

Impresso fechado. Pode ser aberto pela ECT.



**ABRH-MG**

Associação Brasileira de Recursos Humanos  
Integrante do Sistema Nacional ABRH



Impresso  
Especial

9912255275/2010-DR/MG  
ABRH-MG

... CORREIOS ...

# Assunto:

Órgão Informativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos  
de Minas Gerais - ABRH-MG

# RH

ano II edição nº16  
Nov / Dez 2011

# ABRH-MG

## apresenta seus principais eventos para 2012



INOVACÃO

CARREIRA

**SURPREENDER**

ORIENTAÇÃO ESTIMULAR

**VALORIZAÇÃO**

**ROMPER FRONTEIRAS**

DESAFIO INDIVÍDUO COMPETÊNCIA

**OPORTUNIDADE**

MUDANÇA INSERÇÃO

TALENTO PROFISSIONALISMO

**NOVAS FERRAMENTAS**

ORGANIZAÇÃO CRIATIVIDADE COMPORTAMENTO

**Betania Tanure fala, em entrevista, sobre o atual "apagão" de líderes.**  
página 6

**Thelma Teixeira comenta a ascensão feminina**  
página 7

**Assédio Moral entre colegas de trabalho, por Edina Bom Sucesso.**  
página 8

# De um limão uma limonada

A sabedoria popular ensina a buscar oportunidades em situações de crise. Neste ano de 2011, permeado por uma grave crise anunciada, com epicentro na Europa do Euro e Estados Unidos, e que teve reflexos globais, repercutindo inclusive no Brasil, essa premissa foi considerada pela ABRH, dentre vários outros fatores externos que influenciam direta e indiretamente na atuação do profissional de RH.

Em épocas assim, é importante o papel desempenhado por um grupo estratégico de profissionais de diferentes áreas, entre os quais – e com destaque – está o profissional de RH. Sabendo disso, a ABRH-MG se desdobrou em realizar ou ampliar as ações necessárias à disponibilização de conteúdo e ferramental adequado e à valorização deste profissional, consequentemente no valor agregado pela área de RH nos negócios em que atua. É dentro deste quadro que vemos como muito positivo o balanço das realizações da Associação neste ano que se despede.

A ABRH-MG alcançou resultado positivo, quantitativo e principalmente qualitativo, em seus eventos de maior visibilidade, como o Comrh e o Prêmio Ser Humano, que pela primeira vez aconteceram de forma simultânea e complementar. Essa decisão agregou valor a ambos, beneficiando o todo, em especial os que deles participaram. Registramos ainda a consolidação, apenas em seu segundo ano, do ABRH na Praça, que tanto ampliou a oferta de serviços como viu crescer o seu público, contribuindo para o mercado geral de trabalhadores e abrindo espaço para novos parceiros no evento. Destacamos também de maneira positiva os resultados dos diversos cursos, oficinas e debates promovidos ao longo do ano, que ofereceram conteúdo de qualidade, contribuíram para a ampliação do nível de competência, network e tiveram impacto significativo na atuação do RH, como o momento pedia. Nossa Associação teve reconhecida sua representatividade institucional, tendo participado do Congresso Interamericano de RH, através da ABRH nacional, como uma das representantes do Brasil.

A frequente presença na mídia deu à ABRH-MG maior exposição pública, contribuindo para a fixação de sua marca e o reforço de sua imagem institucional. A instituição passou a ser vista como fonte preferencial para a imprensa e como referência em assuntos ligados à gestão de pessoas, com o que acabou por fortalecer a área de RH. A comunicação da Associação também foi reforçada com o lançamento de um novo site, com maior dinâmica e interatividade, ferramentas e conteúdo de qualidade. Nossa comunicação em plataforma digital promete novidades que vão fazer



Cristiane de Ávila, Presidente da ABRH-MG

FOTO: ÉLCIO PARAÍSO

a diferença em 2012 para os profissionais de RH, parceiros, patrocinadores, com perspectiva de oferta de novos serviços e produtos.

Desafios superados, outros já apontam no horizonte. Nossa Diretoria e Conselho já estão trabalhando na elaboração do Planejamento Estratégico da ABRH-MG, trazendo perspectiva de médio e longo prazos, com diretrizes que impactem também na representatividade da Associação, no que diz respeito a oportunidades para parceiros, patrocinadores e associados pessoas físicas ou jurídicas, além de fortalecer os vínculos já existentes, através da oferta de novos projetos, serviços e de uma grade de programação cada vez mais consistente e atual.

