

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MANOEL SILVA FRANÇA

A GESTÃO DA SINGULARIDADE E SUBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

São Luís
2013

MANOEL SILVA FRANÇA

A GESTÃO DA SINGULARIDADE E SUBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Adriana de Lima Reis Araújo
Gomes**

São Luís
2013

França, Manoel Silva.

A gestão da singularidade e subjetividade nas organizações / Manoel Silva França. – 2013.

50 f.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientadora: Adriana de Lima Reis Araújo Gomes.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Gestão de talentos. 2. Gestão da singularidade. 3. Subjetividade. I. Título.

CDU 658.310.8

MANOEL SILVA FRANÇA

A GESTÃO DA SINGULARIDADE E SUBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 17 de dezembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. ADRIANA DE LIMA REIS ARAUJO GOMES (Orientadora)

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Ma. VILMA MORAES HELUY

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Me WALBER LINS PONTES

Universidade Federal do Maranhão

Dedico esse trabalho aos meus queridos pais.

A toda minha família.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, pelas bênçãos, pela minha família, pelos talentos e por tudo que tenho e sou.

Agradeço a meus pais, Adelson e Fátima, por todos os ensinamentos, apoio e dedicação que sempre me foram dados durante toda minha vida.

À minha querida namorada, Denise Raquel, que sempre me ajudou e incentivou a alcançar meus objetivos.

Aos professores que tive durante toda minha trajetória, que dedicaram seu tempo para contribuir na formação de meu arcabouço de conhecimentos.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado vivenciando diversas experiências enriquecedoras.

À minha professora orientadora, Adriana Araújo, que esteve sempre me apoiando e dedicando seu tempo para me fornecer conhecimento e reflexões.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu alcançasse esse grande objetivo.

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”

Abraham Lincoln

RESUMO

A gestão de talentos é uma importante função das organizações. Toda organização é formada por pessoas e os objetivos organizacionais são alcançados através de seus colaboradores. As organizações precisam gerir as pessoas e seus talentos de forma que proporcione o desenvolvimento delas para que assim sejam potencializados os seus resultados. As pessoas são complexas e possuem características diferentes, o que leva às organizações a necessidade de aplicarem estratégias de gestão de talentos diferentes. O presente trabalho foi desenvolvido para analisar teoria e prática da gestão de talentos nas organizações com foco na gestão da singularidade e da subjetividade. Para o desenvolvimento deste estudo, foram utilizados, como procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica, para fundamentação teórica do tema, e pesquisa de campo, através da realização de entrevistas com profissionais experientes que possuem conhecimento na área, para investigar quais práticas de gestão de talentos possuem maior efetividade e são implementadas por esses profissionais.

Palavras-chave: Gestão de talentos. Gestão da singularidade. Subjetividade.

ABSTRACT

Talent management is an important function of organizations. Every organization is composed of people and organizational goals are achieved through its employees. Organizations need to manage people and their talents in order to provide their development so that their results should be strengthened. People are complex and have different characteristics, which leads to the need for organizations to implement management strategies of different talents. The present study was designed to examine the theory and practice of talent management in organizations with a focus on management of uniqueness and subjectivity. To carry out this study, were used as instruments, the literature search for theoretical foundations of the subject, and field research through interviews with experienced professionals who have expertise in the area, to investigate practices of talent management have greater effectiveness and are implemented by these professionals.

Keywords: Talent management . Management of uniqueness. Subjectivity.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados sintetizados obtidos através das entrevistas com os profissionais.....41

LISTA DE SIGLAS

MBA - Master of Business Administration

RH – Recursos humanos

GLOSSÁRIO

Assessment – Processo de avaliação de competências e potencial das pessoas

Coaching – Processo definido com um acordo entre um profissional da área e um cliente para atingir objetivos.

Downsizing - Técnica que visa a eliminação de processos que atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível.

Job rotation – Processo que um funcionário passa por diversas áreas da empresa durante um determinado período de tempo a fim de conhecer os processos e atividades de várias áreas.

Master of business administration - Grau acadêmico de pós-graduação Lato Sensu

Performance – Desempenho, realização ou feito

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 2 A GESTÃO DE TALENTOS | 15 |
| 2.1 Evolução da Administração | 15 |
| 2.2 A importância das pessoas e seus talentos para as organizações | 18 |
| 2.3 O papel do líder no desenvolvimento dos talentos | 19 |
| 3 A GESTÃO DA SINGULARIDADE E A SUBJETIVIDADE | 21 |
| 3.1 Engajar, capacitar e orientar de forma diferente | 22 |
| 3.2 Potencializar talentos para expandir resultados | 24 |
| 3.3 A subjetividade nas organizações | 25 |
| 3.4 Questões relacionadas à subjetividade | 27 |
| 4 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES | 32 |
| 4.1 Estratégias diferentes para talentos diferentes | 33 |
| 5 METODOLOGIA | 36 |
| 6 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA | 37 |
| 7 CONCLUSÃO | 45 |
| REFERÊNCIAS | 47 |
| APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado..... | 49 |

1 INTRODUÇÃO

Toda organização é formada por pessoas e é através dessas que os objetivos organizacionais são alcançados, assim a gestão de talentos tem grande importância para a administração, pois é necessário gerir e desenvolver as pessoas que formam as equipes, para que essas potencializem os resultados da organização. Na sociedade competitiva em que vivemos, onde o conhecimento é o agregador de valor, as organizações precisam buscar constantemente diferenciais competitivos, muitas vezes fundamentados na inovação, para se destacarem de seus concorrentes. O conhecimento é gerado através da cognição e interação das pessoas, assim, é essencial pensar, elaborar e executar estratégias diferentes para os diferentes talentos da equipe, para que assim sejam utilizadas da melhor forma possível as competências das pessoas e assim gerar valor à organização. As pessoas são complexas, e percebemos que cada uma possui suas características próprias resultantes de todo um contexto de experiências vividas durante suas vidas, assim, a organização que deseja obter melhores resultados deve estar atenta à gestão da singularidade e à subjetividade de seus colaboradores no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, esta pesquisa teve o intuito de realizar uma revisão bibliográfica relacionada ao tema e analisar ferramentas contemporâneas que os gestores de talentos aplicam em suas organizações para que suas equipes sejam geridas de forma a potencializarem os resultados organizacionais.

A relevância da pesquisa se evidencia pelo fato de a gestão da singularidade e subjetividade ser uma abordagem inovadora na gestão de talentos, onde o líder busca analisar características e desempenho de cada colaborador, tratando-o de forma singular e não apenas como uma parte de um contexto, o que contribui para o alcance de melhores resultados.

Para que fossem alcançados os objetivos deste trabalho partiu-se do seguinte questionamento: Quais as ações que profissionais de gestão de talentos consideram importantes e implementam, referentes à gestão da singularidade e a subjetividade, para que as organizações potencializem os resultados?

Assim, este trabalho teve como objetivo principal analisar a visão de profissionais de gestão de talentos no que se refere à gestão da singularidade e subjetividade e como objetivos específicos: realizar revisão bibliográfica sobre o tema; investigar as práticas implementadas pelos profissionais pesquisados; detectar quais ações possuem maior efetividade para desenvolver talentos; e sintetizar os dados obtidos para utilização prática desse conhecimento.

2 A GESTÃO DE TALENTOS

Gestão está ligada à Administração, pois o ato de gerir pessoas e recursos faz parte das funções exercidas nas organizações para que os objetivos sejam alcançados. Talento está intimamente ligado às pessoas, pois trata-se de características humanas utilizadas para determinados fins. Assim, os objetivos das organizações são alcançados através de pessoas, que para isso utilizam seus talentos.

Talento é se apoderar do passado para intervir no presente, transformando o futuro num bem comum. Não consigo ver o talento se não for uma pessoa criando algo ou adicionando valor para construir uma melhor sociedade. (ASSUMPÇÃO, 2013, p. 40)

A gestão de talentos, também conhecida como gestão de pessoas ou também administração de recursos humanos, entre outras nomenclaturas, é uma função essencial nas organizações, pois sem as pessoas e seus talentos não é possível o alcance de objetivos.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2013, p. 17)

Percebe-se que as organizações devem estar atentas à forma com que seus líderes estão gerindo as pessoas no ambiente organizacional, pois a eficácia das ações levará as mesmas ao sucesso esperado.

Como as decisões de recursos humanos influenciam o desempenho organizacional? Em termos mais simples, elas devem ou melhorar a eficiência ou contribuir para o crescimento da receita. [...] O novo interesse em recursos humanos como uma alavanca estratégica que pode ter efeitos economicamente significativos sobre os resultados de uma empresa, no entanto, tem como objetivo mudar o foco mais para a criação de valor. (BECKER, 1996, tradução nossa).

Para agregarem valor a seus produtos e serviços, se diferenciar dos concorrentes e conquistar vantagem competitiva, as organizações precisam pensar e agir de forma estratégica no que se refere à gestão de pessoas e seus talentos, assim será abordado agora a evolução dessa ciência.

2.1 Evolução da administração

A Administração é exercida de forma empírica desde a antiguidade, pois a partir do momento que as pessoas começaram a viver em grupos, em sociedade, passaram a ter a necessidade de planejarem, organizarem e dirigirem suas ações. Foi no final no século XIX e início do século XX que processo de cognição e sistematização de forma racional e científica da ciência de administrar foi iniciado. A partir desse momento temos várias fases e

pensamentos em relação à Administração: Administração Científica; Escola das Relações Humanas; Relações Industriais; Administração de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas, onde administrar passou a ser considerada uma função a ser exercida por profissionais capacitados.

