

# “As pessoas são o valor agregado das organizações”

Não à toa a expressão ‘gestão de recursos’ tem sido substituída por ‘gestão de pessoas’: “um recurso pode ser uma máquina, um utensílio, um ser humano, qualquer coisa. As pessoas trazem suas competências para a organização, e essas competências são a chave para construir o diferencial das organizações”, defende Celi Langhi // **por Lethicia Conegero**

Colaboradores deixaram de ser recursos para se tornar valor agregado das empresas, e as companhias que ainda não entenderam isso estão ficando obsoletas. É o que afirma Celi Langhi, doutora e mestre em Psicologia da Educação pela Universidade de São Paulo e mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. “Daí a própria expressão ‘gestão de pessoas’ e não mais ‘gestão de recursos’.

Celi é professora, pesquisadora, palestrante e autora de livros e artigos na área de aprendizagem significativa, desenvolvimento de competências, educação corporativa, liderança e gestão de pessoas. Dentre os livros publicados estão ‘Gestão de Pessoas: a interação entre profissionais e organizações’, ‘Treinamento e desenvolvimento: acompanhamento e movimentação de pessoas’ e ‘Gestão de pessoas e comportamento organizacional’.

Defensora do bom clima organizacional, possibilitando o desenvolvimento das competências profissionais, ela esteve em fevereiro em Maringá para ministrar um módulo do MBA em Liderança e Gestão Organizacional da FranklinCovey. Na entrevista a seguir, Celi fala sobre clima organizacional, motivação e competências. Confira:

## **QUAIS MUDANÇAS A GESTÃO DE PESSOAS TEM SOFRIDO?**

Antigamente, as pessoas eram vistas nas organizações como recurso. Um

recurso pode ser uma máquina, um utensílio, um ser humano, qualquer coisa. As pessoas trazem suas competências para a organização, e essas competências são a chave para construir o diferencial das organizações, ou seja, as pessoas fazem a parte do capital intelectual das organizações. Hoje a área de recursos humanos é vista como uma área contábil, porque verifica cartão-ponto, benefícios, e não é disso que estamos falando. Estamos falando sobre como fazer para que uma pessoa se sinta melhor trabalhando em uma organização, e como ela pode trazer as suas competências, os seus diferenciais, para o negócio. Quem são as pessoas com as melhores competências, com as melhores habilidades, com os melhores conhecimentos, que vão ajudar a ter um novo negócio ou aprimorar o meu negócio?

## **QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DAS EMPRESAS?**

O principal desafio é conhecer realmente o seu negócio, as competências essenciais da organização e as competências pessoais e profissionais necessárias para se chegar aos objetivos. A Unesco coloca, em um documento chamado ‘Um Tesouro a Descobrir’, que no século XXI temos que aprender a conhecer, fazer, conviver e aprender a ser. Não temos ainda muita eficiência em trabalhos em equipes, principalmente para a formação de times, e esse desafio é importante e

tem sido buscado pelas organizações no mundo todo. Hoje posso estar no Brasil trabalhando com uma equipe em qualquer outro país. Então, essa busca de competências não está direcionada apenas ao espaço físico. Saber trabalhar com pessoas de forma virtual é algo sensacional que a globalização nos trouxe.

## **QUAIS REQUISITOS DEVEM SER LEVADOS EM CONTA NA SELEÇÃO E RECRUTAMENTO?**

Há uma necessidade de que as pessoas responsáveis por gestão e captação de pessoas saibam avaliar mais do que o currículo escrito. Em uma universidade há supertalentos que não têm currículo, e como selecionar, principalmente para o primeiro emprego, alguém que não tem tanto tempo de experiência de vida? Porém, quando se analisa esse currículo oculto, em uma conversa, percebe, por exemplo, se o profissional faz atividade social, de que tipo, se pratica esporte, como interage com os amigos, as crenças dessa pessoa. E isso também é válido para o profissional experiente, porque as pessoas não são só profissionais, elas trazem conhecimentos populares, filosóficos, teológicos, dentre outros, para a organização.

