

**Disciplina:**

**Introdução à Administração  
(ADM0219)**

**Unidade 3 - ÁREAS ORGANIZACIONAIS**  
**Gestão da Pessoas**  
**Parte 1 e 2**

**Prof<sup>a</sup> Débora Eleonora Pereira da Silva**  
***E-mail: [dsilva.ufs@hotmail.com](mailto:dsilva.ufs@hotmail.com)***

# Recursos Organizacionais



## Recursos físicos ou materiais

- Instalações
- Maquinário
- Matérias-primas
- Tecnologia de produção

## Recursos financeiros

- Capital
- Fluxo de caixa
- Financiamentos
- Investimentos

## Recursos Humanos

- Institucional
- Intermediário
- Operacional

## Recursos mercadológicos

- Pesquisas de mercado
- Análise de vendas
- Propaganda
- Mercado

## Recursos administrativos

- Planejamento
- Organização
- Controle

Gestão de Pessoas  
(Gestão de Recursos  
Humanos ou  
Administração  
Recursos Humanos) é  
a função  
administrativa  
relacionada com o  
gerenciamento do  
contingente humano  
nas empresas.



# Administração de RH

... Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os **Recursos Humanos** em função dos objetivos organizacionais.

## Gestão de Pessoas

... Conjunto integrado de atividades que visam proporcionar competências e competitividade às organizações através da **parceria com as pessoas**.





# Conceitos Básicos Gestão de Pessoas



- é o conjunto de políticas e práticas necessária para gerenciar os aspectos do espaço funcional das pessoas incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho;
- é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego quem influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações;
- é a função da organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados;
- é a função administrativa dedicada a aquisição, avaliação e remuneração dos funcionários.

# Conceitos

- como **PROCESSO**

CONJUNTO DE ATIVIDADES DE ESPECIALISTAS E GESTORES

- como **FUNÇÃO**

ÁREA QUE CONSTRÓI TALENTOS POR MEIO DE PROCESSOS E CUIDA DO CAPITAL HUMANO DAS ORGANIZAÇÕES

\*os nomes como: departamentos de pessoal, recursos humanos, capital humano, entre outros são utilizados para relacionar estes à área de gestão de pessoas.



# **Gestão de Pessoas busca gerir pessoas, atuando de forma que adotem os seguintes comportamentos:**

- **Ingressem e permaneçam na organização;**
- **Adotem determinadas atitudes e comportamentos no trabalho;**
- **Desempenhem bem os papéis e cargos que lhes foram atribuídos;**
- **Empenhem-se, ocasionalmente, em comportamento inovador e cooperativo que vai além das atividades definidas para o seu cargo;**
- **Busquem melhorias no trabalho que fazem, tornando-o mais ágil, melhor e menos oneroso.**

A **Gestão de Pessoas (GP)** portanto é a função que busca atrair, manter, alocar e gerenciar as pessoas para que elas produzam, aplique e controlem com eficiência os recursos da empresa





**PROCESSOS**  
de Gestão  
de Pessoas

**AGREGAR  
PESSOAS**

**APLICAR  
PESSOAS**

**RECOMPENSAR  
PESSOAS**

**DESENVOLVER  
PESSOAS**

**MANTER  
PESSOAS**

**MONITORAR  
PESSOAS**

**Quem deve trabalhar na  
organização:**

- ⇒ Recrutamento de Pessoas
- ⇒ Seleção de Pessoas

**O que as pessoas deverão  
fazer:**

- ⇒ Desenho de Cargos
- ⇒ Avaliação de Desempenho

**Como recompensar as pessoas:**

- ⇒ Recompensas e Remuneração
- ⇒ Benefícios e Serviços

**Como desenvolver as pessoas:**

- ⇒ Treinamento e Desenvolvimento
- ⇒ Programas de Mudanças
- ⇒ Programas de Comunicação

**Como manter pessoas no trabalho:**

- ⇒ Segurança e Qualidade de Vida
- ⇒ Relações com Sindicatos

**Como saber o que pessoas fazem:**

- ⇒ Sistemas de Informação Gerencial
- ⇒ Banco de Dados

# Atribuições

- 1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;**
- 2. Gerar competitividade à organização;**
- 3. Proporcionar à organização funcionários bem treinados, preparados e bem motivados;**
- 4. Aumentar a atualização profissional e a satisfação dos funcionários no trabalho;**
- 5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (QVT);**
- 6. Administrar mudanças e manter as pessoas capacitadas para atuar com alterações de trabalho e de novos conhecimentos;**
- 7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.**