Sabemos ainda que a administração é independente da propriedade, de títulos e de poder. É uma função objetiva e deve ser fundamentada na responsabilidade pelo desempenho. É profissional – a administração é uma função, uma disciplina, uma tarefa a ser executada; e os administradores são os profissionais que praticam esta disciplina, desempenham suas funções e executam as tarefas. Já não é mais relevante se o administrador é também o proprietário; a propriedade é acidental ao trabalho principal: administrar. (DRUCKER, 2002, p. 14).

O chamado Movimento da Administração Científica iniciou-se pelas experiências de Frederick Winslow Taylor, Jules Henri Fayol e Henry Ford, Taylor e Ford nos Estados Unidos e Fayol na França.

Taylor buscou racionalização do trabalho para aumentar a eficiência nos que diz respeito principalmente ao tempo utilizado nas tarefas a serem desempenhadas em fábricas.

Esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução da tarefa, objetivando a redução do tempo consumido. (GIL, 2013, p. 18)

Fayol, por sua vez, classificou 5 funções intrínsecas à tarefa de administrar: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Vemos que com algumas poucas diferenças dos conceitos originais, na atualidade essas funções ainda são utilizadas pela grande maioria dos Administradores.

Fayol, que foi durante boa parte de sua vida diretor de grandes minas e usinas siderúrgicas, também contribuiu para o movimento da Administração Científica, formulando a doutrina administrativa que passou a ser conhecida como fayolismo. (GIL, 2013, p. 18)

Ford também contribuiu para a fundamentação da Administração Científica tratando da produção em massa, trabalho especializado, remuneração elevada e carga de trabalho reduzida, tudo para aumentar a produtividade.

Ford afirmava que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa. Em grande quantidade e aparelhado com tecnologia capaz de desenvolver o máximo a produtividade dos operários. (GIL, 2013, p. 19)

Esse movimento foi de suma importância para a racionalização, o que influenciou na eficiência das Organizações, principalmente das indústrias da época, por isso foi amplamente difundido, tornando-se base para a ciência da Administração.

A chamada Escola das Relações Humanas trata-se de um movimento, iniciado por Elton Mayo, que levou os Administradores a considerarem fatores psicológicos e sociais para a produtividade. Com a experiência que Mayo realizou, foi demonstrada a influência de fatores psicológicos e sociais na produtividade. Então temas como comunicação, motivação e liderança passaram a fazer parte do cotidiano do Administrador.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. (GIL, 2013, p. 19)

O movimento chamado de Relações Industriais iniciou-se após a Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos, quando os sindicatos de trabalhadores alcançaram patamares mais altos de influência, o que levou a mudanças na forma de administrar as relações com as pessoas nas organizações.

As empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. E também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. (GIL, 2013, p. 20)

O principal motivo das relações entre empresas e funcionários ter mudado, expandindo esse movimento naquele momento, foi o fortalecimento das entidades sindicais.

Na década de 1960 foi iniciada discussão acerca da Administração de Recursos Humanos. Assim, as organizações, principalmente de médio e grande porte, passaram a ter departamentos com essa função e nomenclatura.

A Administração de Recursos Humanos tem como origem a discussão referente à Teoria Geral dos Sistemas, iniciada de Bertalanffy (1901-1972). Assim, as organizações podem ser consideradas sistemas, pois são formadas por pessoas e diversos departamentos que interagem e tem objetivos comuns.

O conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário. [...] Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção. (GIL, 2013, p. 21)

Gil (2013) também fala que quando a organização está alinhada a esse conceito, ela claramente passa a perceber que possui características como: interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, concepção multicausal, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis.

Então a partir da década de 1980 as organizações perceberam que necessitavam de novas estratégias para enfrentarem os novos desafios, como a globalização e competitividade. Assim, passaram a realizar ações como a terceirização e o *downsizing*, porém com alguns problemas. Já na década de 1990 elas começaram a refletir acerca da forma com que a Administração de Recursos Humanos trabalhava e gerava resultados. Foi questionado desde a nomenclatura, pois se as pessoas são recursos, elas poderiam ser consideradas patrimônio, o que não é o caso. Faz mais sentido considerar as pessoas parceiras, pois elas são dotadas de conhecimentos e habilidades que as organizações necessitam para o alcance de seus objetivos.

Verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. (GIL, 2013, p. 23)

É um grande desafio para as organizações gerir as pessoas, e talentos, de forma efetiva para obterem os resultados esperados. A forma com que os colaboradores são tratados faz grande diferença nesse contexto, pois as pessoas necessitam de ambiente favorável para potencializarem seus resultados e conseqüentemente alcançarem os objetivos organizacionais, então veremos a seguir a relevância das pessoas para as organizações.

2.2 A importância das pessoas e seus talentos para as organizações

As organizações possuem objetivos e buscam o alcance dos mesmos focando a eficiência e a eficácia. Se em épocas anteriores o que diferenciava uma organização da outra era simplesmente uma quantidade maior de capital, com mais máquinas e empregados, para que fossem produzidos mais produtos e obtenção de maior eficiência, agora o fator de diferenciação quase sempre é intangível e intrínseco ao ser humano, o talento.

[...] o ser humano se diferencia por produzir deliberadamente, e que o faz a partir de sua consciência, e não apenas comandado por seus instintos, como procedem certos animais. [...] o esforço físico, quando há, deve ser precedido de uma vontade orientada para um objetivo prévio, e que, no final do trabalho, ocorre materialização do que já existia na mente de quem o concebeu. (MUSSAK, 2010, p. 03)

A época atual é considerada “a era do conhecimento”, pois o que faz diferença no contexto competitivo entre as organizações é o quanto e como o conhecimento está agregado em seus produtos ou serviços. Nesse mundo globalizado, com a necessidade de implementação da qualidade, reduzir custos, e com muitos competidores, cada organização necessita se diferenciar, e para isso é necessário que o conhecimento seja utilizado e

desenvolvido. Mas de onde vem esse conhecimento? Das pessoas. Conhecimento surge e se desenvolve através das pessoas e suas interações, como nos diz Mussak (2010, p. 6):

À medida que as corporações tornam-se globalmente integradas e que desaparecem as fronteiras geográficas e competitivas, a necessidade de identificar, desenvolver e conectar talentos nunca foi tão crucial. Mesmo por que o avanço sustentado da competitividade depende do fator humano.

Assim, os talentos das pessoas são essenciais para que as organizações agreguem valor a seus produtos e serviços e se diferenciem no mercado. Talento e conhecimento estão intimamente ligados, pois para se apoderarem do passado, intervirem no presente e transformarem o futuro, as pessoas precisam utilizar seus talentos aliados a seus conhecimentos e assim alcançarem determinados objetivos. É isso que as organizações precisam, e nesse contexto temos um protagonista essencial, o líder.

2.3 O papel do líder no desenvolvimento dos talentos

As organizações trabalham com pessoas, e essas fazem parte de equipes que fazem o trabalho e alcançam os objetivos. E os responsáveis pelo desenvolvimento e efetividade dos resultados das equipes são os líderes, por isso eles são peças fundamentais em todas as organizações.

O líder deve estar atento ao fato de que as pessoas precisam desenvolver seus talentos para que as equipes se desenvolvam e por consequência a organização também. As pessoas desenvolvem seus talentos, as equipes se tornam mais eficazes e as organizações aumentam seu desempenho. Assim, ele deve se responsabilizar em gerar um ambiente favorável à inovação e sinergia, dispondo dos recursos necessários para que a equipe tenha condições de realizar o trabalho e alcançar os objetivos, estando sempre em desenvolvimento.

Líderes eficazes lideram inspirando outras pessoas, e não dando ordens. Líderes criam expectativas atingíveis, ainda que desafiadoras, e recompensam progressos. Líderes eficazes não manipulam; capacitam as pessoas a usar a própria iniciativa e experiência. (MUSSAK, 2010, p. 52)

Abraham Lincoln, 16º presidente dos Estados Unidos, disse que “A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”. Essa visão demonstra claramente que o desenvolvimento dos talentos naturais das pessoas é de suma importância para que as organizações melhorem seu desempenho. Além disso, as organizações devem buscar formar líderes em todos os níveis hierárquicos, pois isso contribui para melhorar seus desempenhos.

A empresa perfeitamente identificada com a nova era caminha na direção da transformação de “gestão de pessoas” em “gestão de talentos”, em que todos os empregados possam desenvolver suas competências de liderança. Será uma empresa com talentos-líderes em todos os níveis, que garantirá alcances contínuos de desempenhos superiores. (BOOG, 2002, p. 202).

O desenvolvimento das competências das pessoas é essencial para que as organizações melhorem aspectos como a inovação, a produtividade e os resultados obtidos. Assim, esse processo deve ser contínuo para que a organização esteja sempre se desenvolvendo, e por consequência melhorando sua competitividade.

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende ao treinamento de pessoal. (GIL, 2013, p. 121).

