos presumíveis e previsíveis, mas tentar entender o comportamento do sujeito em situações vivenciadas por ele no passado.

É importante que o entrevistador perceba como o candidato reagiu, por exemplo, em situações de frustração, de coação, de valorização, em organizações nas quais trabalhou anteriormente.

07

Assim, quando for entrevistar, faça perguntas que se concentrem em experiências prévias vivenciadas pelo candidato e que sejam relevantes para o cargo em questão. Existem inúmeras formas de fazermos isso:

- Fazer perguntas do tipo: “De que maneira, em seu último emprego, você demonstrou ser uma pessoa criativa”?
- Ou: “Relate uma situação onde a organização aprovou uma iniciativa sua e que o deixou contente”.

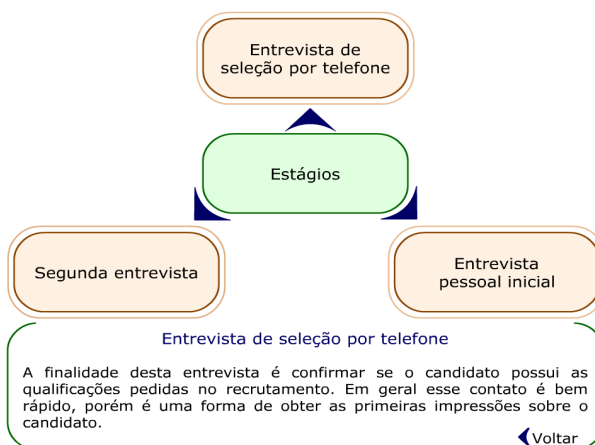


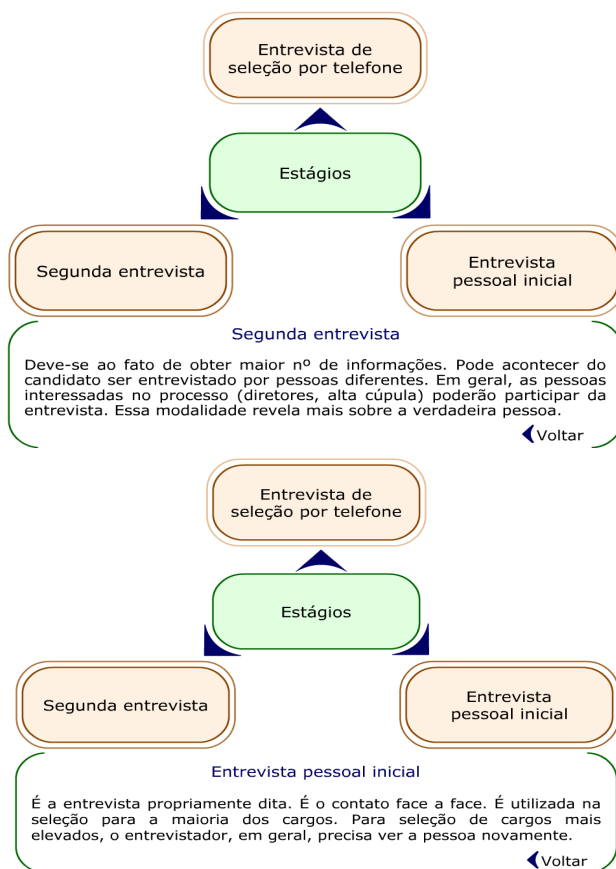
08

### 3 - FINALIDADE DA ENTREVISTA

Inicialmente, podemos dizer que a finalidade de qualquer entrevista é obter informações a respeito de uma pessoa ou situação para que se possa tomar a melhor decisão possível quanto à sua contratação.

Em geral, as organizações valem-se da entrevista, entre outras ferramentas, quando têm um cargo a ser preenchido. Existem estágios pelos quais passam o entrevistador e o entrevistado. Os estágios, segundo Cappelli, são os seguintes:





09

### Modalidades de entrevistas e utilização

Podemos ainda dividir as entrevista em duas modalidades: estruturadas e não estruturadas.