- **Análise e descrição de cargos.**
- **Desenho de cargos.**
- **Recrutamento e seleção de pessoal.**
- **Admissão de candidatos selecionados.**
- **Orientação e integração de novos funcionários.**
- **Administração de cargos e salários.**
- **Incentivos salariais e benefícios sociais.**
- **Avaliação do desempenho dos funcionários.**
- **Comunicação aos funcionários.**
- **Treinamento e desenvolvimento de pessoal.**
- **Desenvolvimento organizacional.**
- **Higiene, segurança e QVT.**
- **Relações com empregados e relações sindicais.**



# Sub Sistema da Gestão de Pessoas







## 1. Processo de **Agregar** Pessoas (Recrutamento e Seleção)

- Utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimentos de pessoas;
- Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

## 2. Processo de **Aplicar** Pessoas

- Utilizados para desenhar as atividades na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, alocação de pessoas e avaliação do desempenho.



### 3. Processos de **Recompensar Pessoas**:

- Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais;
- Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

### 4 Processo de **Desenvolver Pessoas**:

- Utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- Incluem treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e processos de comunicação



## 5. Processos de **Manter Pessoas**:

- Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas;
- Incluem administração da disciplina, motivação, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho e manutenção de relações sindicais.

## 6. Processos de **Monitorar pessoas**:

- Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados;
- Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

# Gestão de Pessoas



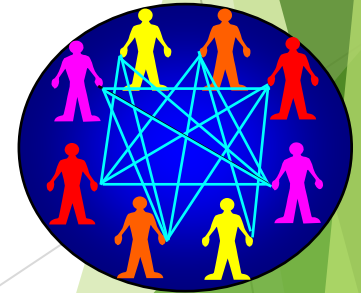
**Administração  
de Pessoal**

**Administração de  
Recursos Humanos**

**Gestão  
de Pessoas**

**Visão  
Clássica**

**Visão  
Contemporânea**





# Evolução das organizações

Eras / períodos	Industrialização 1900 - 1950	Pós-industrialização 1950-1990	Era da Informação Após 1990
Estrutura organizacional	Burocrático, funcional, centralizadora, inflexível	Unidades de negócio, departamentalização	Fluida, ágil e flexível, redes, descentralização
Cultura organizacional	Teoria X	Adaptação ao ambiente	Teoria Y, ênfase na mudança e inovação
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas mudanças	Aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento
Tratamento dado às pessoas	Instrumentos da organização	Recursos organizacionais a serem administrados	Seres humanos inteligentes a serem motivados
Administração das pessoas	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

# Gestão de Pessoas

Conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizar objetivos ao longo do tempo.

É uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações, atuando de forma contingencial **pois depende:**

- Cultura
- Contexto ambiental
- Tecnologia
- Estrutura organizacional
- Negócio da organização
- Processos internos

# Objetivos

*O alcance dos objetivos Organizacionais e Individuais está diretamente relacionado à eficiência da função de Gestão de Pessoas.*

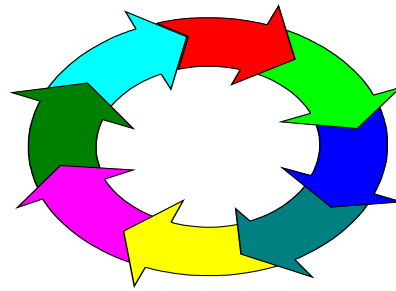
*Isso ocorre a partir da colaboração eficaz das pessoas - sejam empregados, funcionários, colaboradores, talentos ou qualquer outra denominação utilizada*



# Problemas na Gestão de Pessoas

□ **INSATISFAÇÃO COM ....**

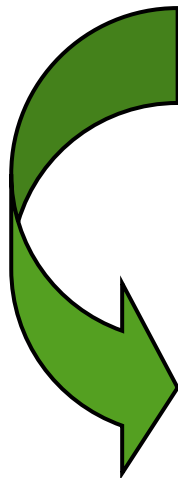
**PESSOAS  
GESTÃO  
TAREFAS  
AMBIENTE DE TRABALHO**



**GRUPO DE TRABALHO**

**ORGANIZAÇÃO  
REMUNERAÇÃO  
LIDERANÇA**

**CONFLITOS  
RELAÇÕES DE PODER  
MOTIVAÇÃO  
CLIMA ORGANIZACIONAL  
COMUNICAÇÃO  
CULTURA ORGANIZACIONAL**





# Por que trabalhamos?

...Quebrando pedras  
ou  
Construindo uma Catedral

Quais as lições dessa história para os gestores de hoje que atuam com pessoas?