## **DE QUE MANEIRA O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS REFLETE NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES?**

O modelo de gestão está diretamente

**QUEM É?**  
Celi Langhi

**O QUE FAZ?**  
É doutora e mestre em  
Psicologia da Educação

**É DESTAQUE POR?**  
É professora,  
pesquisadora e  
palestrante de gestão  
de pessoas



Ivan Amorim

ligado ao clima organizacional, e o clima organizacional é o reflexo de como as pessoas se comportam, como elas interagem. Se há um modelo de gestão autoritário, onde é preciso seguir regras e não há participação no desenvolvimento dessas regras, o colaborador vai ficar com receio de sair do eixo, de não cumprir aquilo que lhe é esperado e ser punido. Em empresas com gestão de pessoas aberta, onde há participação nas tomadas de decisão, o clima é mais favorável. E atualmente empresas muito tradicionais, principalmente os bancos, que vinham de um clima organizacional rígido em termos de vestimenta, de como se relacionar com os superiores, estão com uma abertura maior. Contudo, quem dá a condução dessa abertura, o tom desse clima organizacional, é a forma da gestão de pessoas. Em algumas empresas é importante notar que, embora a gestão de pessoas indique essa abertura, às vezes o gestor de determinada área não está tão alinhado. Então times isolados começam a gerar conflitos, que nem sempre fazem parte do que a empresa espera. A área de gestão de pessoas deve caminhar

com a área estratégica, trabalhando com o presidente da organização. Por questões de clima e de cultura, tem muitas empresas que estão falindo.

### **O QUE PODE SER FEITO PARA APRIMORAR O RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E COLABORADORES?**

Temos que, em primeiro lugar, gostar de pessoas e querer trabalhar com pessoas. Muita gente ainda aposta na mecanização dos processos, e alguns processos precisam ser mecanizados mesmo. A gente não tem que ter medo de robôs substituírem os homens, porque tem atividades que os homens estão tirando os lugares dos robôs. Quando qualquer robô pode fazer algo, é porque aquela atividade não é mais humana, porque o humano é o diferencial. Acredito que as empresas devam buscar um desenvolvimento deste humano. E hoje o mercado e a globalização querem mais, e as competências não são apenas os conhecimentos técnicos, estão relacionadas a como esse profissional lida com o cliente, como entende as propostas de valor da organização,

como leva aquele serviço ou produto ao cliente. E uma das formas de fazer isso é trabalhando a teoria da aprendizagem significativa, que nos permite entender como se forma a estrutura cognitiva desse profissional inserido no mercado.

### **COMO A ORGANIZAÇÃO PODE AJUDAR A DESENVOLVER O POTENCIAL DOS COLABORADORES?**

Fazer gestão de pessoas é ter as pessoas trabalhando felizes no contexto da organização e trazendo resultado. Quando se fala do desenvolvimento do potencial humano, não é magia. É por meio do autoconhecimento que o profissional vai perceber aquilo que realmente quer e vai fortalecer esse desejo, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. A área de gestão faz isso por meio dos programas de aprendizagem organizacional e educação corporativa. Mas tem empresas que acreditam que cabe ao profissional ser responsável pela própria formação, e acabam não investindo nisso. E esse é um dos grandes prejuízos. Empresas e profissionais deveriam trabalhar de forma conjunta no desenvolvimento

da carreira, dentro do contexto dessa organização.