Gil (2013) nos mostra que na gestão de talentos, o líder precisa estar sempre questionado sua equipe sobre as novidades do mercado, as ações que podem oferecer mais resultados, quais inovações podem ser implementadas para melhorar a própria gestão dos talentos, entre tantos outros questionamentos que levem a uma maior interação com seus colaboradores, onde possam ser absorvidos conhecimentos importantes e ao mesmo tempo mostrar às pessoas que o líder e a organização estão interessados nos pensamentos e ideias dos integrantes da equipe.

Um ponto comum merece ser destacado nas empresas de sucesso, que, em sua maioria, apresentam um forte componente humano: ou um grupo de pessoas engajou-se no projeto coletivo da organização, ou um líder conseguiu obter a adesão de seus liderados. Acredito que essas empresas possuem formas especiais de tratar seus talentos, caso contrário, seus resultados não seriam tão evidentes. Certamente, estarão no pódio as organizações que possuem um modelo efetivo de gestão de pessoas, que compatibilize os interesses da organização com os interesses individuais. (GRAMIGNA, 2007, p. 10).

Nesse pensamento, o líder possui papel fundamental na organização, pois é através da eficácia de seu trabalho, no que se refere ao desenvolvimento dos talentos das pessoas que compõem sua equipe, que o desempenho organizacional se eleva e são alcançados maiores e melhores resultados. Na sequência será tratado como a gestão de talentos trabalha com a singularidade e a subjetividade.

3 A GESTÃO DA SINGULARIDADE E A SUBJETIVIDADE

Ser singular significa ser único. Assim, singularidade faz referência à qualidade do que é de um só, que apenas um possui. Então gestão da singularidade está intrinsecamente relacionada à administração de características particulares.

As organizações vêm buscando formas mais eficazes de gerir as pessoas e seus talentos para alcançarem os objetivos organizacionais, pois, como já sabemos, são as pessoas, utilizando todo seu arcabouço de conhecimentos e habilidades, que alcançam esses objetivos. Nesse contexto surge a gestão da singularidade, uma forma inovadora de pensar e executar a gestão de pessoas e talentos nas organizações.

Sabemos que cada pessoa possui suas próprias características, o que influencia em seu trabalho. Os conhecimentos, talentos e experiências, são diferentes, o que leva a níveis diferentes de engajamento, capacidade de aprendizagem e desempenho. Assim, a organização deve estar atenta a essas diferenças para aplicar as melhores práticas na gestão de pessoas e consequentemente alcançar melhores resultados organizacionais.

Organizações desperdiçam tempo e dinheiro por não saber oferecer conhecimento estratégico e relevante aos talentos de sua equipe, pois utilizam métodos tradicionais de Educação Corporativa, que focam em transmissão excessiva de conteúdo em vez de incorporação de conhecimento que modifique para melhor o desempenho organizacional. (CARMELLO, 2012, p. 03)

As organizações pretendem alcançar altos níveis de efetividade, maximizando seus resultados, por isso a gestão da singularidade está se tornando uma excelente ferramenta de desenvolvimento organizacional, como nos mostra Carmello (2012), pois essas organizações precisam ter equipes altamente desenvolvidas e engajadas trabalhando em sinergia, gerando inovação e mantendo alto grau de competitividade.

Gestão da Singularidade é a capacidade que a organização e seus gestores tem de maximizar os resultados da sua organização através da melhoria de *performance* e inovação de sua equipe, construindo estratégias diferenciadas para talentos em níveis diferenciados de *performance*, engajamento e aprendizagem. (CARMELLO, 2012, p. 03)

E a subjetividade está relacionada às experiências e comportamentos das pessoas, como elas pensam e agem. São questões interiores e singulares, tanto naturais quanto sociais da sentidas e experimentadas por cada pessoa, como nos mostra Vieira (2007, p.20):

A subjetividade constitui, portanto, a síntese singular que cada ser humano vai constituindo ao longo de sua experiência de vida social e cultural. Ela constitui a

maneira de sentir, pensar, fantasiar, amar, sonhar e agir que é própria de cada um e que é constituída à medida que nos aprimoramos do material do mundo no qual vivemos e, ao mesmo tempo, atuamos na construção desse mundo.

As pessoas se relacionam e experimentam situações diferentes, o que leva a percepções diferentes, tanto de um indivíduo para outro quanto de uma mesma pessoa em relação a ela mesma em momentos e situações diferentes. Como se trata de aspectos individuais e particulares, a subjetividade é negligenciada por muitas organizações, porém a necessidade de melhores resultados, que são alcançados pelos colaboradores, de certa forma pressiona as mesmas a buscarem conhecer e trabalhar com a individualidade dos integrantes da equipe.

Todas as organizações tratam de aspectos objetivos, porém é necessário que as elas passem a dar mais importância a aspectos relacionados à singularidade e subjetividade das pessoas que as compõem, pois esses aspectos levam a comportamentos diferentes no decorrer do tempo conforme as experiências de cada um, assim, entendendo e desenvolvendo essas pessoas os resultados organizacionais poderão ser potencializados.

Se a gestão de pessoas é um poderoso elemento na emergência do processo de organização de atividades e situações, a consideração da subjetividade permite tomar distância de sua visão da pessoa como estável, fixa e unificada, para agregar outra que considera as forças temporais e contextuais que impregnam e definem os julgamentos das pessoas no decorrer do tempo. (DAVEL; VERGARA, 2013, p. 21)

A gestão de talentos deve ser pensada e executada de forma dinâmica, sempre se renovando, buscando alternativas mais efetivas, trabalhando de forma consistente com o que é mutável, as pessoas. As vantagens competitivas, que levam ao sucesso das organizações são alcançadas através delas, que também devem alcançar vantagens com isso, ou seja, deve ser um paralelo entre vantagens para as organizações e para as pessoas, dentro de um contexto de engajamento, capacitação e orientação efetivos, como veremos a seguir.

3.1 Engajar, capacitar e orientar de forma diferente

As pessoas são diferentes. Cada uma possui características próprias e por isso pensam e agem de forma diferente mesmo diante de fatos iguais. Percebemos que a singularidade delas é moldada durante toda sua história, o que leva a visões de mundo diferentes e, por consequência, são influenciadas pelos estímulos externos de forma diferente. Assim, para uma organização, através dos líderes de equipes, engajarem, capacitarem e orientarem seus colaboradores de forma efetiva, ela precisa conhecê-los, analisando qual o nível de engajamento, desempenho e capacidade de aprendizado de cada um deles.

Para a formação e gestão de equipes de alto desempenho a organização precisa conhecer as pessoas e seus talentos de forma precisa, para assim elaborar e executar as estratégias mais alinhadas às necessidades organizacionais, colocando as pessoas certas, nas funções certas, com os recursos certos, para desenvolverem um trabalho que levará ao alcance dos objetivos.

Ao aplicar o modelo de gestão da singularidade, o gestor estará apto a orientar, engajar e capacitar sua equipe de forma diferenciada para obter melhores resultados financeiros, engajamento e, principalmente, traduzir e incorporar o conhecimento estratégico que produz valor para a empresa e desejo para o cliente. (CARMELLO, 2012, p. 4).

Carmello (2012) e Mandelli (2010) demonstram pensamentos similares no sentido de demonstrarem a importância do líder no contexto da gestão da singularidade, que trata de uma forma refinada da gestão de equipes de alto desempenho, pois considera cada pessoa que forma a equipe como sujeito, ou seja, ele não é apenas um elemento do todo, mas agente de transformação da realidade, detentor de conhecimento que contribui para que a organização alcance seus objetivos. Cada pessoa, com seus talentos, estando alinhada à organização pode contribuir fortemente com o alcance dos objetivos organizacionais, desde que o líder entenda quais as potencialidades e necessidades dos integrantes da equipe, e assim gere e execute as estratégias mais adequadas na gestão desses talentos.

Conhecer pessoas e diagnosticar perfis é uma tarefa do gestor que exige a habilidade de perceber as motivações e emoções dos outros. Para isso, deve-se partir da capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e buscar empatia. “No lugar dele, como eu me sentiria nessa situação? Sentiria raiva ou motivação? Sentiria medo ou estaria seguro? Como o outro reage e qual seria a reação desejada em favor do grupo?” Com esse tipo de questionamento interno, o líder vai aprendendo a reconhecer o perfil de comportamento dos outros e conseguindo, como gestor, avaliar quais são as características individuais que podem ser positivas ou negativas para a equipe. (MANDELLI, 2001, p. 72).

Trabalhar com a gestão da singularidade significa analisar os sujeitos da organização, buscando identificar suas características, observando seus níveis de engajamento, desempenho e capacidade de aprendizado para que o líder ofereça soluções que envolvam engajamento, orientação, capacitação, para que sejam bem específicas e fomentem o desenvolvimento dos talentos das pessoas na organização, o que leva à potencialização dos resultados organizacionais.

A compreensão dos diferentes níveis visa oferecer conhecimento e engajamento específico para que o mesmo seja mais produtivo e autônomo. O objetivo da Gestão da Singularidade é maximizar a performance da equipe, considerando sua história de contribuição uma oportunidade de crescimento para o Talento, para o Gestor e para a Empresa. (CARMELLO, 2012, p. 11).

Assim, engajar, capacitar e orientar são funções a serem exercidas pelos líderes que buscam desenvolver as pessoas e equipes na sua organização. E como as pessoas possuem níveis diferentes de engajamento, desempenho e capacidade de aprendizagem, esses líderes precisam conhecer seus colaboradores para gerar a estratégia mais efetiva que leve ao desenvolvimento organizacional, para potencializar os talentos e resultados, como será tratado na sequência.