Porque trabalhamos? Qual o significado do nosso trabalho?

## TIPOS DE NECESSIDADE

### Auto-realização

- Encorajamento ao completo comprometimento do empregado.
- Trabalho que se torne uma das principais dimensões de expressão de vida do empregado.

### Auto-estima

- Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal.
- Trabalho que valorize a identidade pessoal.
- Reconhecimento pelo bom desempenho, como, por exemplo, promoções, condecorações, empregado do mês.

### Sociais

- Organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas.
- Possibilidade de atividades sociais e esportivas.
- Reuniões sociais fora da organização.

### Segurança

- Seguro-doença e planos de aposentadoria.
- Segurança no emprego.
- Divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.

### Fisiológicas

- Salário e benefícios.
- Segurança e condições agradáveis de trabalho.



## Ex. de maneira como as organizações podem satisfazer os níveis de necessidades

- No trabalho, **não basta simplesmente colocar as pessoas juntas** para que se alcance um bom desempenho e uma boa interação.
- É preciso que as pessoas aprendam como interagir de maneira a compartilhar informações, executar tarefas interdependentes e cooperar umas com as outras.
- Assim, vários são os **fatores que podem impedir um bom rendimento das pessoas no trabalho**, como as atitudes dos indivíduos, o grau de motivação de cada um, as condições de treinamento e qualificação para o trabalho, as configurações dos diferentes cargos, as formas de comunicação no trabalho, e, até mesmo, normas da própria organização.



# Atividade Sala de Aula



## Métodos de Socialização Organizacional

As organizações precisam promover a socialização (ambientação) de seus novos membros e integrá-los adequadamente em sua forma de trabalho. Nas empresas em geral, a socialização visa criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego. Ninguém é jogado na cova dos leões para se defender por si próprio em um ambiente desfavorável. Pelo contrário, a socialização quer aplainar o caminho. Os métodos de socialização organizacionais mais utilizados são:

**1. Processo seletivo:** a socialização tem início na entrevista de seleção através da qual o candidato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo da administração existente etc. Antes mesmo do candidato ser aprovado, o processo seletivo permite que ele obtenha informações e veja com seus próprios olhos como funciona a organização e como se comportam as pessoas que nela convivem.

**2. Conteúdo do cargo:** o novo funcionário deve receber tarefas capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. Dessa forma, novos empregados que recebem essas tarefas estão mais preparados para desempenhar as tarefas posteriores com mais sucesso. Com isso, os empregados principiantes tendem a internalizar altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes do desempenho excelente. Quando os principiantes não são colocados em tarefas inicialmente fáceis, não têm chance de experimentar o sucesso e nem a motivação delas decorrentes.

**3. Supervisor como tutor:** o novo funcionário pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos empregados, esse tutor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem que a empresa oferece. Esse supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor, que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização. Se ele realizar um bom trabalho, a organização tende a ser vista de forma positiva.

**4. Grupo de trabalho:** o grupo de trabalho pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos empregados. A integração do novo funcionário deve ser atribuída a um grupo de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro. A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, os grupos de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e de como eles devem se comportar.

**5. Programa de integração:** é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a cultura organizacional, a estrutura de organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho das atividades. O programa de integração procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva e rápida, em uma situação real ou simulada, a cultura da organização e se comporte daí para frente como um membro que veste definitivamente a camisa da organização. Dura de um a cinco dias, dependendo da intensidade de socialização que a organização pretende imprimir, mas que depois contam com um acompanhamento, em médio prazo, do novo participante pelo gerente ou supervisor que funcionam como seus tutores e que se responsabilizam pela avaliação de seu desempenho.

