



# Pensamento sistêmico

O conceito de organização e o alinhamento em torno de um propósito, as competências gerenciais contemporâneas, o ambiente organizacional interno e externo e suas inter-relações, além dos conceitos relativos à eficiência, eficácia e efetividade para construção de valor ao ecossistema da organização.

Profa. Sabrina Machado Petrola

## Propósito

Desenvolver o pensamento sistêmico para compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento da organização é o que tornará o gestor capaz de gerar resultados sustentáveis de longo prazo.

## Objetivos

- Desenvolver o pensamento sistêmico para compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento da organização é o que tornará o gestor capaz de gerar resultados sustentáveis de longo prazo.
- Apresentar a dinâmica do universo organizacional.
- Compreender a importância de se construir valor para os *stakeholders*.

## Introdução

A complexidade do mundo atual e o cenário em que estão inseridas as organizações contemporâneas exigem uma reflexão sobre o que pode ser considerado o estado da arte em **gestão**.

O novo século surgiu trazendo questionamentos sobre o modelo tradicional e mecanicista, concebido a partir da influência da ciência positivista cartesiana.

### Cartesiana

O termo cartesiano vem de René Descartes, filósofo, físico e matemático, que introduziu na ciência um método de pensamento, cuja principal característica é a análise por meio da divisão, decomposição e segmentação das partes que compõem o todo. Ainda que o filósofo tenha contribuído de maneira significativa para o avanço das ciências e tecnologia, por outro lado, sua teoria foi a base para que se defendesse modelos de gestão a partir de uma visão fragmentada das organizações. (VERGARA, 2006)

A principal consequência para a área de estudos organizacionais é que, em paralelo ao surgimento do novo século, nasceu a necessidade de se rever os modelos de gestão utilizados à época para que se pudesse garantir a sobrevivência da organização nesse ambiente mutável, incerto, ambíguo e turbulento.

A crescente competitividade, as incertezas e os enormes desafios para a empresa moderna remodelam suas relações com todos os seus stakeholders, bem como as competências inerentes ao papel do gestor.



No sentido de corresponder a essas expectativas e gerar resultados, o **pensamento sistêmico** surgiu como uma das competências centrais para enfrentar tais desafios, garantindo um novo olhar capaz de garantir **sustentabilidade** às organizações contemporâneas.

Mas, o que de fato é pensamento sistêmico e onde podemos buscar referências para a sua fundamentação teórica e aplicação prática?

É o que você vai aprender nesta trilha de conhecimento a partir de agora.

### Stakeholders

Stakeholder é uma pessoa ou um grupo que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Desta forma, um stakeholder pode ser afetado positivamente ou negativamente, dependendo das suas políticas e forma de atuação. Alguns exemplos de stakeholder de uma empresa podem ser os seus funcionários, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

# Conceito de organização

Como toda ciência, a Administração também tem um objeto de estudo que lhe é próprio: a **organização**.

Segundo Sobral e Peci (2013), em linhas gerais, **organização** é um sistema estruturado de pessoas que se reúnem em torno de objetivos comuns. Ela surge como uma resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas que sozinhos jamais conseguiriam atingir pela própria variedade ou natureza do trabalho que precisam realizar.

É um sistema que precisa ser organizado de maneira **formal** porque existem **normas, regras** e **procedimentos** que institucionalizam as atividades e processos das pessoas que nela trabalham.

Veja, a seguir, alguns exemplos de organização:



O conceito de organização como sistema, cujas partes são articuladas para que se possa alcançar um objetivo comum, é uma aplicação da Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy na década de 1930.

A ideia do cientista era criar uma teoria que pudesse ser usada por várias outras áreas de conhecimento.





### Ludwig Von Bertalanffy

Karl Ludwig Von Bertalanffy (Viena, 19 de setembro de 1901 — Buffalo, Nova Iorque, 12 de junho de 1972) foi um biólogo austríaco. Foi o criador da Teoria Geral dos Sistemas, autor do livro de mesmo nome. Cidadão austríaco, desenvolveu seu trabalho científico na Áustria até 1948, quando se mudou para a América do Norte, trabalhando no Canadá e nos Estados Unidos.



Na gestão, a teoria nos ajuda a entender a organização como um sistema, um organismo vivo que interage com o ambiente em que está inserido. Ela deve ser analisada a partir do conceito de totalidade, levando-se em consideração o conjunto das partes que compõem o todo e se inter-relacionam mutuamente.

---

(MORGAN, 1996).



Se você observar, todo o trabalho é feito para que se possa alcançar objetivos previamente definidos. Quando os objetivos são alcançados, isto se reflete em resultados para as pessoas, os clientes, os acionistas, o governo, a sociedade, enfim, todos os grupos de interesse que compõem o universo organizacional.

**No passado, a organização priorizava resultados meramente lucrativos.**

**Hoje, sabe-se que devemos atender todas as partes interessadas e gerar resultados pluralistas.**



De acordo com Sobral e Peci (2008), em um mundo cada vez mais competitivo, o sucesso de uma organização depende da qualidade da sua gestão. Independentemente do seu tamanho, porte ou segmento, sempre haverá um gestor no comando de uma organização.



### Exemplo

Conheça a história de Abílio Diniz que, atualmente, é presidente do Conselho de Administração da Península Participações e membro dos Conselhos de Administração do Carrefour Global e do Carrefour Brasil. Um dos maiores exemplos de gestão bem-sucedida do nosso país.

Compreender a organização a partir da ideia de um sistema nos permite entender a relação da organização com todos os grupos com quem ela interage, bem como reconhecer as variáveis que compõem seu universo, sejam elas do ambiente interno, com todos os seus subsistemas, ou do ambiente externo.

### Visão sistêmica

A visão sistêmica retrata nossa forma de ver, perceber a realidade, o mundo ao redor ou, ainda, as organizações de forma conjunta, como um todo em que as partes estão correlacionadas (VERGARA, 2006).



### Visão fragmentada

Diferentemente da visão fragmentada, é uma nova forma de compreender a organização e não há dúvida de que isto exige outro perfil gerencial e um **olhar diferente**, mais **contemporâneo**, sobre as organizações.

Como nem sempre pensamos e gerenciamos as organizações desta forma, que tal conhecer a história e descobrir como chegamos até aqui?

Este é o assunto do próximo tópico.

## Evolução do pensamento administrativo

As empresas cresceram e se organizaram a partir da Revolução Industrial.

O moderno sistema industrial deu origem a um modelo de organização do trabalho, denominado **Administração Científica**.

Uma das principais linhas de pensamento deste movimento foi o estudo realizado por **Frederick Taylor**.

Sob a influência do autor, precursor do gerenciamento científico nas organizações, o estudo dos tempos-padrão permitiu a racionalização dos métodos de produção, a padronização dos processos, a divisão do trabalho e a execução de atividades rotineiras, cabendo ao operário, segundo Taylor (1990), apenas aprender a realizar tarefas de seu trabalho individual.