TIPOS DE ENTREVISTAS	
<b>Entrevistas estruturadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você tem um roteiro pronto, formatado;</li> <li>- Todos os candidatos passam pela mesma situação;</li> <li>- É usado visando à imparcialidade e a objetividade;</li> <li>- <b>Desvantagens:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nem sempre consegue colher todas as informações desejadas.</li> <li>* Impede um pouco a espontaneidade do candidato.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Entrevistas não estruturadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há um esquema pré-estabelecido e as perguntas não são previamente elaboradas.</li> <li>- O entrevistado preocupa-se com o foco, porém as conversas são individuais, respeitando o ritmo de cada candidato.</li> <li>- Temos a oportunidade de conhecer mais sobre o candidato.</li> <li>- <b>Desvantagens:</b></li> </ul>

	<p>* Podemos perder informações importantes que uma entrevista estruturada poderia reter.</p> <p>* Pode gerar constrangimento para o entrevistador se o mesmo não estiver suficientemente preparado para responder aos questionamentos que possam surgir por parte do candidato.</p>
--	--

**Utilização** – Estrategicamente, é interessante que o entrevistador utilize as duas modalidades. Para isso, é necessário ele ter uma certa experiência na área, preparando-se antecipadamente com perguntas-chaves que sirvam de base para uma possível tomada de decisão. O ideal é que o entrevistador utilize a modalidade em que ele se sinta melhor e tenha maior domínio.

10

#### 4 - FASES DA ENTREVISTA

Pela própria característica de trabalho do administrador – contato com pessoas –, a entrevista passa a ser uma ferramenta de grande importância. A partir da entrevista, o administrador contrata pessoas, fecha negócios, toma decisões etc. Daí a necessidade de o administrador ter domínio na utilização dessa ferramenta.

Por exemplo, quem iria a uma reunião que envolvesse milhões em dinheiro sem estar preparado? Espera-se que ninguém. O mínimo a ser feito seria preparar algumas perguntas a respeito da situação ou objeto da transação, para a certeza de estar fazendo um bom negócio, não é mesmo? O segredo é estar sempre preparado.



11

Numa situação de entrevista de contratação:

- revise a descrição do cargo;
- faça uma lista das principais responsabilidades e tarefas do cargo, das experiências e treinamentos exigidos para o mesmo e dos atributos pessoais necessários para a execução das tarefas.

Veja um exemplo de modelo de formulário que servirá de norteador para o entrevistador fazer a sua entrevista com o candidato.

#### Formulário de preparação da entrevista



<b>Título do cargo</b>	
<b>Principais responsabilidades e tarefas</b>	Treinamento e/ou experiência associados 1. 2. 3.
1.	
2.	Observações
3.	
Atributos pessoais a buscar:	
<b>Principais áreas a examinar Perguntas</b>	
Formação Escolar 1..... 2..... 3.....	
Experiência anterior 1..... 2.....	
Realizações no trabalho 1..... 2.....	
Qualificações e conhecimentos 1..... 2.....	
Atributos pessoais 1..... 2..... 3.....	
Avaliação ou classificação anterior 1..... 2..... 3.....	
Fonte: HMM Hiring	

**12**

A entrevista, para ser bem feita, deve ter três (3) fases: A) o início; B) o desenvolvimento; e C) o encerramento.

#### A) O Início

O início deve durar cerca de 10% do tempo reservado para a entrevista. É o momento de “quebrar o gelo” e das apresentações pessoais. Cabe ao entrevistador criar uma condição de conforto para que a entrevista flua com tranquilidade. Mostre-se agradável, criando um clima de empatia.

Evite o famoso “a primeira impressão” é a que fica. Esse fenômeno chama-se **Efeito Halo**. Isso contamina a relação e pode ser prejudicial no decorrer da entrevista, pois nos impede de ver o candidato como ele realmente é enquanto pessoa, levando-nos a fazer suposições a respeito do mesmo sem nenhuma fundamentação.

**13**

O entrevistador deve chegar sempre no horário. Se houver um imprevisto que o atrase, deverá telefonar e pedir a alguém do setor para avisar ao candidato. Respeitar o candidato é fundamental para a credibilidade da empresa.



Se for impossível realizar a entrevista, deve-se contatar o candidato com antecedência, explicando o imprevisto e remarcando para outra data e horário.

**14**

## **B) O Desenvolvimento:**

Etapa que, em geral, utiliza cerca de 80% do tempo da entrevista. É o tempo destinado à coleta das informações e explicações sobre a organização.

Nessa fase, o entrevistador precisa avaliar todas as qualificações do candidato, tomando por base o *currículo* do entrevistado para aprofundar as informações – elas poderão revelar muito sobre a competência do candidato.



Faça perguntas relacionadas às realizações do candidato, envolvendo respostas que demonstrem capacidade analítica e raciocínio lógico.

Atenção e concentração são fundamentais. A capacidade de escuta é o grande diferencial do entrevistador nesse momento. Este deve lembrar-se de que errar na decisão de escolha pode significar grandes prejuízos para a organização.

15



Sem contar que sua imagem como entrevistador poderá ficar comprometida. Por isso, deverá sempre pedir detalhes de forma direta, buscando medidas tangíveis de sucesso.