A socialização organizacional constitui, enfim, um esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. Na realidade, a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização. E mais: ela funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

**Correlacione os fatos abaixo com cada método de socialização organizacional. Justifique cada correlação.**

- A) O Henrique fez questão de deixar o novo funcionário na mesa ao seu lado para ajudá-lo o tempo todo.*
- B) Ele leu o manual de procedimentos e rapidamente compreendeu as tarefas a serem desenvolvidas.*
- C) Todos os 18 recém-contratados passaram 2 dias inteiros num workshop de apresentação da empresa.*
- D) O requisitante da vaga fez questão de explicar as regras do jogo logo na entrevista inicial.*
- E) Ao menos no início, o novato ficou alocado na melhor equipe de vendas para entender o trabalho.*



## **GABARITO**

**Correlacione os fatos abaixo com cada método de socialização organizacional. Justifique cada correlação.**

**A)** O Henrique fez questão de deixar o novo funcionário na mesa ao seu lado para ajudá-lo o tempo todo.

***Supervisor como tutor***

**B)** Ele leu o manual de procedimentos e rapidamente compreendeu as tarefas a serem desenvolvidas.

***Conteúdo do cargo***

**C)** Todos os 18 recém-contratados passaram 2 dias inteiros num workshop de apresentação da empresa.

***Programa de Integração***

**D)** O requisitante da vaga fez questão de explicar as regras do jogo logo na entrevista inicial.

***Processo Seletivo***

**E)** Ao menos no início, o novato ficou alocado na melhor equipe de vendas para entender o trabalho.

***Grupo de trabalho***

**Disciplina:**

**Introdução à Administração  
(ADM0219)**

**Unidade 3 - ÁREAS ORGANIZACIONAIS**  
**Gestão da Pessoas**  
**Parte 2**

**Prof<sup>a</sup> Débora Eleonora Pereira da Silva**  
***E-mail: [dsilva.ufs@hotmail.com](mailto:dsilva.ufs@hotmail.com)***

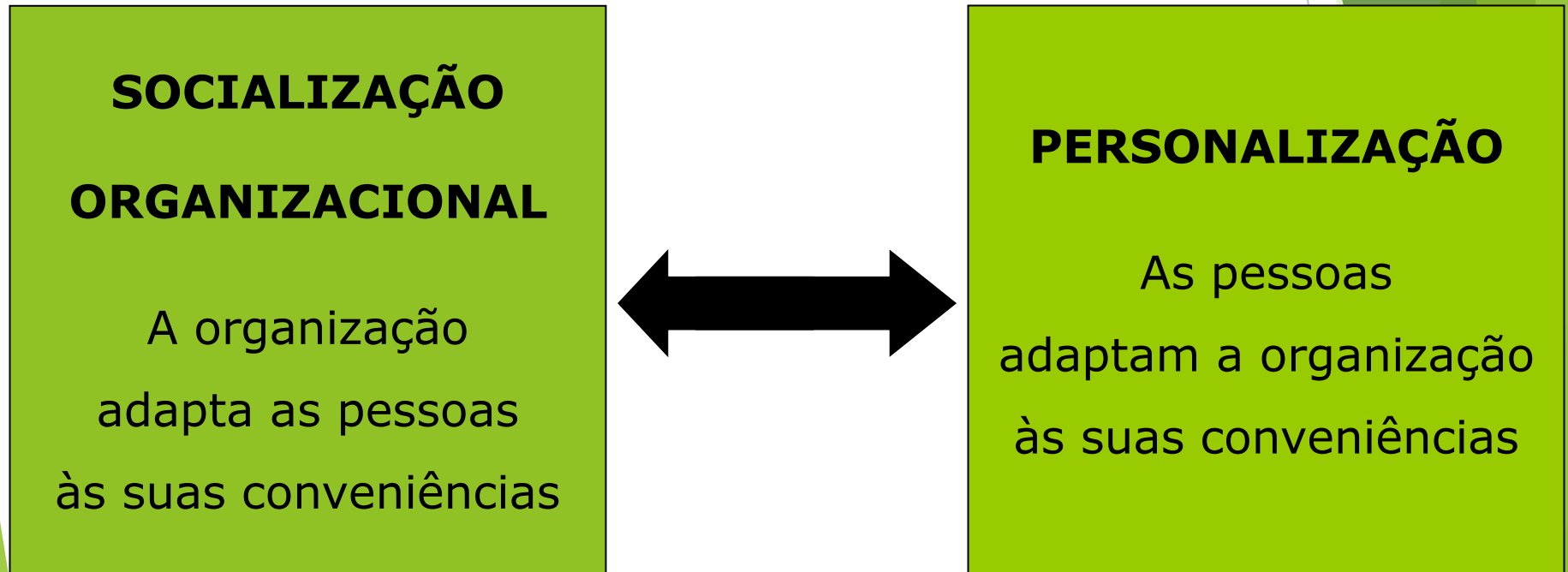
# Socialização Organizacional

É a maneira como a organização procura marcar no novo participante o modo como ele deve pensar e agir de acordo com os regulamentos da organização.