### Saiba mais

Adam Smith, em seu livro *A riqueza das nações*, destaca o princípio da divisão do trabalho e sua importância para o capitalismo e a produtividade das empresas. (SOBRAL; PECL, 2013)

### Características

A destreza e a rapidez eram as únicas características exigidas de um funcionário nesta época.

### Modelo

O modelo tinha como pressuposto a máxima eficiência, a linearidade de pensamento, forte centralização hierárquica e o estabelecimento de papéis bem definidos para cada empregado.

Morgan (1996) utiliza diferentes metáforas para esclarecer a natureza das organizações. Quando os administradores pensam as organizações vistas como máquinas, tendem a administrá-las e planejá-las assim, com cada empregado desempenhando um papel clara e previamente definido.

### Fábricas

O trabalho nas fábricas exigia horários rígidos e estreito controle para que os resultados fossem alcançados.

Uma das empresas que melhor caracterizou este movimento da história da Administração é a **Ford**.

Além de colocar em prática o modelo taylorista de organização do trabalho, a empresa aperfeiçoou o sistema quando implementou três princípios básicos que lhe garantiam excelentes resultados:





Baixos custos, **produção em massa** e a democratização do consumo do automóvel permitiram à Ford criar um império, o **Complexo de River Rouge**, em Detroit, com seus 93 prédios, 90 milhas de linhas ferroviárias, 53.000 máquinas e 80.000 empregados.

### Produção em massa

A produção em massa foi uma das contribuições de Henry Ford para o mundo moderno. Um exemplo foi o sucesso estrondoso de vendas do Modelo T. Para ganhar eficiência, o processo de produção do carro foi dividido em muitas etapas. A fabricação de uma roda, por exemplo, era desmembrada em mais de 100 estágios, todos realizados em passos simples e repetitivos.

O **modelo T** coleciona uma série de histórias a seu respeito, umas verdadeiras, outras nem tanto. Jamais saberemos.

Conta-se que, em uma das reuniões com seus engenheiros de produção, Ford teria dito que as pessoas poderiam ter um carro de qualquer cor, desde que ele fosse preto.

O conceito de produção em massa foi usado por organizações durante décadas e sua influência ultrapassou fronteiras geográficas e ideológicas. A forte concentração dos mercados, o crescimento econômico acelerado, a força de trabalho desqualificada, o desperdício e a falta de eficiência foram



Modelo T ou “Ford de bigodes” para o mercado brasileiro.



condições socioeconômicas da época que favoreceram a multiplicação do modelo por outras empresas.

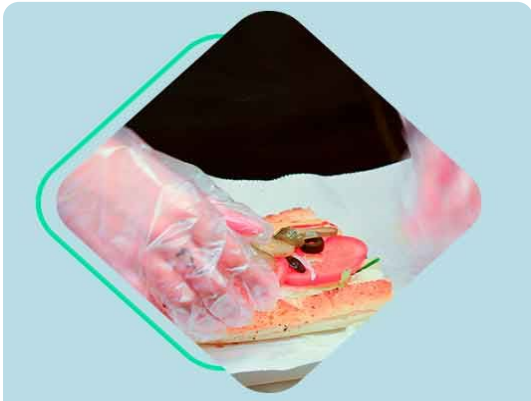
Mas, com **Tudo que é sólido desmancha no ar**, a visão mecanicista que enfatiza as partes separadamente, o pensamento linear, a análise e fragmentação do trabalho foram questionadas pelas suas próprias limitações: Analisar as organizações como sistemas fechados, sem considerar as influências das variáveis externas que fazem parte do ambiente organizacional, foi uma das principais críticas a este modelo de gerenciamento. Além disso, a mecanização restringe o aprendizado das pessoas, tornando-as meras engrenagens de uma máquina.





### Saiba mais

Tudo que é sólido desmancha no ar Um ensaio histórico e literário, este livro de Marshall Berman é uma aventura intelectual clara, concisa, que apresenta uma visão crítica dos tempos modernos (VERGARA, 2006)

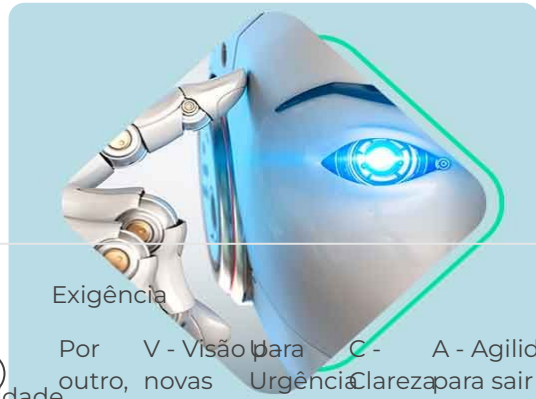


Não se pode esquecer, no entanto, a contribuição que este modelo trouxe às empresas e os ganhos de escala no processo produtivo que são usados até hoje pelas organizações.

Veja, por exemplo, o caso da *Subway*.

Neste mundo de mudanças tão rápidas, em que a **Indústria 4.0** nos convida a repensar a maneira de se desenvolver negócios, com a participação de todos, usando a tecnologia digital por meio da inteligência artificial, robótica, computação em nuvem ou internet das coisas,

compreender a organização como um sistema aberto é o que permitirá ao gestor lidar com esta economia sem fronteiras, alta competitividade, interdependência dos fenômenos, diversidade nos locais de trabalho e a mudança de paradigmas que ocorre a todo instante.



#### Significado

Se, por um lado, o mundo que ora se apresenta, chamado **VUCA**, significa:

V - Volatilidade  
U - Incerteza  
C - Complexidade  
A - Ambiguidade



#### Exigência

Por outro lado, ele exigirá:  
V - Visão para o futuro, novas oportunidades  
C - Clareza para tomar decisões  
A - Agilidade para sair na frente da concorrência

## O que é o mundo VUCA?

Assista ao vídeo que explica o que é o Mundo VUCA.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Leia, a seguir, seus principais efeitos:



## Trabalho

### **Adote tecnologias exponenciais**

O mundo é digital. Tempo e velocidade são essenciais.

### **Propósito empreendedorismo**

Qual a sua causa? Por que você existe?

### **Novas habilidades**

Aprender a lidar com as diferenças.

### **Resiliência e flexibilidade**

Autoestima para crescer e aprender diferentes formas de resolver um problema.



## Consumo

### **Movidos pelo bem do planeta**

Biodegradáveis, economia circular e cultura sobre resíduos são oportunidades.

### **Somos "expert"**

Clientes fazem barulho, compartilham experiências, são empoderados.

### **Consumidor consciente**

Cobra e exige mais das empresas.

### **Experiência única**

Local, artesanal, simples e básico com *status* embutido.

### **Eu quero já**

Economia de tempo (5G) e opções diversificadas estão na ordem do dia.

De acordo com Vergara (2006), **é o fim das certezas**, como ensinou Ilya Prigogine. Afinal, um leve bater de asas de uma borboleta em Pequim pode provocar um furacão na Califórnia.



Ilya Prigogine

Prêmio Nobel em Química, em 1977, ele desenvolveu o que chama de Teoria do Caos.