Para 2012, podem esperar outras novidades, visando ampliar ainda mais as oportunidades para parceiros, a percepção do profissional de RH junto à sociedade e o atendimento ao público de RH, além de buscar maior interação com outros públicos.

Acreditamos que, mesmo com as conseqüências globais da crise financeira internacional, da qual até agora temos conseguido manter relativa distância, as perspectivas para o Brasil parecem continuar, no próximo ano, a ser menos intensas e graves do que nos países que a originaram. Estas expectativas dão ânimo à ABRH-MG como promotora dos assuntos ligados à gestão de pessoas, mantendo e valorizando o princípio segundo o qual o diferencial está nas pessoas e nas organizações que a valorizam e reconhecem, considerando o setor de RH como estratégico.

Isso nos dá energia para superar os desafios que vêm aí, buscando novas oportunidades e oferecendo soluções de conteúdo e ferramentas que ajudem a fortalecer o profissional de RH e o gestor de pessoas, para que possam contribuir uma vez mais para fazer de um limão, uma deliciosa e refrescante limonada.



Rua Gonçalves Dias, 229, sala 404,  
Funcionários - CEP 30140-090  
Belo Horizonte (MG).  
Telefone: (31) 3227-5797  
Fax: (31) 3223-0846

www.abrhmg.org.br  
abrhmg@abrhmg.org.br

Associação Brasileira de Recursos  
Humanos de Minas Gerais - ABRH-MG

Cristiane de Ávila Fernandes – Presidente  
Clarice Andrade – Vice-Presidente

Diretoria

Alba Valéria da Silva Santos, Álvaro Luiz Moreira, Débora Regina Nória da Fonseca, Elaine Andrade dos Santos, Flávia Dias de Castro, Lara Rosane Castro, Luiz José Bruno de Oliveira, Magda Santos Costa, Maria Cristina Iglésias Silva e Borges, Maria Letícia de Castro Leite, Mariana Moura Abreu e Silva, Paulo Henrique Assumpção e Silva, Tiago de Moraes Sifuentes, Virgínia Maria Gherard dos Santos.

Conselho Deliberativo

Conselho Deliberativo: Osvaldo Pinto de Souza Filho – presidente; Silvana Arrivabeni Rizzioli – vice-presidente. Conselheiros: Carlos Alberto Caram Farah, Geraldo Flávio Gomes da Silva, Hélivia Barcelos Guerra, José Antônio Gontijo do Couto, Lizete Aparecida de Araújo da Costa Botelho, Marco Aurélio Alacoque, Margareth Soraya Conceição Coelho Sacchetto, Maria Lúcia Rodrigues Corrêa, Maria Margareth Queiroz Guimarães, Maurício Guimarães Mendes, Paulo Maia, Ricardo de Assis Santos, Ricardo Luiz Diniz Gomes, Rijane de Mont'Alverne Neto, Sérgio Campos Pereira Ramos. Conselho De Administração: Dayse Fonseca Carnaval – presidente. Conselheiros: Cristiane de Ávila Fernandes, Glória Rodrigues V. Meireles, Maria Beatriz Delgado V. de Sousa, Maria Gorete Cordeiro Neves, Thelma M. Teixeira. Conselho Fiscal – Efetivos: Clara Vanêza Marques Pereira, José Emilliano Brandão Meira, Wander Lúcio e Francisco Prado. Suplentes: Jose Carlos Cirilo da Silva, Karla Lima dos Santos e Valdir Monteiro



ASSUNTO:RH – Órgão de divulgação da Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais. Jornalista responsável: Sérgio Stockler (MTB. 5.741 – MG). Redação: Aline Ferreira. Tiragem: 3 mil exemplares – Periodicidade bimestral – Distribuição Gratuita.

## Relações Interpessoais em e-book

Com autoria das consultoras Beth Castilho, Sônia Mara e Thelma Teixeira, do Grupo Projetar, o trabalho está disponível em fascículo eletrônico

O Grupo Projetar, que trabalha há 21 anos com foco no desenvolvimento humano, acaba de lançar fascículo dedicado ao tema Relações Interpessoais. Com autoria de Beth Carvalho, Sônia Mara e Thelma Teixeira, o trabalho levanta uma discussão sobre a importância de manter uma relação saudável com a equipe de trabalho.