Perguntas e respostas sobre cenários darão uma idéia de como o candidato aborda e lida com os problemas. O entrevistador deve procurar saber como ele lidou com problemas semelhantes em situações passadas, ou então o que faria se enfrentasse uma situação semelhante no presente. Isso dará base para perceber a capacidade de tomar iniciativa, decisão, análise de cenário etc.

16

Muitos candidatos fazem perguntas a respeito do salário e, dependendo da organização, o próprio entrevistador pode falar sobre isso. Em outras empresas, somente o RH está habilitado para dar tal informação e isso deve ficar claro para o candidato.



Nessa fase, manter o controle sobre a entrevista é muito importante. Segundo Cappelli, um dos segredos para manter o controle é fazer a maior parte das perguntas e ouvir a maior parte do tempo. Caso o candidato se desvie da linha de condução da entrevista, traga-o de volta, fazendo uma pergunta direta.

Faça pequenas anotações que julgar procedentes ao longo da entrevista. Evite, porém, anotações de cunho pejorativo, preconceituoso ou que sejam discriminatórias, ou ainda que se choquem com leis vigentes no país.



17

### C) O Encerramento

Para essa fase, deverá ser reservado 10% do tempo total da entrevista. Nesse momento, o entrevistador deve aproveitar para:

- Tirar as dúvidas, ainda existentes, do candidato;
- Promover a empresa junto ao candidato;
- Perguntar se há algo que deixou de ser abordado ao longo da entrevista;
- Explicar quando o candidato deverá ser avisado do resultado da seleção;
- Colocar-se à disposição para responder a perguntas adicionais em outra ocasião, seja por telefone ou e-mail;
- Agradecer o comparecimento do candidato;
- Dar-lhe seu cartão de visita, para qualquer contato;
- Despedir-se com um aperto de mão;
- Acompanhar a pessoa até a porta ou ao setor onde ela deverá ir em seguida (se for o caso);
- Retornar a sua mesa e fazer as considerações finais a respeito do candidato em sua folha de anotações.

18

## 5 - SINTETIZADO AS DICAS PARA UMA BOA ENTREVISTA



Vejamos, em forma de dicas, os passos até aqui estudados que podem aumentar a possibilidade de sucesso de uma entrevista. São passos simples, os quais, se forem seguidos, darão direção, confiança e segurança a qualquer pessoa em situação de entrevista.

1) Inicialmente, deve-se procurar conhecer com antecedência o *currículo* do candidato. Depois, devem ser formuladas perguntas mais aprofundadas sobre itens que sejam relevantes para o cargo em questão. Não esquecer de rever a descrição da função para a qual o candidato está sendo indicado;

2) Agendamento da entrevista – não se deve agendar muitas entrevistas para um mesmo dia. Isso é muito cansativo. É importante ter um conjunto de perguntas padronizadas. Elas servirão de guia para nortear a entrevista;

3) Evitar que os candidatos se cruzem na sala de espera. Isso cria ansiedade no candidato e fantasias a respeito de si e dos outros, o que pode contaminar a entrevista;

**19**

4) Trabalhar com hora de 50 minutos, caso se desejar uma longa entrevista. Dar sempre um intervalo de 10 minutos entre uma entrevista e outra. Também é preciso se recompor psicologicamente, é preciso relaxar. Esse espaço de tempo serve exatamente para isso. Deve-se aproveitar esse intervalo para uma ligação telefônica, para exercícios de respiração, para fazer anotações rápidas a respeito do último candidato. Isso lhe energizará para receber o próximo candidato;



## 5) Com relação às perguntas:

- se forem padronizadas, não se deve esquecer de que todos os candidatos devem respondê-las;
- evitar questões que possam ser respondidas com um simples “sim” ou “não”. Isso não agregará valor nenhum à entrevista;
- evitar ainda perguntas que possam sugerir curiosidade a respeito da vida pessoal do candidato. Lembrar-se de que é uma entrevista de colocação e, como tal, deve estar focada na organização, no sujeito profissional e na organização;
- não se deve fazer perguntas com termos ou frases que dêem idéia de preconceito, seja em que nível for. Lembrar-se de que o candidato não está ali para atender ao entrevistador – sujeito pessoal –, mas à organização – sujeito coletivo.