Neste mundo de partes tão interdependentes, qualquer fenômeno afeta globalmente toda a cadeia de negócios ao redor do mundo, como, por exemplo, a epidemia de Coronavírus em 2020.

Além disto, toda a lógica do modelo mecanicista de que existe uma melhor maneira de gerenciar a organização também não é verdade.

Ao longo do tempo, **aprendeu-se que as organizações são únicas** em sua essência, têm o seu **próprio DNA corporativo**.

A consultoria McKinsey estabelece os **7S** que definem uma organização. São eles:

Estratégia



Estrutura

**2- Structure**  
(estrutura)

Sistemas

**3 - Systems**  
(sistemas)

Habilidades

**4 - Skills**  
(habilidades)

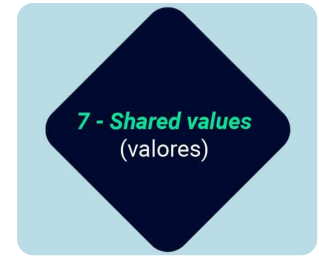
Pessoas

**5 - Staff**  
(pessoas)

Estilo

**6- Style**  
(estilo)

## Valores



São exemplos dos 7S:

1. Missão, visão, análise dos mercados.
2. Organograma.
3. Procedimentos formais e informais.
4. Competências técnicas e comportamentais.
5. Perfil dos empregados.
6. Grau de exposição a riscos, capacidade de inovação, orientação para resultados, estilo de liderança.
7. Valores e crenças.

**Qual ideia central você retirou destes conceitos?**

Veja, a seguir, as principais diferenças entre a visão mecanicista e a visão sistêmica:



## Visão sistêmica

- Enfatiza o todo
- Pensamento não linear
- Privilegia a interação
- Incorpora o contexto e o propósito



## Visão mecanicista

- Enfatiza as partes
- Pensamento linear
- Privilegia a análise e a função
- Volta-se para si mesma



### Saiba mais

A Igreja Católica é a organização mais antiga da história da Administração. As organizações militares foram também exemplos de entidades organizadas antes das empresas.

# Alinhamento e propósito

Uma das características da visão sistêmica é a necessidade de compreensão do contexto em que a organização está inserida.

A história do trabalho e dos negócios está conectada com aquilo que acontece na nossa sociedade.

Qualquer movimento, ruptura que acontece no mercado, afeta diretamente a maneira como gerenciamos as pessoas e as empresas, que agora precisam estar conectadas e alinhadas em torno de um propósito.

Ainda que existam organizações públicas, privadas, não governamentais sem fins lucrativos, todas elas deveriam ter um propósito. Este propósito é o que lhes dará uma razão para existir.

O propósito é o legado que a organização deixa para a sociedade que vive o compromisso social, a sua responsabilidade para tornar este mundo um lugar melhor para vivermos: Eu, você, a minha ou a sua família e qualquer pessoa que esteja na nossa comunidade.

Como defini-lo?

## História

É importante revisitar a história da empresa e como ela nasceu. Em geral, o **propósito** nasceu junto com ela.



## Propósito

O propósito da empresa nunca é apenas gerar lucro, isto é consequência.





## Concorrente

O propósito é algo que dificilmente será copiado pelo seu concorrente.



A definição do propósito exige autoconhecimento para a empresa identificar:

- O que faz bem?
- Quais são as necessidades das pessoas em termos de produtos e serviços?
- Quanto estão dispostas a pagar por ele?

Este *framework* é o ponto de partida para ajudá-lo a definir o propósito de uma empresa.

As organizações são compostas por pessoas. Sem elas, não haverá quem tome as inúmeras decisões que todos os dias definem caminhos para que os resultados sejam atingidos. Além disso, são elas que desempenham diariamente as mais diversas atividades em seus locais de trabalho.

Mas, como conectar as pessoas em torno do propósito?



**Cultivar o propósito** é uma das responsabilidades do gestor, alinhando sua equipe em torno desta diretriz, que fundamentará todo o planejamento e processo decisório da organização.

Aqui, entra a capacidade de o gestor inspirar uma visão e compartilhá-la, modelar o caminho de seu time pelo exemplo que dá, nas decisões corporativas que toma, no seu comportamento ético, no discurso e no exemplo.



## Saiba mais

Empreendedores da moda: Natalie Klein. Conheça o nome por trás da NK Store e sua trajetória empreendedora. A empresária Natalie Klein conta, em um podcast para a Vogue Brasil, como se tornou uma das maiores empresárias do setor de varejo de luxo no país. Ouça e aprenda como ela transformou seu propósito pessoal em uma visão coletiva na NK Store.

O alinhamento por meio de um propósito traz a concepção de unidade, não se trata meramente de bater uma meta corporativa, mas, sim, compreender a relevância do trabalho que se realiza e os benefícios que isto traz para a sociedade.

Existem alguns líderes que preferem inspirar pessoas em torno do padrão que Sinek (2018) chamou de **Círculo Dourado**.

Ele oferece uma visão clara, a exemplo, de como a Apple é capaz de inovar em diversos campos sem perder sua essência ou a capacidade de continuar fazendo isto.

Toda empresa sabe O QUE fazer. Não importa se é grande, pequena, nem o campo de atuação em que está trabalhando. O problema que nós trabalhamos também são as causas de decrever os produtos e serviços que sua companhia vende ou lidar as atividades inerentes ao cargo que ocupam.

O QUE

COMO

POR QUÊ

Algumas empresas se preparam sobre **COMO** fazer e **O QUE** fazem, mas por medo da ameaça de uma diferenciação, focam-se exclusivamente na ideia criativa que garante vantagem competitiva. Em geral, é como são as estratégias adotadas para oferecer produtos e serviços. Ao contrário do que muitos entendem, que não sabem como chegar a este nível de diferenciação, falta-lhes conhecimento estratégico.

**O QUE**

**COMO**

**POR QUÊ**

Para ser bem-sucedida, a empresa precisa responder com clareza por que fazemos e como fazemos. Quando Simoes (2018) explica o porquê, ele deixa óbvio que não se trata de nem uma ou outra das suas razões ou das razões pagas por um trabalho realizado. O **PORQUÊ** é o propósito, a causa, a missão, o motivo pelo qual sua organização existe.

E tudo isto, segundo Sinek (2018), começa de dentro para fora, começa pelo **porquê**.



### Saiba mais

Assista para se inspirar o TED: Golden Circle: Como grandes líderes inspiram ação? Simon Sinek apresenta um modelo simples para conquistar melhores resultados.

Se parar e observar, a maioria das empresas pensa, age ou se comunica iniciando seu discurso sempre pelo **que** faz ou **como** faz.

As empresas que inspiram e conectam empregados e clientes em torno de um propósito fazem da forma inversa. Elas tomam decisões com base no **porque**.