3.2 Potencializar talentos para expandir resultados

É notório que as organizações precisam de desenvolvimento contínuo, pois o nível de competitividade é muito alto e as organizações que se desenvolvem e inovam conseguem diferenciais competitivos e assim permanecem no mercado.

Nesse contexto, a potencialização dos talentos nas organizações é de fundamental importância, já que inovação e diferenciais competitivos surgem da cognição das pessoas, que geram produtos e serviços que são buscados pelo mercado. Assim, para expandir seus resultados, as organizações devem desenvolver os talentos de seus colaboradores para que suas equipes sejam potencializadas e os objetivos alcançados.

Desenvolver as potencialidades das pessoas é essencial para que as organizações se tornem mais efetivas, assim essas devem buscar a implementação de ações que fomentem processos de mudança e desenvolvimento contínuo. Mas diante de uma quantidade de informações extremamente grande e de desafios diferentes e maiores a cada momento, deve ser feita uma análise cuidadosa de quais serão especificamente as ações a serem implementadas, para que a utilização dos recursos seja otimizada, como nos lembra Fiorelli.

Um desafio básico para o contínuo desenvolvimento de pessoas é identificar o relevante, dentro do extraordinário volume de informações disponíveis. Desenvolver o quê, para quê? A resposta a essa questão requer aguçada visão sistêmica e sensibilidade para discriminar temas válidos para a Organização e para cada público-alvo. (FIORELLI, 2009, p. 252).

E como os diferenciais competitivos são gerados pelas pessoas, essas são consideradas o principal patrimônio das organizações, como nos afirma Gil, pois a concorrência cobra constantes inovações, que devem ser idealizadas e implementadas pelos colaboradores, sempre utilizando seus talentos.

Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Requerem-se pessoas

capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. (GIL, 2013, p. 121).

Tratar as pessoas como sujeitos singulares que possuem sua história, capacidades e objetivos, e não como apenas parte de um grupo, leva a um melhor aproveitamento do conhecimento delas na organização, pois elas se sentem valorizadas, o que facilita seu engajamento no trabalho. Carmello (2012) lembra que o líder deve também trabalhar a coleta, análise e fornecimento das informações necessárias para que as pessoas saibam qual o nível de seu desempenho e no que podem, e devem, melhorar, e assim fornecer o conhecimento específico que fomentará o desenvolvimentos delas, levando à potencialização de seus resultados.

O Talento “A” tem um plano de desenvolvimento coerente com o seu nível, que é diferente do Talento “B” que ao ter outro tipo de plano pode expandir suas competências, que é diferente do Talento “C” que é desenvolvido dentro de suas potencialidades, de forma específica e precisa. (CARMELLO, 2012, p. 12).

Nesse contexto, os líderes precisam obter e analisar as informações referentes aos níveis diferentes de engajamento, desempenho e capacidade de aprendizado dos integrantes de sua equipe, assim será possível tomar as decisões mais acertadas para a elaboração e execução das ações que levarão a fornecimento de diferentes soluções para a melhoria do engajamento, da capacitação e da orientação das pessoas, considerando também a importância da subjetividade nesse ambiente organizacional, como será visto a seguir.

3.3 A subjetividade nas organizações

Historicamente o mercado, com sua cobrança contínua por melhores resultados, tem influenciado as organizações a buscarem eficiência e eficácia muitas vezes sem considerar a natureza humana de seus colaboradores. Porém, na sociedade onde o conhecimento é o fator de diferenciação das organizações, isso vem sendo repensado.

Os ciclos de vida dos produtos, processos e tecnologias são cada vez mais curtos, por conseguinte, é muito difícil que possam representar a todo instante “o diferencial”. Somente as pessoas e a cultura organizacional podem representar a identidade diferencial que se procura em um ambiente altamente competitivo. (GASALLA, 2007, p. 33).

Organização, no sentido de conjunto de pessoas reunidas para o alcance de determinado objetivo, em uma relação de trabalho, é vista em todos os tempos, porém foi a partir da era industrial que essas relações se tornaram mais numerosas e relevantes, e na era do conhecimento percebemos que as interações se tornaram mais importantes e complexas. As pessoas interagem entre si e com suas organizações, e considerando aspectos intelectuais,

afetivos e materiais, passam muitas vezes a buscar os objetivos organizacionais através de uma espécie de engajamento coletivo.

Uma organização não se define, portanto, somente como um subconjunto concreto no seio da sociedade, [...] ela se define igualmente por um modo de relação social, fundada sobre a identificação mútua e os laços afetivos, mas também sobre relações funcionais. (VIEIRA, 2007, p. 23)

Parte considerável do tempo e energia das pessoas é canalizada para o trabalho, que muitas vezes é realizado em conjunto. Nesse ambiente laboral existem regras, tarefas, objetivos a serem alcançados, que muitas vezes são impostos, não levando em consideração as ideias e necessidades dos membros da equipe. Porém a partir do momento que as organizações buscam conhecer seus colaboradores e passam a oferecer condições para que eles pensem, interajam e falem, trabalhando assim suas singularidades e subjetividades, as mesmas adquirem novos conhecimentos que poderão agregar valor a seus produtos e serviços.

Seres humanos não podem ser entendidos, se a busca desse entendimento não estiver alimentada por um pensamento filosófico, ético político e cultural. Considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais. (DAVEL E VERGARA, 2013, p. 21).

Davel e Vergara (2013), assim como Vieira (2007), dizem que as pessoas são complexas, e para serem entendidas é necessário que seja feita uma análise de seu contexto, levando em consideração aspectos individuais e sociais. É tarefa árdua, porém a organização que consiga realizá-la terá mais condições de gerar um ambiente de trabalho propício para o alto desempenho, o que auxilia fortemente o alcance de grandes objetivos, que é foco das organizações que pretendam permanecer e crescer nesse mercado competitivo que derruba os despreparados e fornece oportunidades para os mais preparados.

As organizações são atualmente entendidas como sistemas complexos de relações sociais, sendo muitas dessas relações mediadas pelo trabalho humano. Enquanto preocupadas com a produtividade, muitas organizações deixam de levar em consideração os sujeitos humanos que são os responsáveis pela produção. (VIEIRA, 2007, p. 25).

A equipe de colaboradores de uma organização é a responsável pelo trabalho realizado pela mesma. São essas pessoas que com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, com seu arcabouço técnico e comportamental, que realizam o trabalho e alcançam os objetivos. Porém muitas organizações, embora sendo sistemas sociais, ainda não perceberam a importância de conhecerem e valorizarem a individualidade de cada integrante de sua equipe.

Pela amplitude do desafio, a gestão de talentos não pode ser considerada responsabilidade de uma pessoa, nem mesmo de um setor da organização, mas sim uma questão de cultura, de internalização de conceitos que permearão todas as políticas e ações da instituição. Deve ser pensamento reformulado de forma contínua, conforme a necessidade, levando a atualização constante, pois tanto as pessoas quanto o mercado e sociedade são dinâmicos e mutáveis, o que leva à necessidade de estarmos sempre em processo de cognição e atualização de conceitos e práticas, principalmente no que tange aspectos do trabalho.

Assim, é notório que as organizações precisam constantemente buscarem vantagens competitivas, que são adquiridas através das pessoas que interagem e utilizam suas capacidades, gerando conhecimentos que levam à agregação de valor aos produtos e serviços. Então, é fundamental que sejam observadas, analisadas e entendidas as características subjetivas e singulares das pessoas, pois assim a organização poderá potencializar seus resultados através da potencialização do trabalho de seus colaboradores, que é conquistada sobre um prisma que contempla aspectos técnicos e comportamentais. Nesse contexto, vemos que diversas questões estão relacionadas à subjetividade nas organizações, como será tratado na sequência.

3.4 Questões relacionadas à subjetividade

Quando tratamos de pessoas nas organizações, percebemos que diversas questões relacionadas à subjetividade de cada uma influenciam em fatores importantes para o alcance de objetivos. Questões como da inovação, do conhecimento, da comunicação, das relações familiares e da cultura, possuem forte impacto no desenvolvimento das pessoas e das organizações.

A inovação é gerada através da subjetividade das pessoas. Elas, utilizando seus conhecimentos, experiências e cognição, buscam analisar determinada ação ou situação de forma diferente para chegarem a uma ideia ou forma de agir que seja melhor do que a praticada até então. Na hora de inovar, muitas vezes as pessoas agem de forma a transgredir regras tácitas ou implícitas, tomando para si a responsabilidade de agregar valor à organização através de sua ideia, como nos mostra Davel e Vergara (2013, p. 29):

A gestão da inovação é fluida e requer sensibilidade para combinar atenção e desatenção, sanção e despreocupação com relação às transgressões. Transgressores não são, necessariamente, opositores, mas críticos e, muitas vezes, inovadores.

Para inovar, é necessário repensar regras e ações, assim o inovador para iniciar o desenvolvimento de um novo processo, produto ou serviço, terá que questionar o que existe e é praticado, levando a uma reflexão acerca da importância de mudar determinado aspecto já implementado.

O conhecimento é fundamental na sociedade que gera valor através de ideias. As pessoas, com seus conhecimentos e cognição, alteram a realidade agregando valor a seu trabalho e às organizações, então toda organização deve buscar informações relevantes para seu contexto, transformando-as em conhecimento, através de seus colaboradores, para transformá-lo em valor de mercado.