A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades.

Há uma influenciação mútua entre empresa e indivíduo, ambos buscando adaptarem-se.

# Socialização Organizacional



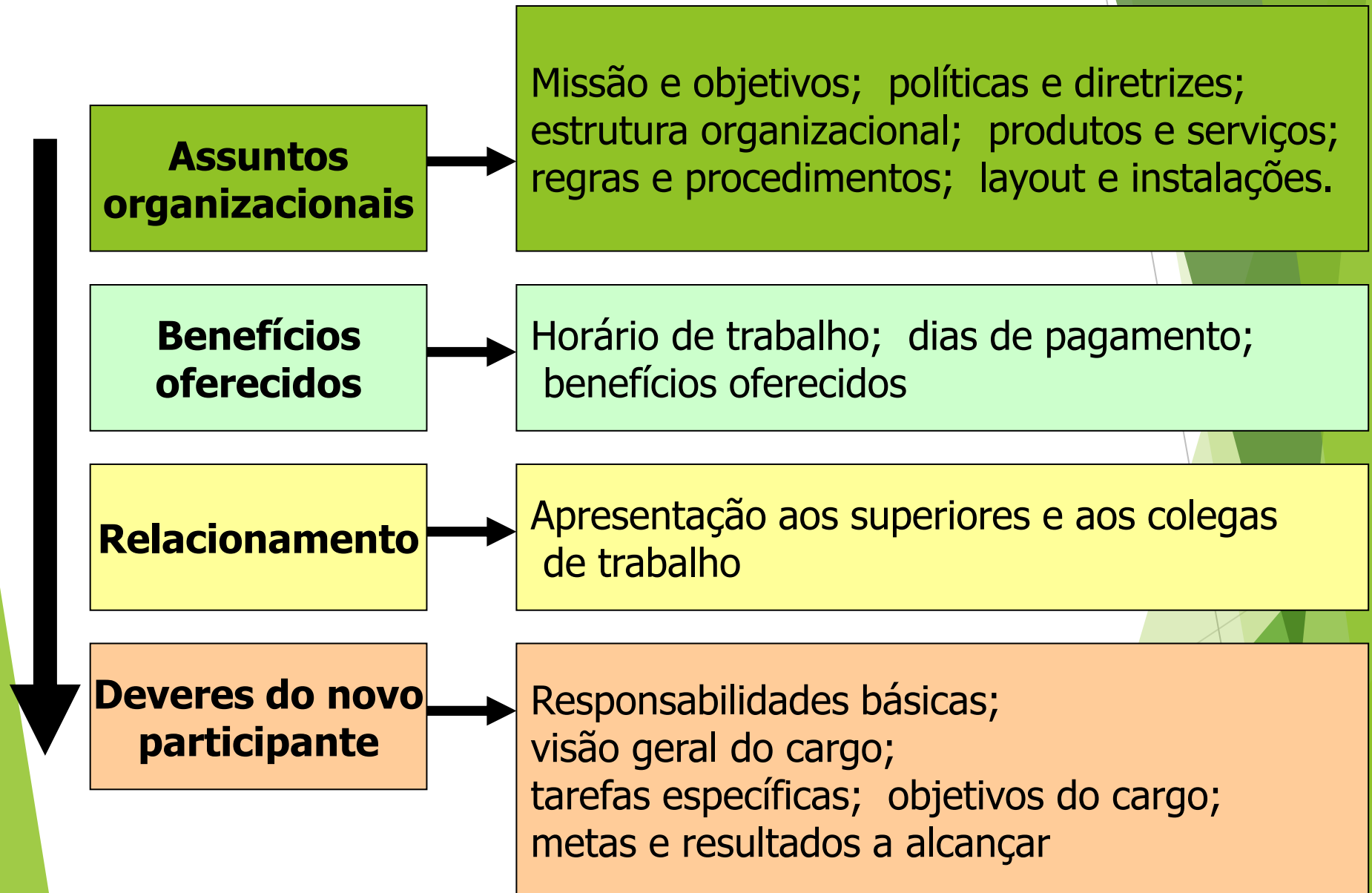
A empresa tenta Balancear .....