### Exemplo

Um exemplo que melhor caracteriza o Círculo Dourado é o caso da Apple. O sucesso da companhia ao longo do tempo e sua capacidade de inovar, combinada com sua misteriosa habilidade para atrair seguidores ano após ano a torna única, rara e difícil de imitar pelos seus concorrentes. Observe como a empresa aplica o conceito de propósito inclusive em suas ações de marketing:



Em tudo que fazemos, acreditamos desafiar o status quo. Acreditamos em pensar de modo diferente. A maneira como desafiamos nosso status quo é criando produtos lindamente projetados, simples de usar e intuitivos para o usuário. O resultado disto são nossos computadores. Quer comprar um?

---

(SINEK, 2018)

A maioria das empresas, no entanto, não usa esta lógica. Quer ver?

Leia os dois casos abaixo, que narram exemplos de uma ação de marketing de uma empresa que também fabrica computadores e uma montadora de automóveis.

### Caso 1

Fazemos ótimos computadores.

São lindamente projetados, fáceis de usar e intuitivos para os usuários.

Quer comprar um?

### Caso 2

Eis nosso novo carro.

Tem bancos de couro, faz muitos quilômetros por litro de combustível e oferecemos um bom financiamento.

(SINEK, 2018)

Percebeu a diferença? Enquanto a Apple defende e aplica a ideia do Círculo Dourado, as outras empresas não o fazem. A propaganda inicia pelo **que** e depois o **como**.

A Apple, ao inverter a ordem e começar pelo **porquê**, explica e deixa clara a causa, a crença que rege a identidade cultural da empresa. É isto que a torna única e permite conectar as pessoas em torno de um propósito.

Isto exige clareza, disciplina e consistência para que as decisões e os comportamentos estejam alinhados ao propósito.


Grandes líderes e excelentes profissionais trabalham melhor se acreditarem em um **propósito**. As perguntas seguintes podem ajudá-lo neste processo de perpetuação de uma cultura conectada ao propósito:

- Qual o propósito da sua organização?
- Qual o sonho (onde querem chegar)?
- Quais são os valores em que você acredita?

A honestidade, a integridade e a transparência são essenciais para que isto aconteça dentro dos espaços de trabalho contemporâneos.


Agora, veja alguns resultados extraídos de diversas pesquisas sobre a força do propósito nos espaços de trabalho.





**3x** maior a disposição  
de permanecer na  
empresa.

---




**1,7%** maior o nível  
de satisfação dos  
empregados com o  
próprio trabalho.

---




**10x** superior é o  
retorno financeiro  
para os acionistas.

---




**120%** maior é o  
desempenho das  
marcas que se  
associam ao  
bem-estar social.

---



**89%** dos consumidores acreditam que empresas com propósito entregam produtos melhores.

---



**72%** dos consumidores recomendam uma empresa com propósito claro em seus círculos sociais.

---

Há várias razões, além dos números, que levam as empresas a discutirem e definirem seus propósitos. No ambiente de trabalho, eles:

- Dão sentido e significado ao trabalho do dia a dia.
- Criam um forte senso de comunidade.
- Ajudam a atrair talentos qualificados.
- Trazem reconhecimento público em relação às contribuições da empresa.



### Exemplo

Propósito da Disney: Fazer as pessoas felizes! Walt Disney teve a ideia da Disneyland com o propósito de criar felicidade, em 1955, mas faleceu muito antes de ver o primeiro parque temático inaugurado. Então, como, depois de todos esses anos, a Disney continua firme em seu propósito original de criar felicidade? No site da Endeavor, você encontrará um documentário incrível que narra a cultura de empoderamento da Disney e a fórmula secreta que faz com que todos os empregados trabalhem juntos para entregar felicidade, desde o gerente do parque até o responsável pela limpeza. Assista para aprender ainda mais.

Para se inspirar em busca de um propósito que encante na sua vida pessoal:

A história quase desconhecida das mulheres negras que trabalhavam na NASA e revolucionaram seu ambiente de trabalho virou filme e chegou a concorrer ao Oscar em 2017.

Apesar de não ter levado nenhuma estatueta, a trama foi amplamente aplaudida e exaltada pela crítica e pelo público.

Não há nada pior do que uma vida sem propósito. É ele que nos impulsiona a seguir em frente e batalhar para obter o melhor sempre. Essas três cientistas tinham propósitos bem claros, por isso conseguiram chegar tão longe.

## Competências gerenciais

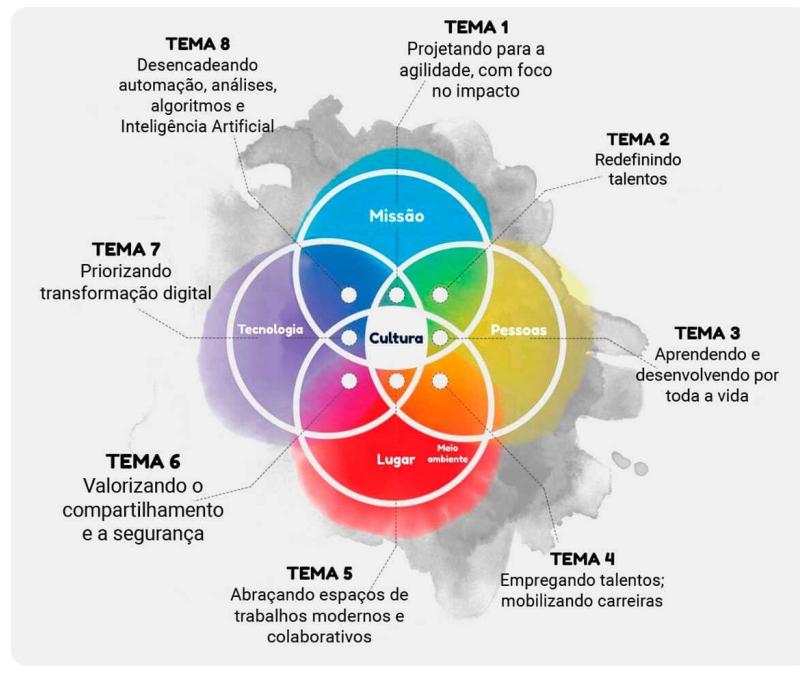
São muitos os desafios que uma organização precisa enfrentar para ingressar e manter-se no mercado. As estatísticas apontam que grande parte das empresas que abrem as portas encerram suas operações em 5 anos ou menos de atividade. Os dados são alarmantes e os principais motivos são:

- Falta de planejamento
- Incapacidade gerencial
- Inexistência de comportamento empreendedor

**Reconhecer, portanto, quais são as principais competências gerenciais indispensáveis para conduzir um negócio e buscar desenvolvê-las é um dos passos para mudar esta realidade.**

NASA publicou um estudo sobre o futuro do trabalho e nele destacou alguns pontos de atenção para as organizações. Conhecê-los permitirá a você, futuro gestor, independentemente da área, negócio ou segmento em que atua, compreender o cenário em que está inserido e as competências gerenciais adequadas que precisará desenvolver para alcançar os resultados desejados.





- A perspectiva é que passaremos por muitas mudanças significativas.
- Diferenciar-se usando a criatividade para ser inovador será essencial.
- O conceito de inovar não se resume à simples prática de pensar novas ideias.