20

6) Trazer sempre na lembrança o fato de uma situação de entrevista causar ansiedade ao candidato, portanto não se deve deixá-lo esperando muito tempo. Não é ético. Ao recebê-lo, deve-se ser cordial, criando um clima de descontração deixando-o à vontade;



7) Iniciar a entrevista com perguntas simples que possam quebrar o gelo inicial. Explicar ao candidato o que se pretende discutir, quanto tempo durará a entrevista, encorajando-o a fazer perguntas. É importante que fique claro para o candidato ser a entrevista um campo farto para intercâmbio de questões e discussões e nunca espaço para coerção e intimidação;

8) Ao fazer uma pergunta, se o entrevistador perceber que o candidato não responde de forma clara e direta, seja lá qual for o motivo, deve continuar repetindo a pergunta, utilizando outra forma de abordagem;

9) Estar sempre atento ao silêncio do candidato. Nunca se deve subestimá-lo nessa situação. Seu silêncio possui significado. Cabe ao entrevistador, com base em seus conhecimentos teóricos e experiência profissional, fazer a leitura correta da mensagem que está sendo enviada;

21

10) Por outro lado, o entrevistador também precisa ter sob controle a própria ansiedade. É comum encontrar gerentes, principalmente os mais jovens, ávidos por informações a respeito do candidato e por isso não param de falar. Essa atitude, geralmente, cria inibição, o que prejudica a entrevista;



11) Fazer pausa de alguns segundos após o candidato ter finalizado sua resposta. Muitas vezes, o silêncio do entrevistador estimula o candidato a continuar falando;

12) Finalmente, quando perceber que todas as questões já foram esgotadas, que o candidato já respondeu a todas as questões, o entrevistador deverá encerrar a entrevista, sempre perguntando antes, se o candidato ainda tem alguma dúvida a respeito da empresa ou do cargo e que gostaria de esclarecer.

É, também, nesse momento que o candidato fica sabendo quais serão os próximos passos da seleção pela qual está passando. É importante que ele saiba que em breve a organização manterá com ele um novo contato, seja via telefone, carta ou e-mail.

Com a saída do candidato da sala, caberá ao entrevistador anotar os pontos que mais lhe chamaram a atenção durante a entrevista. É fundamental que isso aconteça imediatamente, pois evita que haja algum tipo de esquecimento por parte do entrevistador. Esse material enriquecerá a avaliação do candidato.



22

## RESUMO

Uma entrevista bem feita coloca-nos em vantagem competitiva em relação a nossos concorrentes, pois poderemos descobrir potenciais talentos e assim mantê-los em nossa organização.

É no momento da entrevista que o candidato se aproxima mais da organização, podendo conhecer a sua posição no mercado, sua missão e seus objetivos. A finalidade de qualquer entrevista é obter informações a respeito de uma pessoa ou situação para que se possa tomar a melhor decisão possível.

As entrevistas dividem-se em:

- **Estruturadas** – quando se tem um roteiro pronto, formatado e todos os candidatos passam pela mesma situação;
- **Não estruturadas** – as perguntas não são previamente elaboradas. Nesse tipo de entrevista tem-se a oportunidade de se conhecer mais a respeito do candidato, com a possível desvantagem de se perder informações importantes que uma entrevista estruturada poderia reter.

A entrevista apresenta três fases:

- **Início** – refere-se ao momento de apresentação, no qual se procura deixar o candidato à vontade;
- **Desenvolvimento** – é o corpo da entrevista, no qual entrevistador e entrevistado trabalham as informações e os questionamentos;
- **Encerramento** – está relacionado à despedida, em que, entre outros fatos, o entrevistador agradece a presença, informa datas de retorno ou contato e encaminha o candidato a outros setores se for o caso.

Dicas para a realização de entrevista:

- procurar conhecer com antecedência o curriculum do candidato;
- rever a descrição da função para a qual o candidato está sendo indicado;
- não colocar muitas entrevistas para um mesmo dia;
- ter um conjunto de perguntas-guia padronizadas;
- para uma entrevista longa, trabalhar com hora de 50 minutos/caso;
- evitar fazer questões que possam ser respondidas com um simples “sim” ou “não”; que indiquem curiosidade sobre a vida pessoal do entrevistado, ou que tenham teor preconceituoso;
- não deixar o candidato esperando muito tempo para ser atendido;
- criar um clima descontraído, deixando o entrevistado mais à vontade;
- explicar ao candidato o que se pretende discutir, quanto tempo durará a entrevista, encorajando-o a fazer perguntas;
- quando o candidato não responder de forma clara e direta uma pergunta, continuar repetindo a pergunta de formas diferentes;
- ao perceber que o candidato já respondeu a todas as questões, dar a entrevista por encerrada, sempre perguntando antes se o candidato ainda tem alguma dúvida, informando os passos seguintes da seleção e a forma do próximo contato.
- após o candidato sair, anotar os pontos que mais chamaram a atenção durante a entrevista.