# Métodos de Socialização Organizacional

- Processo seletivo
- Conteúdo do cargo
- Supervisor como tutor
- Grupo de trabalho
- Período de integração

# Programa de socialização



# Vantagens do programa de Socialização

- Reduzir a ansiedade das pessoas
- Reduzir a rotatividade
- Economizar tempo
- Desenvolver expectativas realistas

# Socialização Organizacional

A cultura organizacional precisa ser repassada aos novos funcionários que ingressam na organização.

A organização procura integrar os novos funcionários ao seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias predominantes através de cerimônias de iniciação e de acultramento social, ao mesmo tempo que tentam o desprendimento de antigos hábitos arraigados e indesejados que devem ser banidos.



# Cultura Organizacional (ou cultura Corporativa)

é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

É o que difere uma organização de outras organizações, expressando como ela faz negócios, como trata seus clientes e funcionários e o grau de autonomia de suas unidades de negócio, por exemplo.

# O Que é Cultura Organizacional?

- é como DNA da empresa;
- o conjunto de valores, regras, ritos e normas compartilhados pelas pessoas da empresa;
- elementos que servem como norte para guiar o comportamento considerado adequado para viabilizar o sucesso da empresa;
- resumindo é a identidade da empresa, guiando tanto as ações individuais quanto as coletivas.

- transborda o ambiente interno e se reflete nas ações externas da companhia, como campanhas de marketing, abordagem a clientes, posicionamentos de mercado etc.

Ex. Trabalhador de uma fábrica de cerveja, etc

Trata-se de um elemento extremamente importante na estratégia da empresa, já que é o que a diferencia das demais.

Necessária cuidado para a cultura organizacional encontrar possíveis melhorias e evitar que se desenvolvam comportamentos e rituais contraproducentes.

## Exemplo de como isso é importante?

Imagine um colaborador recém chegado na companhia. Ele dificilmente chegará “cru”.

Ou seja, cada novo colaborador traz consigo uma espécie de bagagem acumulada pela sua experiência em outros ambientes.

E essa bagagem varia de pessoa para pessoa, o que pode causar uma grande confusão nos relacionamentos.

Com uma cultura organizacional bem definida, a identidade da organização é transmitida aos recém chegados desde o seu primeiro contato com a empresa.

Isso é fundamental para uma rápida adaptação e para a retenção de talentos em longo prazo.



# Clima organizacional

é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.

# Clima Organizacional

- É a percepção dos colaboradores em relação a qualidade do ambiente de trabalho, que engloba benefícios, remuneração, colegas e estrutura física da empresa.
- É a Atmosfera que se desenvolve em torno dos colaboradores, englobando todas as atividades realizadas no ambiente de trabalho e todas as relações produzidas pelas mesmas.
- Uma das principais diferenças em relação à cultura é que o clima organizacional é mais sensível a mudanças.

# Clima Organizacional

- Um pequeno detalhe pode alterar completamente a percepção dos colaboradores.
- Quando existem relacionamentos positivos dentro da empresa, o clima gera sensações positivas nos colaboradores, contribuindo para sua motivação e, conseqüentemente, para o seu desempenho.
- Por outro lado, quando as relações cotidianas estão abaladas, o clima gera sensações negativas, contribuindo, por exemplo, para o aumento do turnover.

# Já pensou?

Uma empresa que deixa você levar seu cachorro para trabalhar, fornece uma mesa de sinuca para jogos durante o expediente e lhe dá uma verba para decorar sua mesa e espaço de trabalho da maneira que quiser?

E que ainda reserva uma  
sexta-feira por trimestre  
para os funcionários  
saírem juntos para se  
divertir?



Pois é, sejam bem vindos ao



Os benefícios existem para que os funcionários se sintam cuidados e em casa.

Aqui, o seu chefe não vai brigar por você estar jogando durante o expediente, mas sim por não tê-lo chamado”, brinca Deli Matsuo, diretor de RH da empresa para América Latina.