Um ambiente inovador exige a valorização do pensamento reflexivo, a gestão da informação e do conhecimento como pressupostos para garantir inteligência à organização e investimento no aprendizado contínuo das equipes de trabalho, para que possam aprender a aprender.

É hora de reinventar o desenvolvimento das pessoas.



### Saiba mais

A revolução digital já é uma realidade, mas com tantas máquinas ao nosso redor, precisaremos nos tornar mais humanos. Um dos atributos que melhor ajudará você a se destacar será a inteligência emocional.

Criar, conectar e compartilhar conhecimento será fundamental para sobreviver neste novo ambiente de trabalho.

É primordial que se desenvolva a interação e o pensamento colaborativo, construindo, assim, novas conexões entre os conhecimentos existentes.

**Grande parte das pessoas ainda têm resquícios analógicos.**

É preciso desenvolver o pensamento ágil por meio de ferramentas de gestão específicas.

Por tudo isto, a palavra do momento é *skills* ou habilidades, em português.

Divididas em dois grandes grupos: *Hard skills* e *soft skills*, elas se completam e tornam-se indispensáveis para que se atinja bons resultados.

### Hard skills

As *hard skills* consistem, basicamente, no que aprendemos de forma mais tangível. São todas as habilidades que estão contidas no seu currículo e que, muito possivelmente, foram absorvidas por você através da escola, faculdade, cursos externos ou até mesmo dentro de uma determinada área de trabalho. São conhecimentos mais técnicos e concretos e, por isso, segundo Solides (2019), são identificadas com mais facilidade. Geralmente, elas serão as habilidades necessárias para a realização de determinados trabalhos específicos dentro de diferentes ramos do meio profissional. (SOLIDES, 2019)



### Soft Skills

As *soft skills* são habilidades aprendidas e desenvolvidas a partir das experiências de vida. A capacidade de se adaptar a novas situações, desenvolver soluções criativas e satisfatórias para problemas e, além de tudo, interagir bem com as pessoas em geral, fazem parte das soft skills. A demanda por essas competências, de acordo com Solides (2019), não vem de ramos específicos do mercado ou indústria, como acontece com as hard skills. Essas habilidades são interessantes para qualquer área de atuação e, por serem tão abrangentes, podem ser requisitadas independentemente da posição profissional. São elas, por exemplo: A ética, inteligência emocional e social, comunicação, liderança, trabalho em equipe. (SOLIDES, 2019)



Se retomarmos o exemplo do modelo de gestão **7S** da McKinsey, observaremos que alguns demandam do gestor o fortalecimento de:

### Competências técnicas (hard skills)

**Strategy (estratégia):**

O plano estabelecido para construir e manter vantagens competitivas frente à sua concorrência.

**Structure (estrutura):**

A maneira como a organização define sua estrutura organizacional.

**Systems (sistemas):**

Atividades diárias e procedimentos que os funcionários realizam para cumprir suas tarefas cotidianas.

### Competências socioemocionais (soft skills)

**Shared values (valores compartilhados):**

Valores centrais da organização, que norteiam a cultura corporativa e a ética de trabalho.

**Style (estilo):**

Estilo de liderança.

Em linhas gerais, as competências fundamentam-se em 4 aspectos determinantes que caracterizam o futuro do trabalho:

À medida que a natureza do trabalho evolui, as pessoas precisarão adaptar seu *mix* de competências para incluir novos desafios e manter-se no mercado:

- Pensamento Crítico
- Resolução de Problemas Complexos
- Iniciativa e Empreendedorismo
- Colaboração em redes
- Curiosidade e Imaginação
- Eficácia na Comunicação
- Análise e Avaliação de Sistemas
- Agilidade e Adaptabilidade
- Liderança e influência social
- Aprendizagem Contínua

## A relação entre as principais competências gerenciais e o ambiente organizacional

No vídeo a seguir, a Prof<sup>a</sup>. Sabrina Petrola explica a relação entre as principais competências gerenciais e o ambiente organizacional.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

Questão 1

A inovação é um processo organizacional sistêmico uma vez que suas consequências afetam o sistema como um todo. Garantir uma cultura voltada à inovação dentro das organizações exige:

I - Um senso de direção e uma intenção predeterminada de mudar o estado organizacional existente;

II - Competências gerenciais técnicas que buscam a integração entre as pessoas.

III - Atenção a significados, símbolos e ritos que a organização atrela à forma como desenvolve suas atividades.

Está(ão) correto(s):

A

Apenas o item I.

B

Apenas os itens I e II.

C

Apenas os itens II e III.

D

Apenas os itens I e III.



A alternativa D está correta.

Inteligência emocional e social, comunicação, liderança, trabalho em equipe são exemplos de competências socioemocionais ou comportamentais que favorecem a integração.

Questão 2

A Fundação Multiplex definiu as seguintes competências gerenciais-chave para seus empregados. São elas:

I - Liderança e influência social para que se possa conectar as pessoas em torno de um propósito.

II - Capacidade de inovação, que permite aos profissionais combinar de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas e a criatividade das pessoas em busca da melhoria contínua.

III - Visão original, que é capacidade de agir considerando a integração entre as áreas da organização e entre a organização e o ambiente externo.

Está(ão) correto(s):

A

Apenas o item I.

B

Apenas o item II.

C

Apenas os itens I e II.

D

Apenas os itens II e III.



A alternativa C está correta.

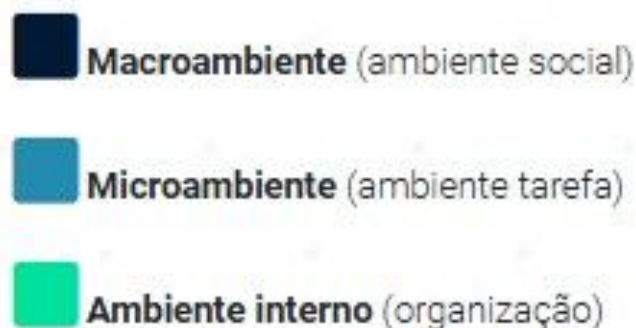
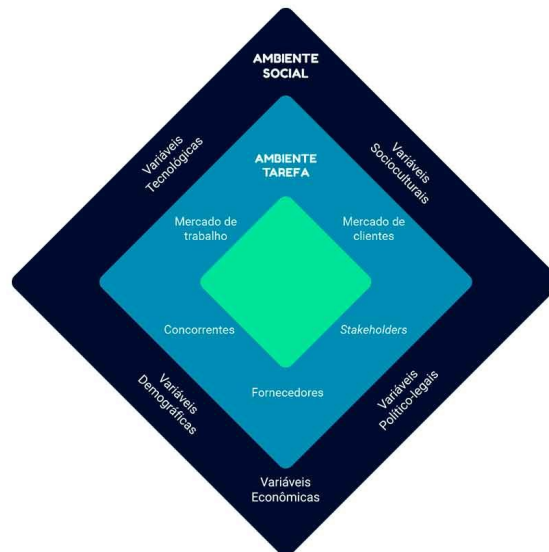
A visão sistêmica é a capacidade de agir considerando a integração entre as áreas da organização e entre a organização e o ambiente externo. Para saber mais, releia o item “Conceito de organização”.