Alinhado aos novos tempos, o Grupo Projetar disponibiliza o fascículo na internet, em formato e-book. Os interessados têm a facilidade de fazer o download do material em formato PDF através do site [www.clubedeautores.com.br](http://www.clubedeautores.com.br). A versão impressa também pode ser adquirida. Mais informações no site da editora.

A temática do fascículo, tratada em forma de estudo de caso, é bem ampla e extremamente importante para os profissionais que lidam com pessoas e equipes.

“Se as relações não estiverem saudáveis há um grande comprometimento do trabalho e da produtividade”, alertou uma de suas autoras, Thelma Teixeira. Segundo ela, o objetivo do livro é traçar, de maneira bem prática, através de um passo a passo, técnicas eficazes para a melhoria das relações no trabalho.

Pra produzir o livro, a equipe de autoras partiu de uma experiência realizada com parte dos integrantes do próprio Grupo Projetar. No período de um ano elas precisaram trabalhar a relação entre os integrantes, para alinhar certos pontos das atividades realizadas. “O interessante é que obtivemos um resultado excelente, com um aumento visível da produtividade do grupo. Pudemos comprovar, por nós mesmas, que uma equipe bem alinhada e entrosada é extremamente mais produtiva”, relatou Thelma.



## Para não ter dor de cabeça nas confraternizações de fim de ano

As festas de fim de ano das empresas são, na maioria das vezes, um momento descontraído e agradável, mas, para aqueles que acabam abusando do espumante, a confraternização pode acabar se transformando em uma lembrança mais que desagradável. No entanto, há como evitar esse tipo de situação que depois pode acabar prejudicando a imagem do profissional.

Segundo Ana Carolina Maffra, diretora da empresa de recursos huma-

nos Equipe Certa, a melhor maneira de aproveitar esses eventos é entrar no clima, mas sem excessos. “A diferença é que, nessas festas, a pessoa pode relaxar um pouco mais e falar de assuntos diferentes das questões do dia a dia da empresa” diz.

Especialistas dizem que, além do clima de confraternização, as festas corporativas são ótimas oportunidades para que o funcionário possa estreitar relacionamentos no ambiente de trabalho e melhorar a rede de contatos.

Para a gerente da Personal Service, Alexandra Visconti Morgado, bom senso é a palavra-chave, quando se trata do comportamento nessas ocasiões. Ela alerta para a bebida em excesso e para roupas inadequadas. “Beber demais costuma ser o maior erro dos profissionais em festas corporativas, justamente porque leva a comportamentos inadequados, como passar uma cantada em quem não deve ou forjar uma intimidade com quem não se tem”, observa.

Especialistas recomendam, ainda, que se evite levantar temas polêmicos, como religião ou política, mas que tópicos mais leves relacionados às notícias mais recentes, esporte, cultura, cinema e família sempre são bem vindos. Celestino lembra que deslizos em festas corporativas podem ser filmados por um celular e cair na web, situação em que a má exposição se torna ainda pior para o profissional.

FONTE: WWW.OGLOBO.COM.BR

## Como ser formal e simpático em um e-mail profissional

Mais do que apenas revisar o e-mail para evitar erros de português há alguns aspectos que devem ser considerados antes de você clicar no botão enviar. Lígia Marques, consultora em etiqueta, marketing social e mídias sociais, ensina que no caso de ser o primeiro contato, o profissional deve explicar, com certa formalidade, como conseguiu o contato da pessoa.

Ela destaca que é imprescindível capricho na hora de redigir um e-mail. “Não é porque a mensagem pode ser enviada em segundos que a pessoa não precise dedicar alguns minutos para revisar a escrita”, afirma. Um ponto que não deve ser esquecido também é o fato de que o corpo do seu e-mail pode ser encaminhado para outras várias pessoas.

Especialistas também sublinham que a formalidade deve sempre ser usada com um toque de gentileza, mas não é preciso chamar a pessoa de “prezado senhor nome e sobrenome”, a não ser que o cargo dela exija. Outra recomendação é evitar intimidade e pontos de exclamação em excesso.

O que não fazer | Abreviações e diminutivos devem ser descartados

durante troca de e-mails profissionais, por mais que você tenha intimidade com a pessoa. Os e-mails longos também devem ser evitados, ressaltam os especialistas. Mas mais do que regras de cumprimento e agradecimento, eles afirmam que o conteúdo é o mais importante em um e-mail profissional.