A sociedade da informação desnuda para nós a complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais e faz emergir o que Peter Drucker denomina *knowledge society*, isto é, sociedade instruída, aquela que se organiza em torno da aplicação dos conhecimentos de seus membros. (VERGARA, 2005, p. 18).

Vergara nos mostra que na sociedade onde a diferença entre o sucesso e o fracasso está muitas vezes ligada à utilização, ou não, inteligente das informações disponíveis, se torna cada vez mais importante que as organizações busquem trabalhar de forma mais efetiva no que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades humanas, que deve levar em consideração a subjetividade de cada um, para alcançarem melhores resultados.

A comunicação é utilizada pelas pessoas para inúmeros fins, por inúmeros meios. Ela é fundamental para a sociedade, pois poucas são as ações realizadas estritamente por uma única pessoa e para ela própria, a maioria é realizada por um número não unitário de pessoas. Assim, a partir do momento que temos duas ou mais pessoas com um objetivo, realizando tarefas em conjunto, a comunicação se faz necessária. Por isso as organizações devem estar atentas à comunicação, pois sua efetividade se faz necessária para que diversas ações sejam realizadas com sucesso.

Nas organizações percebemos que são duas linhas relacionadas à comunicação, a interna e a externa. Na interna, vemos a necessidade das informações fluírem de forma a facilitar a execução do trabalho. Para realização das atividades da organização é necessário um trabalho em conjunto, onde serão utilizados diversos recursos, inclusive informações, por isso a fluidez dessas influencia bastante no alcance dos objetivos. Já na externa, vemos que a organização precisa buscar e fornecer informações ao público externo. Considerando o contexto dos clientes, as organizações devem buscar compreender o que eles querem ou

necessitam para adequar suas estratégias à realidade. A comunicação gerida pelas organizações, de modo geral, visa padronizar a interação dos colaboradores com seus pares e com o ambiente externo, porém quando tratamos de pessoas, a singularidade e subjetividade estão presentes.

É preciso, então, deixar espaços de autonomia, livres para enquadrar cuidadosamente, ao mesmo tempo, o *input* (os objetivos) e o *output* (os resultados) da ocupação desses espaços. A comunicação autêntica será, então, reduzida aos fenômenos das autorregulações locais, pelas quais os trabalhadores se reapropriam de seus métodos de trabalho e de suas interações, autorregulações essas que se atarão à regulação mais global, a qual a gestão pretende dominar inteiramente. (DAVEL; VERGARA, 2013, p. 139).

A comunicação é um aspecto complexo, porém, por sua importância, deve ser tratado com engajamento. Diversos são os meios utilizados para fazer fluir as informações, mas esse processo sempre está ligado às pessoas. Assim, para uma comunicação efetiva, as organizações devem estar atentas às ferramentas, mas também à subjetividade seus colaboradores, que sempre utilizam suas características próprias para realizar a comunicação.

As relações familiares também influenciam e são influenciadas por aspectos laborais, pois como já sabemos, as organizações são formadas por pessoas que possuem seu contexto familiar próprio, o que leva a percepções diferentes em relação a diversos assuntos, inclusive os relacionados ao trabalho. É complexo nessa sociedade dinâmica onde os objetivos são alterados constantemente alcançarmos e mantermos um equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. As organizações são cada vez mais cobradas por resultados, e por consequência cobram seus colaboradores o alcance dos mesmos, levando à necessidade de negociação constante nas relações pessoais e profissionais.

Família e trabalho são dois dos principais aspectos da vida das pessoas, e para conseguirem ter satisfação elas precisam equilibrar essas duas importantes dimensões, o que muitas vezes é bastante complexo. É exigido um alto grau de flexibilidade para alinhar e atender as demandas advindas dessas duas áreas, o que por vezes acaba não sendo possível.

Se as relações familiares e as relações de trabalho estão baseadas fortemente na confiança mútua e na convicção de apoio, como sobreviver quando a única regra é mudar a regra sempre que necessário? [...] O trabalho, longe de perder a centralidade na vida das pessoas, ocupa hoje cada vez mais o tempo e coloniza o tempo de não-trabalho das pessoas, já que todos precisam estar permanentemente atraentes para manter sua empregabilidade no mercado. (DAVEL; VERGARA, 2013, p. 230).

Com o dinamismo da sociedade, tem crescido a dificuldade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, levando muitas vezes à instabilidade nas relações familiares e no

ambiente laboral. A busca de sucesso no trabalho acarreta, em muitos casos, uma desestabilidade nos relacionamentos pessoais. As organizações devem estar atentas às questões relacionadas ao equilíbrio dessas duas áreas da vida de cada colaborador, pois pessoas não são máquinas e a desestabilização de uma área importante muitas vezes leva à instabilidade em outras áreas, podendo assim levar a organização a perder um talento, por ele, em dado momento, não suportar o desequilíbrio de aspectos tão importantes de sua vida, e assim, acarretar sua saída da organização.

A cultura de modo geral influencia o comportamento das pessoas. Pensamos e agimos muitas vezes sem a devida cognição por uma questão de seguirmos um padrão aprendido. Mesmo quando refletimos sobre determinado assunto, não estamos isentos de influências externas, pois possuímos características geradas através de aspectos internos e externos.

Quando é tratado o ambiente organizacional, percebe-se que muitas das ações também são influenciadas pelas culturas que tem-se acesso. Culturas essas que nos são familiares ou impostas pelo meio. Assim, no mundo do trabalho somos influenciados por referências não só familiares, mas muitas vezes por estrangeiras, que em teoria nos trariam casos de sucesso, porém essa recepção e utilização de conhecimento externo sem reflexão pode levar à estagnação da cognição e dificultar a geração de conhecimento.

No Brasil temos uma população heterogênea com influências culturais de diversos países. Essas influências refletem na cultura nacional, que conseqüentemente influencia a cultura organizacional. Isso nos leva a perceber a importância das organizações compreenderem as características culturais para entender o comportamento das pessoas na organização, o que é complexo, mas essencial.

Configura-se como fundamental tentar desenvolver uma análise e uma prática organizacional que leve um pouco mais em conta nossa realidade, que as contribuições vindas de fontes estrangeiras sirvam para auxiliar este fim, e não deixá-lo cada vez mais distante, dando maior significado para teoria e prática organizacional e administrativa que se ensina e se aplica neste país, já que estaria mais adequada a sua realidade. Quando tratamos de gestão de pessoas, tal necessidade fica mais evidente, já que na grande maioria das grandes empresas, que possuem departamentos de RH fortes, os funcionários são geridos e avaliados segundo teorias e modelos que foram concebidos para pessoas de contexto totalmente diferente do nosso. (DAVEL; VERGARA, 2013, p. 254).

As características de cada pessoa, que são influenciadas pela cultura que as envolve, devem ser consideradas pelas organizações como fatores importantes na estratégia

organizacional, pois a forma de comunicar e engajar seus colaboradores deverá ser diferente para que sejam potencializados os resultados da equipe.

Assim, diversas questões influenciam de forma subjetiva as interações das pessoas no ambiente de trabalho, e por consequência, os resultados organizacionais.

Liderar equipes de qualquer nível representa sempre um desafio. Embora os conceitos envolvidos sejam razoavelmente simples, sua implementação prática mostra-se bastante complexa, pois passa por relacionamento entre pessoas que sempre demonstram individualidades e contextos próprios. (MANDELLI, 2010, p. 61).

Como será tratado a seguir, a singularidade e subjetividade das pessoas devem ser observadas e analisadas de forma a serem contempladas na estratégia da organização, para que ela possua informações importantes referentes à sua equipe e assim consiga implementar ações que busquem o desenvolvimento e potencialização dos resultados individuais e da equipe, culminando em um melhor desempenho organizacional.

4 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

A palavra estratégia tem sua origem na palavra grega *strategos* que faz referência ao comando geral de uma organização, ou seja, ao nível hierárquico superior nas decisões organizacionais. Esse conceito está alinhado a um conjunto de decisões que orientam as ações da organização para que seus objetivos sejam alcançados. Diversos autores abordam o assunto com visões relativamente diferentes, tratando as vezes no contexto militar e outras vezes no contexto empresarial, mas tendo sempre em mente que toda organização precisa pensar, elaborar e executar estratégias. A estratégia é o meio orientador para o alcance do fim, ou seja, os objetivos.

Conheça a si mesmo e ao inimigo e, em cem batalhas, você nunca correrá perigo. Conheça a si mesmo, mas desconheça seu inimigo, e suas chances de ganhar e perder são iguais. Desconheça a si mesmo e ao inimigo e você sempre correrá perigo. (BUENO, 2010, p. 43).

Porter (2004) aborda o assunto considerando que o contexto empresarial é de intensa competitividade e que existem cinco forças competitivas básicas que determinam o potencial da organização: 1 - a rivalidade entre as empresas existentes; 2 – poder de negociação dos fornecedores; 3 – poder de negociação dos compradores; 4 – ameaça de produtos ou serviços substitutos; 5 – ameaça de novos entrantes. Então ele também trata das três estratégias genéricas para a organização enfrentar e superar os concorrentes, que são: 1 – liderança no custo total, que busca e máxima eficiência na utilização dos recursos; 2 – diferenciação, que busca oferecer produtos e serviços totalmente diferentes dos concorrentes; 3 – enfoque, que busca atender a determinado segmento de comprador, de linha de produtos ou de mercado geográfico.

Estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter o retorno sobre o investimento maior para a empresa. (PORTER, 2004, p. 36).

Pode-se dizer que com o dinamismo do mercado, as organizações precisam pensar e repensar suas estratégias constantemente, pois seus concorrentes sempre estão tentando se diferenciar e ganhar mais mercado. Assim, inovar é fundamental nesse contexto de formulação constante de novos processos, produtos e serviços que sejam mais efetivos que os anteriores, como nos mostra Kim (2005, p. 6):

A verdade é que os setores jamais ficam estacionados. Estão sempre em evolução. As operações tornam-se mais eficientes, os mercados se expandem e os atores chegam e vão embora. A história nos ensina que subestimamos tremendamente nossa capacidade de criar novos setores e de recriar os existentes.

Porter (2004) e Kim (2005) demonstram que as estratégias podem ser formuladas considerando diversos fatores, mas em última análise, ela será bem definida considerando aspectos específicos da organização e de seu mercado.

Assim, percebe-se que a gestão de talentos deve ter papel estratégico, alinhada à gestão estratégica das organizações, afinal, são as pessoas que idealizam e executam as estratégias organizacionais. E em um contexto de múltiplos papéis dessa área, que deve trabalhar como parceira da organização em relação à administração da estratégia, da transformação e mudança, da infraestrutura e da contribuição dos funcionários, eles, os profissionais de gestão de talentos, precisam entender o contexto do negócio e traduzir para os colaboradores as tendências, em variáveis do negócio.

Eles entendem a estrutura e a lógica de seus respectivos segmentos econômicos e as dinâmicas de competitividade dos mercados em que atuam, o que abrange clientes, concorrentes e fornecedores. Com isso, aplicam o conhecimento no sentido de desenvolver uma visão pessoal para o futuro da organização. Eles participam do desenvolvimento das estratégias de negócios focado no cliente e na tradução da estratégia em planos e metas anuais. (ULRICH, 2013, p. 32)

Uma característica é comum a todas as organizações, que de uma forma ou de outra os objetivos são alcançados através das pessoas e por isso a estratégia que será idealizada e implementada deve considerar a equipe formada pelas pessoas e seus talentos, o que nos remete à necessidade de executar estratégias diferentes conforme a necessidade, como será abordado na sequência.

4.1 Estratégias diferentes para talentos diferentes

As organizações precisam de estratégias bem definidas e alinhadas a seu contexto interno e externo para alcançar seus objetivos, e que essas são idealizadas e implementadas pelas pessoas que a compõem. E como já foi tratado anteriormente, cada colaborador é um ser pensante, possuidor de características singulares e agem influenciados de forma subjetiva conforme sua visão de mundo, que é gerada por suas experiências socioculturais.

Então para que a organização enfrente os desafios constantes e dinâmicos do mercado, os líderes devem utilizar de todo o conhecimento que possuem em relação às pessoas que formam sua equipe para gerar as estratégias mais adequadas para engajar, capacitar e orientar os colaboradores, e assim desenvolver e potencializar a equipe, pois essa é a responsável pela inovação e realização do trabalho que levará a organização a alcançar seus objetivos.

Quando a gestão considera a singularidade e subjetividade dos integrantes da equipe, percebe-se a tendência dos membros a se engajarem mais para o alcance dos objetivos organizacionais, pois percebem que a organização lhes fornece as informações exatas sobre seu desempenho, o que leva à possibilidade de melhorarem, além de sentirem que são respeitados, que a organização deseja crescer junto com eles e que a meritocracia é aplicada. É uma questão de receber a capacitação específica de que precisam, tendo a orientação adequada, gerando um ambiente de co-participação para o alcance dos objetivos, como nos mostra Carmello (2012, p. 16):

Observamos que quando aplicamos o modelo da Gestão da Singularidade, grande parte dos Talentos se mobiliza mais para produzir seus objetivos, construindo uma Cultura de Pertencimento e apropriação dos desafios empresariais.

Para que a organização obtenha grandes resultados, é necessário que todos os integrantes da equipe estejam alinhados à cultura, valores e objetivos a serem alcançados pela organização. Carmello (2012) e Kim (2005) concordam que, como os desafios quase sempre são grandes e cada colaborador possui seu contexto, o líder é o grande responsável por gerar estratégias diferentes para os talentos diferentes de sua equipe.

Para que a mudança estratégica realmente exerça impacto vigoroso, os funcionários de todos os níveis devem movimenta-se em massa. No entanto, a fim de desencadear um movimento epidêmico de energia positiva, não deve diluir o esforço, para não espalhar por área muito ampla uma camada muito fina. Em vez disso, o esforço deve mirar os pinos mestres, ou seja, os principais influenciadores da organização. (KIM, 2005, p. 160).

É notório também que, já que o conhecimento é o grande diferencial que as pessoas utilizam para agregar valor e obter vantagens competitivas, é de suma importância que os líderes gerem estratégias de capacitação e aprendizado contínuo, desenvolvendo o conhecimento das pessoas na organização, como afirma Senge (2012, p. 28):

À medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Sem dúvida as pessoas são as detentoras do conhecimento e através delas as organizações conseguem alcançar seus objetos, então o alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais é essencial. Assim, a organização que pretende se desenvolver

deve pensar nos resultados tanto quanto nas pessoas, que são as responsáveis pelo alcance dos objetivos.

A informação, o conhecimento, a criatividade, o sentido de oportunidade, todos são recursos estratégicos nesta nova era e assumem redobrada importância. A empresa só poderá crescer e obter sucesso por meio das pessoas. Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas são seu bem mais escasso e precioso, que constitui a pedra angular da competitividade de qualquer organização. [...] Elas descobriram que, se forem voltadas, ao mesmo tempo, para pessoas e resultados, encaminham-se para a excelência. (MUSSAK, 2010, p. 274).

Quando as pessoas recebem orientação e capacitação adequadas à sua necessidade e capacidade, e percebem que estão participando de um processo justo, elas se sentem realmente integrantes da equipe, o que leva a um maior engajamento e desempenho.

5 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos científicos, essa pesquisa foi realizada com metodologia científica do tipo exploratória com abordagem qualitativa, pois ainda há pouco conhecimento sistematizado nessa área do conhecimento, e descritiva e expõe características da população pesquisada.

Estas pesquisas [exploratórias] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplo que “estimulem a compreensão”. (GIL, 2002, p. 41)

Foram pesquisados aspectos teóricos e práticos, utilizando método de pesquisa bibliográfica, teórica, e de campo, prática, visando aprofundamento de conhecimentos relacionados ao tema, tanto em teoria quanto em práticas efetivas identificadas através da pesquisa.

Através de revisão bibliográfica e entrevistas com os profissionais da área de gestão de talentos, foram coletados dados referentes ao tema, visando análise de conceitos e práticas da gestão da singularidade e subjetividade nas organizações.

Foram utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica e de campo, em um universo de dois profissionais com relevante conhecimento e experiência na área de gestão de talentos em São Luís – MA, considerando aspectos como tempo de experiência e quantidade de liderados. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com esses profissionais. Após a investigação e detecção dos conceitos e práticas utilizados, foi realizada análise dos dados obtidos. Os resultados estão apresentados em texto e em tabela, em forma de síntese.

6 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Para realização da pesquisa foi analisado que o perfil dos entrevistados deveria contemplar conhecimentos e experiências específicos na área de gestão de talentos que estivessem relacionados à singularidade e subjetividade das pessoas nas organizações. Assim, foram buscados profissionais alinhados aos conceitos e práticas dessa nova abordagem da gestão de talentos em sua trajetória profissional. Para o alcance de melhores resultados, a referida pesquisa foi realizada de forma qualitativa, com profissionais que possuem o perfil alinhado ao tema, para que assim fossem obtidos dados específicos das práticas realizadas em consonância com o assunto. Então, a mesma teve como universo de amostra dois profissionais com as características específicas buscadas, que possuem conhecimento e adotam conceitos e práticas relacionadas ao tema.

Os dados foram obtidos a partir de pesquisa de campo realizada através de entrevistas semi-estruturadas, com questões abertas, para viabilizar maior qualidade das informações.

O entrevistado A é graduado em administração, casado, tem dois filhos e trabalha na área de recursos humanos desde a graduação, sendo que já está na área de gestão de talentos há 10 anos e sua motivação para trabalhar nessa área foi a vontade de desenvolver pessoas.

Ao ser questionado sobre sua liderança em relação à quantidade de liderados, informou que já teve equipes com 4 líderes diretos e 40 pessoas na segunda linha hierárquica, o que demonstra alto nível de competência e responsabilidade.

Em relação a talento, ele define como uma decisão individual de se desenvolver e buscar aprimorar suas qualificações, colocando-se a disposição da sociedade, pois todos são talentos e completa dizendo que o líder tem 50% de responsabilidade no desenvolvimento dos talentos, pois o papel dele é fazer com que aquilo que é considerado um potencial, se traduza em resultados. Mostrando alinhamento à teoria, que deixa bem clara a importância do líder nesse sentido.

Quando questionado acerca de competências, mostrou que o mais importante para se trabalhar com gestão de talentos é ter compromisso de querer desenvolver as pessoas, é muito mais uma questão de valores.