### Introdução

As organizações utilizam informações do ambiente para compreender o contexto em que se encontram.

Monitorar o ambiente nos permite, como gestores, assumir uma postura proativa em relação às mudanças.

O desempenho que se espera de uma organização e seu modelo de gestão são condicionados por fatores internos e externos ao contexto organizacional.



Vamos conhecer, neste módulo, como a análise dos elementos constituintes do macro, microambiente e do ambiente interno garantem a visão estratégica necessária às organizações.

# Ambiente Externo

A análise das variáveis externas envolve elementos que, tradicionalmente, são divididos em:

## Macroambiente (Ambiente social)

Fatores externos à organização compõem o ambiente social. Este ambiente compreende as várias tendências e forças gerais que impactam direta ou indiretamente a organização, atuando de forma dinâmica e interativa. De acordo com Sobral e Peci (2013), são elas:

### Tecnológicas

Traduzem o nível de desenvolvimento tecnológico da sociedade ou de um setor que influencia diretamente como os produtos ou serviços serão oferecidos pelas empresas aos seus clientes. Altos investimentos em tecnologia, por exemplo, podem atuar como forte barreira de entrada às empresas de determinado setor.

### Socioculturais

São os valores, normas, hábitos e costumes de uma sociedade. À empresa, cabe adaptar suas escolhas estratégicas à esta dinâmica do ambiente em que está inserida, uma vez que ela afeta ou é afetada por este estilo de vida.

### Demográficas

Os fatores demográficos afetam o tamanho do mercado, a composição e oferta dos recursos humanos, as características dos produtos ou serviços que as empresas podem oferecer.

Fatores demográficos: a demografia refere-se à composição de dada população: Estrutura etária, de gênero, sua distribuição geográfica, nível educacional, ocupação, entre outras(SOBRAL; PECI, 2013).

### Político-legais

As variáveis político-legais são aquelas que resultam da estabilidade política. O sistema econômico, mais liberal ou restritivo, e o conjunto de regulamentações governamentais controlam, inibem ou incentivam as decisões e comportamentos de uma organização.

### Econômicas

As condições ou tendências econômicas são as variáveis mais críticas e observáveis para o desempenho de uma organização. Taxas de juros, políticas fiscais, salários influenciam diretamente os custos para se produzir um produto ou serviço.

## Microambiente (Ambiente tarefa)

Inclui os elementos que influenciam diretamente a estratégia e a operação de uma organização.

## Mercado de trabalho

---

Como se regula o trabalho que ocorre em sociedade. A cultura, a intervenção dos diferentes agentes, como os sindicatos, são exemplos do modo pelo qual estas variáveis afetam nosso dia a dia.

## Mercado de clientes

---

Todos os indivíduos ou organizações que comprem ou podem vir a comprar um produto ou serviço de uma empresa. São a razão de ser da organização e afetam sua demanda.

## Concorrentes

---

Sejam eles existentes ou potenciais, que disputam clientes ou recursos com a organização.

## *Stakeholders*

---

Qualquer pessoa ou organização que se relaciona e tem interesse na empresa. Hoje, em especial, as organizações não governamentais são exemplos de controle social cuja atuação tem ampliado e fortalecido as práticas efetivas de responsabilidade socioambiental nos espaços de trabalho.

## Fornecedores

---

São os responsáveis por fornecer os recursos, serviços ou insumos necessários para a organização desenvolver suas atividades. A ligação com os fornecedores deve permitir que todas as unidades organizacionais busquem melhorias no que diz respeito ao custo, qualidade e tempo de resposta.

As empresas tendem a operar em um ambiente multicultural de concorrência global.

As características da força de trabalho mudam constantemente. Além disso, os avanços tecnológicos são cada vez mais rápidos.

Analisar os ambientes, portanto, é tarefa fundamental para qualquer gestor.

## A dinâmica do ambiente organizacional

No vídeo a seguir, a Prof. Bárbara explica a dinâmica do ambiente organizacional.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.





### Atenção

A maneira como uma empresa interpreta o seu ambiente pode ser completamente diferente de outra. A percepção ambiental é uma construção das informações levantadas, das experiências e necessidades de cada organização dentro de um determinado contexto.

## Ambiente interno

É o ambiente interno que reflete também as peculiaridades de cada empresa, sua singularidade expressa nas capacidades internas e oportunidades de melhoria.

Esses pontos fortes e fracos, que podem ser localizados em diferentes áreas internas da organização, como os recursos humanos e o ambiente físico, levam em consideração o produto ou serviço oferecido, as ações de marketing, a **cultura**, a estrutura da empresa, o modelo de organização do trabalho e de relação com as pessoas que resultam no clima organizacional, além, claro, da sua capacidade financeira e de inovação.

### Cultura

A cultura organizacional diz respeito ao conjunto de valores e tradições que caracterizam uma determinada organização. Há três diferentes níveis por meio dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida: Nível dos artefatos visíveis, nível dos valores compartilhados, nível dos pressupostos básicos. A compreensão da cultura da organização implica um estudo sobre a natureza dos relacionamentos humanos e a relação da organização com o seu ambiente. (SOBRAL; PECI, 2013)

**Cada empresa possui um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis e é a combinação desses elementos, de forma singular, que representa valor para o cliente e leva à definição de competências essenciais responsáveis pela formação de sua vantagem competitiva.**

A identificação das competências, conforme Prahalad e Hamel (1998), deve atender aos seguintes pressupostos:

- Prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados.
- Contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes e, ainda, deve ser de difícil imitação para os concorrentes.

Os autores relacionam o alcance dos objetivos organizacionais à utilização de núcleos centrais de competências e à *expertise* sobre determinado negócio.



As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.

(PRAHALAD; HAMEL, 1998)

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Marcos Paulo, consultor da área de planejamento, foi contratado para fazer uma análise do macroambiente da empresa Sociedade Amigos. Deverá contar na sua análise, portanto, aspectos de natureza:

- I- Social.
- II- Dimensional.
- III- Econômica.
- IV- Política.

Estão corretos:

A

Apenas I e II.

B

Apenas II e IV.

C

Apenas II e III.

D

Apenas I, III e IV.



A alternativa D está correta.

As variáveis que compõem o macroambiente ou ambiente social são: As demográficas, político-legais, econômicas, tecnológicas e as socioculturais. A análise do ambiente permitirá ao gestor compreender as forças que impactam no desempenho da organização e são base para um planejamento bem feito.

Questão 2

**O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas, a organização contemporânea deve:**

A

Ser entendida como um sistema fechado, multivariável e complexo.

B

Ser gerenciada levando em consideração a previsibilidade ambiental externa.

C

Atuar sistemicamente, respeitando as variáveis ambientais internas e externas.