FONTE: WWW.EXAME.COM.BR

## Happy HouRH comemora crescimento do setor no país

Evento, que celebra as atividades realizadas pela ABRH-MG em 2011, vai trazer renomados profissionais do segmento para bate papo



**José Luiz Bichuetti irá conduzir uma palestra no evento** FOTO: ABRH-MG / DIVULGAÇÃO

Para celebrar os resultados alcançados em 2011 e apresentar propostas para o próximo ano, a ABRH-MG realiza o "Happy HouRH", voltado aos associados da entidade. Agendado para o dia 30 de novembro, o evento será realizado no restaurante do Minas II, e a programação inicia-se às 19 horas com importantes convidados para o departamento de recursos humanos, seguido de coquetel de confraternização.

Após a abertura, realizada pela presidente da associação, Cristiane de Ávila, a gerente de recrutamento e seleção da ArcelorMittal Brasil, Clarisse Drummond, irá falar sobre a importância em se trabalhar de forma ampla o setor de RH nas organizações. O tema, além de chamar a atenção para uma melhor preparação dos gestores, é também uma forma de melhorar, cada vez mais, essa área no país. Dentro da sua experiência na ArcelorMittal, Clarisse reforça a importância da parceria que, atualmente, é necessária entre o RH e a empresa. "Os desafios enfrentados no dia a dia enquanto RH leva a área a se efetivar como um modelo "apoiador" de toda a organização no que se refere à gestão de pessoas, orquestrando ferramentas e metodologias", observa.

Para falar sobre o tema central, gestão de pessoas e recursos humanos, a ABRH-MG convidou o executivo, professor e escritor, José Luiz Bichuetti. Autor do livro "Gestão de pessoas não é com o RH", lançado pela editora Larousse em abril deste ano. Bichuetti irá palestrar sobre as relações humanas nos negócios. O bate papo vai abordar os principais impasses que as organizações encontram para recrutar e manter pessoas, assim como a importância do papel

do líder, gestores e profissionais da área do RH. Para Luiz, o sucesso de uma empresa depende de líderes que saibam escolher e motivar a sua equipe. "Em pleno século 21 ainda vemos lideranças que tratam seu pessoal como custo e não como valor, assim como gestores que não entendem que o seu principal papel é cuidar de sua gente", diz. Ainda sobre o tema, Bichuetti ressalta que pessoas motivadas e comprometidas tornam-se muito mais produtivas e capazes de realizar suas tarefas de modo a contribuir com o sucesso da empresa.

Sobre a importância do evento, Cristiane de Ávila, presidente da ABRH-MG, ressalta que o objetivo da confraternização faz parte da missão que a entidade tem em difundir conhecimento e melhorias para o mundo corporativo, juntamente com o reconhecimento do sucesso das atividades em 2011. "Vamos comemorar um ano tão produtivo para o Brasil e consequentemente para os profissionais do RH, que buscaram oportunidades e geraram resultados positivos para a economia do país", observa.

Outro objetivo do Happy HouRH, de acordo com Cristiane, é oferecer um espaço que estimule o networking entre os convidados, para que eles possam trocar experiências sobre assuntos relevantes da área. A dirigente avalia a escolha do tema e da programação como uma grande oportunidade de reflexão e prática para 2012, proporcionando aos profissionais presentes mais uma ferramenta de informação a ser utilizada para o próximo ano.

**Clarisse Drummond, da ArcelorMittal, também participa da confraternização**

FOTO: ABRH-MG / DIVULGAÇÃO



## Curso de Consultores abordou novidades no setor

Durante os meses de setembro e outubro a ABRH-MG promoveu o Curso de Consultores, atividade conduzida pela professora e escritora Edina Bom Sucesso. Levantar discussões em torno do tema, apresentar os desafios e técnicas inovadoras na atuação dos consultores, além de mostrar novidades da área foram os objetivos do curso.

Segundo a presidente da ABRH-MG, Cristiane de Ávila, este treinamento faz parte de uma gama de serviços oferecidos pela entidade em prol da ampliação do conhecimento do profissional. "Acredito que essa atividade, em especial, causa um impacto na prática exercida pelo profissional de RH, embasando-a de informações relevantes. Isso pode aumentar o valor agregado do RH para a organização", destaca.