No que diz respeito à gestão da singularidade e da subjetividade em relação ao alcance de objetivos organizacionais, disse que, dependendo do negócio, elas devem ser tratadas de formas diferentes, conforme as características da empresa. Em organizações com muitos funcionários, onde se busca a eficiência operacional, tratar a singularidade e a subjetividade é desafiador, pois é um trabalho mecanicista. Nesse caso, a singularidade e a subjetividade ficam relacionadas a projetos de inovação que melhorem essa eficiência operacional e algumas vezes na área de desenvolvimento de produto que agregue valor ao negócio, o que mostra, assim como na teoria, que não existem fórmulas prontas em relação às pessoas e nem para as organizações.

Ao ser questionado sobre as práticas para desenvolver talentos, falou que, dentre outras, já trabalhou com o *job rotation*, que é bastante eficaz, pois faz a pessoa sair da sua zona de conforto e explorar todas as suas potencialidades, e o *coaching*, que é uma excelente ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, citando que como resultado dessas práticas tem-se um profissional com olhar sistêmico e com maior entendimento sobre si e sobre o outro, o que contribui muito no contexto organizacional, como é tratado por diversos autores, o desenvolvimento dos colaboradores é fundamental para que as organizações alcancem melhores resultados.

Em relação aos métodos de valorização para manter um ambiente onde a equipe permanece motivada, disse que deve ser feito um trabalho voltado para cargos e salários, para fomentar o sentimento de pertencer a uma empresa com uma marca forte, e gerar um ambiente que faça sentido e que cada um, onde se sintam respeitados pelo que eles são, o que na teoria também é citada por autores como fatores importantes.

Tratando da forma que o líder deve comunicar, engajar e capacitar sua equipe, e quais ações devem ser aplicadas para conhecer melhor cada integrante da equipe, ele falou que é necessário entender que cada um é diferente e que o líder precisa pensar de que forma e em qual momento ele irá agir para engajar, sabendo o que faz sentido para aquela pessoa e assim também capacitar e comunicar. Disse ainda, que é importante ter uma maior aproximação com a pessoa, além da utilização de ferramentas como o *assessment*, o que mostra alinhamento à teoria, tratando da importância do líder conhecer bem seu liderado.

Ao ser questionado acerca variação da aplicação das estratégias para a gestão de talentos conforme as características dos integrantes da equipe, disse que dependerá das características do negócio, pois é possível em empresas menores e muitas vezes inviável essa variação em empresas muito grandes, mostrando que as organizações também possuem suas singularidades.

E ao final, com seu conhecimento teórico e prático, deixou sugestão aos líderes que desejem desenvolver sua equipe e potencializar os resultados organizacionais dizendo que um líder tem que entender que ele consegue todos os resultados por meio das pessoas, então ele precisa dedicar, no mínimo, 50% de seu tempo no trabalho conversando, para poder entender as pessoas, o que demonstra alinhamento com a teoria, pois essa mostra a importância do líder conhecer os integrantes de sua equipe para potencializar os resultados.

Já o entrevistado B é graduado em administração, casado, tem um filho, trabalhou na área financeira, já está desenvolvendo suas atividades na área de gestão de talentos há 5 anos e sua motivação para trabalhar nessa área foi o desafio de aplicar na área de RH os conhecimentos de gestão de contratos adquiridos em experiência no setor financeiro e a descoberta de afinidade com a gestão de pessoas.

Ao ser questionado sobre sua liderança em relação à quantidade de liderados, informou que já teve equipes com 7 líderes diretos e 140 pessoas em linhas hierárquicas abaixo, o que mostra alto nível de competência e responsabilidade.

Em relação a talento, ele define como sendo uma questão de intenção, ação e resultado. É a capacidade de gerar resultado com seus conhecimentos e competências, e que o líder é o diferencial, o divisor de águas, pois é um direcionador, podendo alavancar a evolução dos talentos. O que demonstra alinhamento com a teoria, deixando bem clara a importância do líder nesse contexto.

Quando questionado acerca de competências, falou que para alguém trabalhar nessa área é gostar de gente, que é uma questão de valor. É gostar genuinamente de gente, o que leva a pessoas a vibrar com as vitórias das outras pessoas.

No que diz respeito à gestão da singularidade e da subjetividade em relação ao alcance de objetivos organizacionais, disse que, é questão de olhar o ser humano com suas diferenças. Que é um conceito novo e uma ferramenta importante para olhar a gestão de pessoas. É revolucionário e importante, mostrando que, assim como vemos na teoria, que é importante considerar as características diferentes das pessoas.

Ao ser questionado sobre as práticas para desenvolver talentos, disse que devem ser implementadas ações para o entendimento das pessoas, proporcionando um ambiente onde a diversidade é respeitada e as pessoas se sintam valorizadas, e já trabalhou com ações de revisão de estrutura, de criação de modelo de acompanhamento de profissionais e criação de projeto voltado para o reconhecimento dos talentos. Com essas ações foi percebido como grande resultados foi obtido clareza de papéis e responsabilidades, aumento de produtividade e melhoria na qualidade de vida, assim como é tratado por vários autores, mostra que o desenvolvimento dos integrantes da equipe é essencial para que as organizações alcancem seus objetivos.

Em relação aos métodos de valorização para manter um ambiente onde a equipe permanece motivada, disse ser muito importante a criação de uma cultura de respeito e valorização e a execução de liderança pelo exemplo, o que alinhamento à teoria também nesse sentido.

Tratando da forma que o líder deve comunicar, engajar e capacitar sua equipe, e quais ações devem ser aplicadas para conhecer melhor cada integrante da equipe, ele disse que deve ser feita uma comunicação direta e que a melhor maneira de engajar é promover uma cultura de respeito, valorização e meritocracia. E para capacitar, é preciso que o colaborador perceba que faz sentido, tanto para a sua atividade quanto para a vida dele, mostrando que é importante conversar individualmente com os colaboradores, pois as relações de trabalho precisam ser como relações familiares, mostrando alinhamento ao que é obtido na teoria tratada por vários autores, inclusive sobre liderança.

Ao ser questionado acerca variação da aplicação das estratégias para a gestão de talentos conforme as características dos integrantes da equipe, disse que deve variar, pois as pessoas possuem valores, percepções, origens, projetos de futuro, motivações diferentes,

mostrando a importância de considerar a singularidades das pessoas que formam a equipe, como tratado na teoria.

E ao final, com seu conhecimento teórico e prático, deixou sugestões aos líderes que desejem desenvolver sua equipe e potencializar os resultados organizacionais dizendo que são 4 os comportamentos que podem ser considerados essenciais para nortear a rotina de um líder para que ele possa obter os resultados. 1 – autonomia e senso de dono dos integrantes da equipe. 2 – trabalhar bem sua comunicação com as pessoas. 3 – ser inspiração para os liderados. 4 – ter proximidade com a equipe,

Assim, percebe-se que, embora em alguns pontos existam determinadas diferenças de análise do tema, dependendo do contexto de cada entrevistado que têm vivências e experiências diferentes em sua trajetória, há um alinhamento no que se refere à importância do líder no desenvolvimento dos integrantes da equipe e que esse desenvolvimento é essencial para que a organização potencialize seus resultados. Percebe-se também que a gestão da singularidade e a subjetividade têm impactos diferentes em contextos organizacionais diferentes, porém que se configura como uma importante abordagem da gestão de talentos.

A seguir os dados obtidos são sinteticamente apresentados.

Tabela 1: Dados sintetizados obtidos através das entrevistas com os profissionais.

(continua)

| | Entrevistado A | Entrevistado B |
|--|---------------------------------|---|
| 1 - Há quanto tempo você trabalha na área de gestão de talentos? | 10 anos | 5 anos |
| 2 - O que motivou você a escolher essa área? | Vontade de desenvolver pessoas. | O desafio de utilizar, na área de RH, os conhecimentos de gestão de contratos adquiridos em experiência no setor financeiro e a afinidade com |

| | | |
|--|---|---|
| | | gestão de pessoas. |
| 3 - Você já liderou equipes com quantas pessoas? | Com 4 líderes diretos e 40 pessoas na segunda linha hierárquica. | Com 7 líderes diretos e 140 pessoas em linhas hierárquicas abaixo. |
| 4 - Como você define talento? | Todos somos talentos. É uma decisão individual de se desenvolver, buscando aprimorar suas qualificações e colocar-se a disposição da sociedade. | Intenção, ação e resultado. É a capacidade de gerar resultado com seus conhecimentos e competências. |
| 5 - Como você analisa a importância do líder para o desenvolvimento dos talentos? | 50% de responsabilidade do líder e 50% da própria pessoa. O papel do líder é fazer com que aquilo que é uma promessa, um potencial, se traduza em resultados. | Ele é o diferencial, o divisor de águas. Ele é um direcionador, podendo alavancar a evolução dos talentos. |
| 6 - Quais as competências você considera essenciais para uma pessoa trabalhar na área de gestão de talentos? | Ser gente. É uma questão de valores. É a pessoa realmente ter um compromisso de querer bem ao outro e querer desenvolver o outro. | Gostar de gente. É um valor. É gostar genuinamente de gente. É vibrar com as vitórias das pessoas. |
| 7 - Qual a sua visão sobre a importância de gestão da singularidade e da subjetividade para o alcance dos objetivos organizacionais? | Depende do negócio. A singularidade e a subjetividade devem ser tratadas de forma diferentes dependendo da empresa. | É olhar o ser humano com suas diferenças. É um conceito novo e uma ferramenta importante para olhar a gestão de pessoas. É revolucionário e importante. |
| 8 - Quais práticas você considera essenciais para | <i>Job rotation</i> , pois faz a pessoa sair da sua zona de conforto e explorar todas as suas | Ações que levem a entender as pessoas. É ter um ambiente respeitoso, onde a diversidade |