D

Gerenciar seu microambiente, que contempla fatores sociais e demográficos.



A alternativa C está correta.

A organização é um sistema aberto, interage com o ambiente em que está inserida. Os ambientes não são previsíveis, ao contrário, estão repletos de incertezas. O macroambiente contempla os fatores demográficos, político-legais, econômicos, tecnológicos e as socioculturais. No microambiente, estão os mercados de trabalho, de concorrentes, os fornecedores, os clientes. Ele é conhecido como ambiente tarefa.

## Introdução

Você aprendeu, neste tema, que uma organização se relaciona com diversos públicos, como, por exemplo: Colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes, mídia, órgãos do governo.

Cada um deles espera retornos específicos e, portanto, avalia as organizações pelo atingimento de objetivos distintos.

### Empregados

Empregados esperam ter um ambiente de trabalho com possibilidades de desenvolvimento das suas competências, no qual sejam recompensados com salários altos e amplo pacote de benefícios, além de recompensas sociais. Os acionistas esperam obter ganhos financeiros elevados pelo aumento dos dividendos pagos pelas ações.



### Fornecedores

Os fornecedores pretendem estabelecer parcerias duradouras para vender seus produtos e receber os pagamentos nos prazos acordados. Todas as organizações são sistemas de recursos que buscam atingir objetivos e as pessoas que as integram são responsáveis pela forma como estes recursos são utilizados.



Em um ambiente no qual a competitividade é o grande desafio das pequenas, médias e grandes instituições, atender aos interesses dos públicos e, ainda, manter-se no mercado, são responsabilidade de seus gestores.

Quais seriam, então, os critérios pelos quais as organizações são avaliadas por estes grupos?

São vários, mas vamos conhecer, no próximo tópico, os critérios de eficiência, eficácia e efetividade e suas relações com os padrões que devem ser alcançados pelas organizações.

## Eficiência, eficácia e efetividade

### Eficiência

A **eficiência**, segundo Maximiano (2011), depende da forma como os recursos estão sendo utilizados e seu princípio geral é a relação entre esforço e resultados. Quanto menor for o esforço para produzir um resultado, mais eficiente é o processo.

### Os critérios de eficiência

Observe, no vídeo a seguir, como os critérios de eficiência se relacionam com a vida pessoal e o funcionamento das organizações.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

A redução do desperdício nos leva a buscar sistemas mais eficientes, que garantem a otimização no uso dos recursos já tão limitados. Este é o motivo pelo qual é preciso avaliar a relação custo-benefício em tudo o que envolve os processos organizacionais. Esta relação compara os custos para obtenção de algo com os benefícios que podem ser obtidos.

Estes custos podem ser financeiros (valor do investimento), de imagem (riscos à reputação), de pessoas (custos com mão de obra) ou de tempo (horas necessárias para concluir uma atividade). Quanto menores os custos e maiores os resultados, mais eficiente foi o processo.

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Produção}}{\text{Recursos}}$$

## Eficácia

A **eficácia** está relacionada à capacidade de atingir objetivos e, também, de resolver problemas, pois não há razão em se produzir de forma eficiente, se não se atender a uma necessidade real de um determinado segmento de cliente.

### O que é eficácia?

A efetividade pode ser vista como a soma da eficiência com a eficácia. Veja como, no vídeo a seguir:



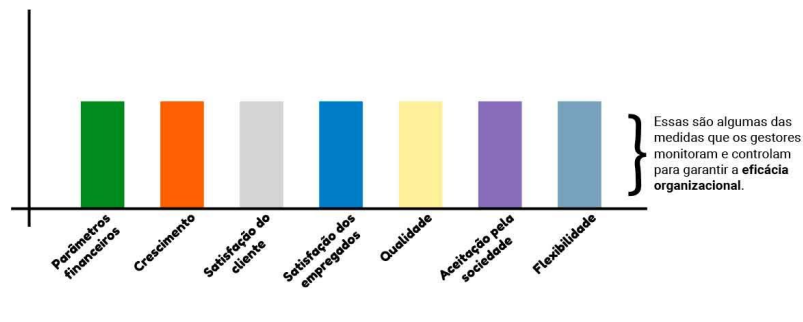
### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O cálculo da eficácia se dá entre a relação dos objetivos propostos e os resultados alcançados.

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Objetivos}}$$

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter (2014), alguns critérios devem ser alcançados para que as organizações sejam consideradas eficazes:



## Efetividade

Veja, a seguir, como atingir a eficácia na obtenção dos resultados esperados.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

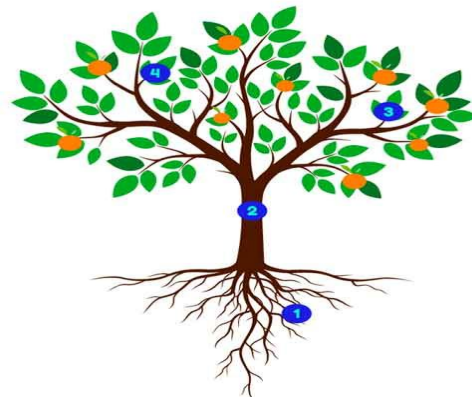
Veja um comparativo entre os três critérios estudados:

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
CUSTO	RESULTADO	IMPACTO
Fazer corretamente	Fazer o que deve ser feito	Fazer corretamente o que tem que ser feito
Utilizar produtivamente os recursos	Capacidade de atingir objetivos	Transformar a situação existente
Custo-benefício	Cumprir metas	Mudança e desenvolvimento

Os critérios pelos quais as organizações são avaliadas.

Os resultados de uma organização precisam levar em consideração diversas perspectivas: o nível de conhecimento e habilidade dos empregados, além do clima para agir em prol dos objetivos organizacionais, a capacidade de a empresa aprender e inovar, como ela desenvolve seus processos internos, dando atenção não apenas a custos, tempo de entrega, qualidade, valor percebido, mas respeitando a sociedade em que está inserida; de que maneira se relaciona com seus clientes e atende suas necessidades e, claro, os indicadores econômico-financeiros, que devem ser definidos a partir da fase em que a organização se encontra.

1. Pessoas, aprendizado, inovação e tecnologia
2. Processos internos e sociedade
3. Mercado e clientes
4. Resultados financeiros



## Conexão e ação para resultados

Um gestor deve estar atento a várias medidas para garantir a sobrevivência de uma organização.

Conseguir produzir mais com menos esforço, bater metas e gerar impacto positivo no ambiente são algumas das responsabilidades das pessoas que atuam na gestão das organizações.



Porém, alguns desafios são encontrados pelo caminho para que isso possa se concretizar. Você imagina quais são?

O que se espera de uma organização varia de acordo com o seu grupo de interesse. A pergunta que você pode estar se fazendo agora é:

Como podemos, então, **atender aos interesses** de cada grupo se os **objetivos** entram em **conflito**?

Para que os empregados tenham altos salários, os acionistas devem receber menos dividendos.

Para que os clientes tenham preços mais atrativos e qualidade superior, mais investimentos no processo de produção devem ser realizados, portanto, menores seriam os lucros da organização.