### **QUAL O PAPEL DA MOTIVAÇÃO?**

Ninguém motiva ninguém. O que fazemos é estimular. O estímulo é externo, a motivação é interna. A motivação envolve o momento pessoal, social, os estímulos que o ambiente traz para esse sujeito. Por exemplo, às vezes a pessoa vem de um trabalho onde ganhava 20% do que vai ganhar, então está supermotivada. Outro profissional no mesmo departamento e com o mesmo salário pode falar que ganha pouco, porque não tem aumento há dois anos, então desmotiva. O papel da gestão de pessoas é tentar compreender o que motiva os funcionários no contexto das organizações. Às vezes se faz uma série de exercícios para imaginar o que te motiva, e se criam ações para motivar, sem perguntar se realmente é um fator motivacional ao profissional. E hoje, na maioria das grandes empresas, principalmente quando se fala em cargos de direção, o fator salário nem sempre é o que mais motiva e faz com que a pessoa permaneça na organização. Hoje as pessoas estão mais motivadas com a própria carreira, com a possibilidade de crescer profissionalmente. Quais as oportunidades que a empresa dá para o profissional continuar crescendo? Quais benefícios oferece para ter qualidade de vida e continuar tendo um bom desempenho na organização? E depois vem a questão de remuneração.

### **DE QUE FORMA A TECNOLOGIA PODE CONTRIBUIR COM A GESTÃO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS?**

A tecnologia contribui porque dissemina informação e oferece um contato mais próximo com os funcionários. Dependendo da organização, qualquer funcionário pode mandar um e-mail direto para o presidente. As empresas fazem os seus grupos de WhatsApp para todos saberem ao mesmo tempo o que se passa. Con-



*O melhor líder do século XXI é aquele que aprendeu a julgar menos e observar mais. Mais julgamos do que auxiliamos no processo de integração das competências pessoais e profissionais às competências organizacionais*

tudo, grande parte da nossa comunicação é não verbal. E temos aí duas questões sobre as mídias sociais: se for vídeo, se aproxima um pouco mais da linguagem falada, mas a linguagem escrita nem sempre representa aquilo que estou pensando. Muitas vezes eu posso mandar um e-mail agradecendo as pessoas por determinado trabalho, mas a minha forma de escrita pode ser mais dura e as pessoas em vez de se sentirem elogiadas, vão se sentir criticadas. Por outro lado, muita gente utiliza o e-mail ou grupo de WhatsApp para se vingar do colega. Por exemplo: peço para a pessoa fazer determinada atividade, mas ela não fez e vou contar para todo mundo. Então, embora a tecnologia auxilie, traga transparência e informe as pessoas da mesma maneira, porque a escrita é a mesma para todos, cada um vai entender aquilo de uma forma diferente.

### **COMO DEVE SER O PROFISSIONAL DO SÉCULO XXI?**

O profissional do século XXI tem que entender que o mundo está em movimento acelerado e que é neces-

sário buscar se atualizar constantemente. E quando falo de atualização, não estou falando via Facebook. Estou falando de buscar, em bons veículos de informação, conhecimentos relacionados ao desenvolvimento científico na área no qual atua, em ler artigos de pessoas que realmente fizeram pesquisas sérias a respeito de inovação, desenvolvimento de pessoas, seja qual for o assunto. É preciso aprender a buscar informações consistentes para aplicá-las. As empresas de inovação estão contratando profissionais com mestrado e doutorado, porque esses cursos formam pesquisadores e cientistas com olhar dedicado à busca de novidades, de necessidades da população. Embora as empresas devam desenvolver programas de educação corporativa para integrar as habilidades e competências dos profissionais às da organização, cabe ao profissional ir em busca do autodesenvolvimento.

### **QUAIS COMPETÊNCIAS O PROFISSIONAL QUE ALMEJA OCUPAR CARGOS DE LIDERANÇA DEVE DESENVOLVER?**

A principal é a competência de solucionar problemas complexos de forma ágil e criativa, buscando conhecimentos consistentes e aplicáveis à sua realidade organizacional e, talvez a mais difícil, que é desenvolver a competência de olhar as necessidades organizacionais e as do mercado.

### **COMO RECONHECER UM LÍDER?**

O líder é aquela pessoa que tem olhar amplo, que consegue enxergar aquele ser humano como detentor de qualidades, defeitos, virtudes e também um profissional. O melhor líder do século XXI é aquele que aprendeu a julgar menos e observar mais. Mais julgamos do que auxiliamos no processo de integração das competências pessoais e profissionais às competências organizacionais.