| | | |
|---|---|--|
| desenvolver talentos? | potencialidades. | seja respeitada e as pessoas se sintam valorizadas. |
| 9 - Que ações relativas a desenvolvimento de pessoas você já contribuiu ou liderou? | <i>Job rotation</i> e o <i>coaching</i> , que é uma ferramenta fantástica para o desenvolvimento de pessoas. | Revisão de estrutura da área de projetos. Criação de um modelo de acompanhamento de profissionais. Condução da revisão da estrutura de logística. E a criação de projeto voltado para o reconhecimento dos talentos. |
| 10 - Quais os resultados práticos dessas ações? | No <i>job rotation</i> , o profissional passa a ter um olhar sistêmico. E no <i>coaching</i> a pessoa ganha um grande entendimento sobre si e sobre o outro. | O grande ganho nesses projetos foi a clareza de papéis e responsabilidades, aumento de produtividade e melhoria na qualidade de vida. |
| 11 - Quais são os métodos de valorização dos funcionários e incentivos que você considera que são mais eficazes para gerar e manter um ambiente onde a equipe permanece motivada? | Um trabalho voltado para cargos e salários, para o sentimento de pertencer a uma empresa com uma marca forte e estar em um ambiente que tem sentido e que cada um se sinta respeitado pelo que é. | Criar uma cultura de respeito e valorização e executar a chamada liderança pelo exemplo. |
| 12 - De que forma você considera que o líder deve comunicar, engajar e capacitar sua equipe? | Entendendo que cada um, é um. Cada pessoa é um instrumento de corda e o líder precisa pensar em qual corda e em qual momento ele vai tocar nela para poder engajar, para saber o que faz sentido e assim capacitar e comunicar. | Comunicar de forma direta. A melhor maneira de engajar e promover uma cultura de respeito, valorização e meritocracia. E para capacitar, é preciso fazer sentido, tanto para a sua atividade quanto para sua vida. |

| | | |
|---|--|---|
| 13 - Quais ações você considera que devem ser aplicadas para conhecer melhor cada integrante da equipe? | É importante ter uma maior aproximação com a pessoa, além da utilização de ferramentas como <i>assessment</i> . | Comunicação direta. O que vale é sentar e conversar individualmente. As relações de trabalho precisam ser como relações de família. Se interessar e conversar. |
| 14 - Você considera que as estratégias para a gestão de talentos devem ser aplicadas uniformemente para toda a equipe ou precisam variar conforme as características de cada pessoa? Por quê? | Devem ser adequadas às características do negócio. Pode ser possível em empresas menores e inviável fazer essa variação em empresas muito grandes | Sem dúvida, variar. São valores diferentes, percepções, origens, projetos de futuro, motivações diferentes. |
| 15 - Com seu conhecimento teórico e prático, quais sugestões você daria para um líder que deseje desenvolver sua equipe e consequentemente potencializar os resultados organizacionais? | Um líder tem que entender que ele consegue todos os resultados por meio das pessoas, não sozinho. Ele tem que dedicar, no mínimo, 50% do dia dele conversando, para entender as pessoas. | São 4 comportamentos essenciais para nortear a rotina de um líder, para que ele possa garantir resultados: 1– gerar autonomia e senso de dono. 2– se comunicar com as pessoas. 3– ser inspiração. 4– proximidade com a equipe. |

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor

7 CONCLUSÃO

Na sociedade dinâmica em que vivemos, com o ambiente organizacional pautado na competitividade, onde conhecimento é o diferencial que gera valor, percebe-se que o desenvolvimento e execução de estratégias que considerem a singularidade e a subjetividade das pessoas podem contribuir para que as organizações alcancem grandes objetivos. Não existe fórmula infalível de sucesso, então cada pessoa, assim como cada organização, precisa analisar, planejar, organizar e executar estratégias que as levem ao alcance de seus objetivos.

Nesse contexto, esse trabalho buscou elementos teóricos e práticos referentes à gestão de talentos e alcançou os objetivos propostos, através de revisão bibliográfica e pesquisa de campo, para que fosse feita uma análise da visão de profissionais da área, focando na gestão da singularidade e na subjetividade.

O estudo teve como problemática a verificação das ações que profissionais de gestão de talentos consideram importantes e implementam, referentes à gestão da singularidade e a subjetividade para que as organizações potencializem os resultados. Com isso, há o entendimento que o problema da pesquisa foi respondido.

Os profissionais pesquisados consideram importantes e implementam ações, para conhecerem melhor os integrantes da equipe e para contribuírem para o desenvolvimento deles, como *job rotation*, *coaching*, *assessment*, revisão de estrutura, criação de modelos de acompanhamento dos profissionais e projetos de reconhecimento de seus talentos, além de buscarem aproximação com os integrantes da equipe para melhor entendimento do que faz sentido para eles no trabalho, tendo como resultado um perfil de profissional com olhar sistêmico, com maior entendimento sobre si e sobre o outro, clareza de papéis e responsabilidades na organização, aumento de produtividade e melhoria na qualidade de vida, o que leva a um nível maior de efetividade no trabalho da equipe e potencialização dos resultados da organização.

Todos os objetivos são alcançados por pessoas e a organização que desejar se desenvolver deverá fomentar o desenvolvimento dos talentos que fazem parte de sua equipe, pois para potencializar os resultados organizacionais é necessário potencializar as equipes, através de cada integrante. Para isso, os líderes são de fundamental importância, pois são eles que conduzem as pessoas para o desenvolvimento e alcance de resultados.

Constata-se que para alcançar grandes resultados é necessário que se faça uma gestão efetiva, que vise o trabalho em equipe, o foco no resultado, a gestão de recursos, mas dando igual importância para as pessoas que formam a equipe, com um trabalho estratégico da liderança, pois é através da orientação do líder que as pessoas e equipes realizam o trabalho e alcançam os objetivos.

Acredita-se que as informações adquiridas através dos resultados desse trabalho são relevantes para estudos sobre gestão de talentos e a gestão da singularidade e subjetividade nas organizações.

Este trabalho poderá servir como instigador para a realização de outros trabalhos que visem estudar teorias e práticas que envolvam a gestão de talentos.

Em sentido geral, pode-se concluir que o estudo demonstrou relevância, pois mostrou a importância da gestão de talentos para o alcance dos objetivos organizacionais e que novas abordagens estão sendo discutidas no intuito de contribuir para uma gestão mais efetiva.

REFERÊNCIAS

ASSUMPTÃO, Alfredo. **Talento**: a verdadeira riqueza das nações. 2. ed. São Paulo: Scortecci, 2013.

BECKER, Brian. The impact of human resource management on organization performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, 1996. Vol. 39. 4. 779 – 801.

BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BUENO, André. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2010.

CARMELLO, Eduardo. **Gestão da singularidade**: estratégias diferenciadas para talentos diferenciados. São Paulo: Entusiasmos, 2012.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração / tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo / tradução Global Translation. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2013.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KIM, W. Chan. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante** / tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MANDELLI, Pedro. **Muito além da hierarquia: revolucione sua performance como gestor de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** / tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende** / tradução de Gabriel Zide Neto e OP Traduções. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

ULRICH, Dave. Vencer o círculo. **Melhor**. São Paulo. 303. p. 28-33. Fev. 2013. Entrevista concedida a Paulo Jebaili.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Adriane (coord.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO

Roteiro da entrevista:

- 1 – Há quanto tempo você trabalha na área de gestão de talentos?
- 2 – O que motivou você a escolher essa área?
- 3 – Você já liderou equipes com quantas pessoas?
- 4 – Como você define talento?
- 5 – Como você analisa a importância do líder para o desenvolvimento dos talentos?
- 6 – Quais as competências você considera essenciais para uma pessoa trabalhar na área de gestão de talentos?
- 7 – Qual a sua visão sobre a importância de gestão da singularidade e da subjetividade para o alcance dos objetivos organizacionais?
- 8 – Quais práticas você considera essenciais para desenvolver talentos?
- 9 – Que ações relativas a desenvolvimento de pessoas você já contribuiu ou liderou?
- 10 – Quais os resultados práticos dessas ações?
- 11 – Quais são os métodos de valorização dos funcionários e incentivos que você considera que são mais eficazes para gerar e manter um ambiente onde a equipe permanece motivada?
- 12 – De que forma você considera que o líder deve comunicar, engajar e capacitar sua equipe?

13 – Quais ações você considera que devem ser aplicadas para conhecer melhor cada integrante da equipe?

14 – Você considera que as estratégias para a gestão de talentos devem ser aplicadas uniformemente para toda a equipe ou precisam variar conforme as características de cada pessoa? Por quê?

15 – Com seu conhecimento teórico e prático, quais sugestões você daria para um líder que deseje desenvolver sua equipe e conseqüentemente potencializar os resultados organizacionais?