É uma conta que parece não fechar. Imaginem se todos os empregados de uma organização buscassem atingir apenas seus objetivos individuais?



Esta visão fragmentada não corresponde ao modelo contemporâneo de relação de trabalho entre pessoas e organizações, que exige nova visão e ação estratégica de todos os membros com orientação para resultados pluralistas.

Estamos em um mundo que precisa cada vez mais de alinhamento entre as escolhas pessoais e profissionais, capazes de gerar crescimento para aqueles que trabalham e rentabilidade para a empresa, por meio do talento somado ao esforço na construção de uma organização que valorize a cultura e o resultado.

Um dos fatores de sucesso de uma organização está no alcance do equilíbrio de interesses entre seus públicos. A balança não deve pender somente para um dos lados, caso contrário, sempre haverá na relação alguém com a impressão de que está sendo prejudicado e, como consequência, pensando em formas de não mais se relacionar com aquele que está tendo vantagem.



Empregados insatisfeitos com seus empregadores tendem a produzir menos, clientes que não têm suas necessidades atendidas não voltam a fazer negócio com as empresas, acionistas insatisfeitos com os dividendos recebidos retiram seu capital daquele empreendimento.

Maximizar os ganhos para todos os grupos de interesse pode ser a forma ideal de conquistar a conexão positiva entre os *stakeholders* e a chave do sucesso para garantia de melhores resultados.

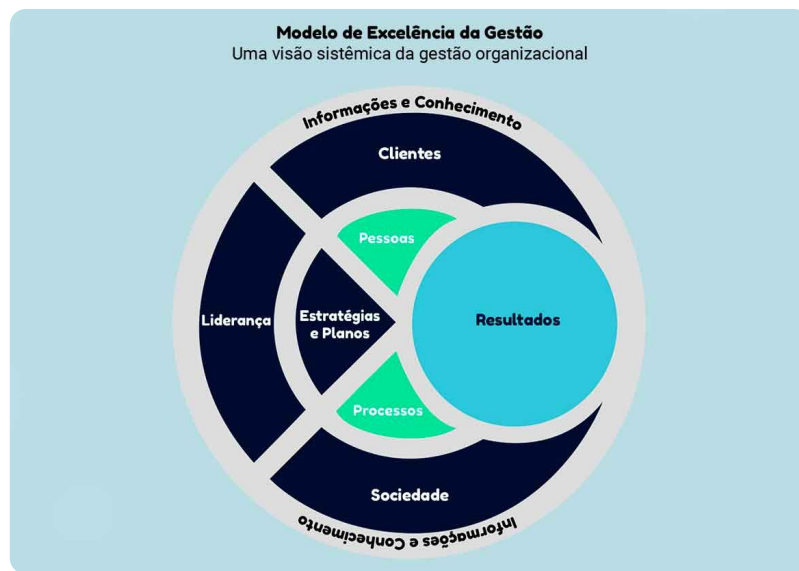
Agora, ouça o audio para conhecer mais sobre o Estado da arte da gestão de acordo com o modelo da Fundação Nacional pela Qualidade.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Confira o modelo de excelência da gestão!





Na esfera privada, empresas fortes que geram resultados para suas partes interessadas representam um estado nacional capaz de competir de forma globalizada.

**Agora, você estará pronto, como gestor, para defender porque o pensamento sistêmico será indispensável para a sobrevivência da organização, garantindo-lhe sustentabilidade em longo prazo.**



## Verificando o aprendizado

### Questão 1

**Como a eficácia tem gerado dúvidas entre os empregados do restaurante Comida Saudável, João Paulo foi convidado para tratar a temática em um treinamento, cujo objetivo é apresentar um modelo eficaz de organização do trabalho. Neste caso, ele deverá citar que a gestão eficaz é aquela que:**

A

Circunscreve sua atuação ao controle de gastos.

B

Utiliza de forma ponderada os recursos organizacionais.

C

Foca nos resultados.

D

Concentra-se em evitar desperdícios.



A alternativa C está correta.

A eficiência está ligada ao controle dos gastos e redução do desperdício. Já a eficácia volta-se para os resultados e capacidade de se atingir as metas.

### Questão 2

As empresas estão a caminho de uma transformação digital revolucionária, chamada Indústria 4.0. A internet das coisas, a nanotecnologia e a inteligência artificial vão modificar completamente a nossa maneira de desenvolver produtos e serviços. Este modelo abre espaço para novas formas de organização do trabalho e produção de bens e serviços, que devem:

- I - Priorizar a gestão dos custos e os resultados financeiros.
- II - Combinar eficiência, eficácia e a efetividade.
- III - Gerar valor às partes interessadas.

**Está(ão) correto(s):**

A

Apenas o item I.

B

Apenas o item II.

C

Apenas os itens I e II.

D

Apenas os itens II e III.



A alternativa D está correta.

Priorizar apenas resultados financeiros não é uma visão da gestão contemporânea que valoriza o pensamento sistêmico e a construção de valor por meio de resultados pluralistas.

## Considerações finais

As organizações vivem um período de transição entre as sociedades industrial, do conhecimento e da emoção.

O caminho a seguir perpassa a criação de uma visão compartilhada, estimulando-se o engajamento e o comprometimento das pessoas e organizações em relação ao futuro e propósito.

Desenvolver as competências desejadas e usar a tecnologia a nosso favor, criando-se conexões que vão muito além do digital, é apenas um dos desafios da gestão contemporânea.

Precisamos perpetuar valores que reconheçam o pensamento sistêmico para analisar, decidir e compreender as forças que permeiam o ambiente organizacional, e gerar resultados pluralistas.

### Podcast

Para encerrar, ouça sobre Pensamento sistêmico.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

## Explore+

Para saber mais sobre os assuntos abordados neste tema:

Assista:

- 15 dicas para gerir e expandir seu negócio com sucesso, segundo o fundador da Stone. Se bem desenvolvida, uma empresa pode ter potencial de melhorar radicalmente uma indústria, a vida das pessoas e o país.

## Referências

ACCENTURE. *New skills now: Inclusion in digital economy*. In: **Accenture.com**, 2017. E-book.

ALBUQUERQUE, Lindolfo. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

BRIAN, Lowell Bryan. *Ideas: The 7-S Framework*. **McKinsey.com**, 2008.

CALICCHIO, Nicola. Os robôs chegam à arte e a toda parte. McKinsey.com, 2018.

ENDEAVOR. **A propósito: Você sabe aonde quer chegar?** In: Endeavor Brasil, 2015.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, Michael. (org.). **Estratégia- A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SINEK, Simon. **Comece com o porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SOLIDES- GAMA ACADEMY. **Soft Skills: Como desenvolvê-las em seu time?** Gama Academy, 2020.

STREET, André. **15 dicas para gerir e expandir seu negócio com sucesso, segundo o fundador da Stone**. **Revista PegaGlobo**, 2020.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WERNECK, Ticiane. **As Verdadeiras Competências Em Jogo**. In: **Revista HSM**, 2020.