**“Com tantas mentes brilhantes, é preciso ter menos regras”.**

Em cada andar há ao menos 2 áreas de descanso com comida e bebida - é claro, grátis. Refrescos, sucos e café, muito café, cereais, chocolates, sorvetes, batata fritas, frutas e uma ampla seleção de lanches saudáveis que tentam compensar o excesso de carboidratos e açúcar.



# O GOOGLE

- ▶ Trabalha exatamente para que essas mentes permaneçam brilhantes. Todo funcionário recebe uma verba de educação para gastar como quiser, seja em cursos de línguas, em MBAs ou cursos de pós-graduação.



A liberdade dos empregados é levada a sério na empresa. Cada funcionário pode gastar 20% do seu tempo, o equivalente a um dia por semana, para se dedicar a projetos pessoais.



“Não ficamos olhando se o profissional chega  
às 9h ou às 11h.  
Não precisamos, pois contratamos pessoas  
comprometidas”, diz Matsuo.



Outra preocupação da companhia é oferecer as mesmas vantagens a todos os funcionários -- independentemente do cargo.

A rede de benefícios vale para todos.

O presidente da companhia tem exatamente o mesmo plano de saúde que qualquer outro empregado dentro do Google, assim como todos recebem participação nos lucros e ações da empresa.

“No Google, todos põe a mão na massa.  
Se o presidente da empresa quiser um café ou  
precisar de uma fotocópia, ele mesmo vai  
levantar e pegar”



Se o Google investe pesado na satisfação dos funcionários, a companhia também é exigente ao cobrar resultados. Ao lado de máximas como "Você pode ser sério sem um terno" e "É possível ganhar dinheiro sem ser mau", a companhia coloca "Ótimo não é bom o bastante".





O Google mantém um comitê responsável por avaliar o desempenho de cada profissional.

É com base nas notas que são tomadas decisões relacionadas a aumentos, promoções e bônus.