Participante do curso, a consultora interna de RH do Minas Tênis Clube, Fernanda Rezende, sublinha que a atividade a apresentou práticas e habilidades essenciais para uma boa atuação do consultor de RH e ofereceu espaço para o exercício das práticas e habilidades. "Outro fator importante foi a troca de experiência tanto com a Edina Bom Sucesso, que nos orientou sobre dificuldades do nosso cotidiano, quanto com os outros alunos", disse.

## ABRH-MG participou de congresso interamericano

As melhores práticas na gestão de talentos desenvolvidas nas Américas foi um dos principais assuntos abordados no Congresso Interamericano de Gestão Humana. O evento, que ocorreu de 26 a 28 de outubro, em Quito, no Equador, reuniu os mais importantes dirigentes de recursos humanos das Américas e representantes das entidades que representam os profissionais da área.

Abordando a temática "Gestão humana sem fronteiras, infinitas possibilidades", o congresso sinalizou, através de palestras e debates, várias possibilidades de leituras de contextos, tendências, práticas atuais sustentáveis e referências conceituais. É o que afirmou a presidente da ABRH-MG, Cristiane de Ávila, que representou a entidade mineira no evento.

Além de Cristiane, participaram do congresso a presidente da ABRH Nacional Leyla Nascimento, a ex-presidente da ABRH-MG e presidente do Conselho de Administração da ABRH Nacional, Glória Meireles e os presidentes de outras nove seccionais da associação no Brasil.

## Próxima edição do Comrh aborda o desafio de transformar

Nova estratégia da ABRH-MG oferece ao patrocinador a oportunidade de associar sua marca aos três maiores eventos da entidade

Somos capazes de expandir os limites que cercam a atividade de gestão de pessoas? Quais os métodos, conhecimentos e atitudes que devemos utilizar? A resposta para essas indagações, assim como outros questionamentos, será apresentada no XVI Congresso Mineiro de Recursos Humanos (Comrh), a ser realizado no Minascentro, nos dias 9 e 10 de maio de 2012.

Nesta edição o Congresso abordará uma temática essencial para o sucesso profissional e organizacional em um mundo extremamente dinâmico – "Ultrapassar limites na gestão de pessoas: o desafio de transformar". O objetivo é propor aos gestores de pessoas e profissionais de RH que transcendam as fronteiras e seus limites provocando mudanças significativas nos seus resultados.

De acordo com a coordenadora do Comrh e também vice-presidente da ABRH-MG, Clarice Andrade, no mercado de trabalho do século 21, a capacitação específica já não basta por si só. É preciso saber reconhecer as pessoas realizadoras, aquelas que são capazes de decidir quando é preciso abandonar práticas habituais, ultrapassar limites quando estes empobrecem as decisões e somar múltiplas habilidades, surpreendendo pelo inusitado.

"As organizações estão cada vez mais inovadoras e ao mesmo tempo demandando por gestores de pessoas e profissionais de RH que estejam dispostos a ir além das funções tradicionais, assumindo um papel totalmente diferente do que verificamos hoje", declara a coordenadora.

O Congresso Mineiro de Recursos Humanos se consolida como o maior evento de Minas Ge-



**Última edição do congresso, realizada em maio deste ano, reuniu público recorde de participantes.** FOTO: ALEXANDRE C. MOTA

rais dedicado aos profissionais de RH e também um dos mais importantes do país. Realizado pela ABRH-MG, o encontro é um espaço para debates de alto nível, onde profissionais reconhecidos nacionalmente conduzem palestras, discussões e participam de networkings sobre o que há de mais moderno na área de gestão de pessoas.

Além dos debates e palestras, o Comrh também irá oferecer aos participantes oficinas que

vão abordar ferramentas atuais e necessárias para o bom desenvolvimento do profissional de RH. E, paralelamente a essas atividades, ocorrerá ainda a Expo ABRH-MG, maior vitrine de produtos e serviços do setor, cuja entrada é aberta ao público.

Faça parte deste espaço voltado para a ampliação de seu conhecimento e informações. Entre em contato através do e-mail [senioreventos@senioreventos.com.br](mailto:senioreventos@senioreventos.com.br).

## ABRH-MG adota estratégia diferenciada de patrocínio

Com o objetivo de promover, difundir, fortalecer e valorizar as melhores práticas de gestão de pessoas, a ABRH-MG desenvolveu um intensivo calendário de eventos para 2012. Nesta programação estão presentes três grandes projetos que a entidade vem promovendo anualmente, o Congresso Mineiro de Recursos Humanos juntamente com a Expo ABRH, o Prêmio Ser Humano e o ABRH na Praça. Em seu conjunto, eles buscam apresentar e discutir as tendências e influências no mercado de trabalho, chamando os gestores e profissionais de RH à reflexão, possibilitando a relação da teoria com a prática.