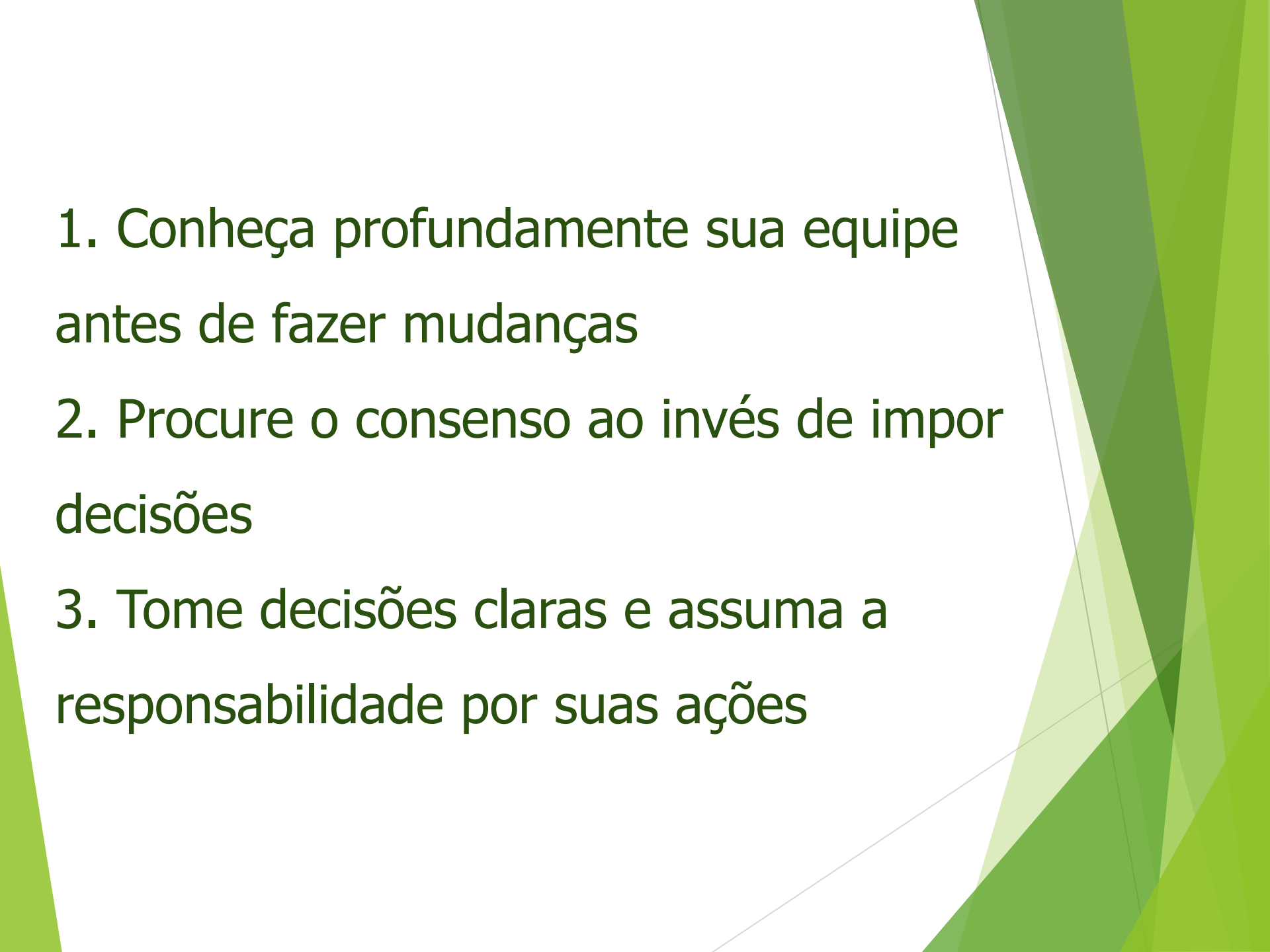




# Os 12 mandamentos

O processo de gestão utilizado pelo Google pode surpreender muitos executivos de recursos humanos por sua filosofia pouco comum.

Ele é estruturado com base em 12 princípios:

- 
- The background of the slide features abstract, overlapping green geometric shapes, primarily triangles and polygons, in various shades of green, creating a modern and dynamic visual effect.
1. Conheça profundamente sua equipe antes de fazer mudanças
  2. Procure o consenso ao invés de impor decisões
  3. Tome decisões claras e assuma a responsabilidade por suas ações

4. Você trabalha para sua equipe e não o contrário

5. Coloque a mão na massa

6. Compartilhe as informações com a equipe

7. Resultados têm maior impacto do que politicagem

8. Arrisque-se. O fracasso pode trazer grande aprendizado

9. Construa um bom relacionamento com seu time, para trabalhar bem em equipe

10. Encoraje a criatividade de seus funcionários

11. Independentemente da hierarquia, mantenha os canais de comunicação interna abertos

12. Crie um bom ambiente de trabalho

# Processo de seleção





Com 22 mil funcionários no mundo, 200 deles no Brasil, o Google também não segue as práticas mais comuns ao fazer a seleção de seus funcionários.



"Tudo começa no recrutamento.

Procuramos os melhores.

O CEO da empresa, assim como os fundadores Larry Page e Sergey Brin, participam de 100% das contratações no Google.

Olhamos tudo.

Se o profissional se engajou em alguma iniciativa social, se pratica esportes, quais foram as notas que tirou ao longo da vida, a experiência em sua área de atuação etc", fala Matsuo.

- Não é de se estranhar que para preencher uma vaga o Google possa demorar até um ano.
- O sucesso no processo de seleção é baixíssimo: menos de 1% dos profissionais analisados são contratados.



O Google talvez tenha sido uma das primeira empresa a transformar a forma de trabalho. Desde o início, o que se ouvia sobre a organização era o seu ambiente descontraído e uma forma de trabalho flexível.

Essa característica é um exemplo de cultura organizacional.

Ao invés de basear o trabalho em um modelo fechado, com pouco espaço para a expressão, o modelo Google começou a oferecer benefícios dentro do ambiente de trabalho.

# Interessado em trabalhar no Google?

[https://www.youtube.com/watch?v=n\\_Cn8eFo7u8](https://www.youtube.com/watch?v=n_Cn8eFo7u8)

“Procuramos pessoas curiosas, com vontade de aprender, que se sentem atraídas pelas coisas mais difíceis.

É também essencial saber trabalhar em grupo.

Eliminamos os candidatos muito individualistas.

Existem pessoas que são inteligentes, outras que são inteligentes e babacas”, diz o diretor de RH.



*Larry Page e Sergey Brin,  
os fundadores do Google*