Pela importância desses três principais programas, a ABRH-MG está adotando uma estratégia inovadora no que diz respeito a patrocínio. Pela primeira vez, empresas e instituições parceiras que desejam associar sua marca e imagem à ABRH-MG, terão a oportunidade de participar de uma só vez desse pacote de eventos.

De acordo com a presidente da ABRH-MG, Cristiane de Ávila, essa decisão apoia-se na certeza de que este vínculo irá agregar valor para todos os par-

ceiros, fortalecendo sua marca junto ao segmento de RH, ao grande público, à imprensa e aos formadores de opinião.

Para a diretora da Sênior Eventos, empresa organizadora dos projetos, Letícia Amaral, essa é uma ação integrada de eventos que complementam a cadeia produtiva do RH. "Acreditamos que será uma excelente oportunidade para as empresas patrocinadoras serem divulgadas o ano inteiro, em momentos diferentes, mas sempre para o seu público de interesse", disse.

Letícia reforça ainda que ao apoiar o Comrh, o Prêmio Ser Humano e o ABRH na Praça, as organizações estão necessariamente trabalhando suas principais vertentes, ou seja, o comercial, a valorização do profissional de RH e a responsabilidade social. "Além disso, será um espaço onde elas poderão disseminar seus conceitos, premissas e missão junto ao público externo".

Mais informações através da Sênior Eventos | 31 2552 2662. Acesse também o hot site do XVI Comrh – [www.abrhmg.org.br/comrh2012](http://www.abrhmg.org.br/comrh2012)

BETANIA TANURE

# “É impossível crescer de maneira sustentável se a organização não pode contar com pessoas preparadas”

Encontrar profissionais qualificados para ocuparem cargos de liderança tem sido um grande desafio para as empresas. Várias organizações cresceram, mas infelizmente se descuidaram no quesito: investimento do capital humano, o que contribuiu para o que tem sido chamado de “apagão” de líderes. Para falar sobre o tema, o Assunto:RH conversou com a professora e consultora Betania Tanure. A entrevistada discute as qualificações necessárias para o profissional se tornar um bom líder, as principais dificuldades enfrentadas por ele dentro da empresa, a rotatividade existente nos cargos de liderança, dentre outros temas.

**ASSUNTO:RH:** Em recente pesquisa realizada pela ABRH-Nacional foi apontado que, depois do apagão de mão de obra, o Brasil vive hoje o apagão de líderes. Em sua opinião, a que se deve esse fato?

**BETANIA TANURE:** Em primeiro lugar é fundamental ressaltar que o crescimento econômico brasileiro ocorrido nos últimos anos impulsionou o ritmo dos negócios. Com isso, a demanda de novos líderes aumentou significativamente, e de forma muito rápida, pegando de surpresa várias empresas. Muitas delas não estavam preparadas para essa mudança. A maioria, posso afirmar, não investia em processos estruturados de desenvolvimento, embora não raramente investisse muito em programas de treinamento. Além disso, a cultura centralizadora, ainda típica do ambiente organizacional no Brasil, não permite exercitar o que se aprende em “sala de aula”.

Uma das alternativas utilizadas para atendimento da demanda é a contratação de profissionais vindos do mercado. O excesso de contratações, porém, normalmente gera outro problema: a desadaptação à cultura da empresa ou a fragmentação cultural. É, de fato, um desafio.

**ARH:** Qual o tempo e quais as habilidades necessárias para ter um líder com experiência sólida?

**BT:** As habilidades dependem do indivíduo, do que se quer dizer com experiência sólida e de alguns outros fatores. Um líder para que cargo? Com que grau de responsabilidade? Importante destacar que existem dois tipos de competências ou habilidades: as clássicas, muito ligadas ao lado emocional do indivíduo, e as racionais, que em geral mudam de acordo com a época, o cargo ou o setor.

As clássicas envolvem questões como coragem, disciplina, iniciativa e capacidade de construir alianças e relacionamentos duradouros. Esse quesito incorpora ainda o desenvolvimento de outra capacidade importante: a de integrar opostos, ou seja, de tomar decisões duras e impopulares, como as demissões em massa, e ao mesmo tempo cativar, envolver e merecer a confiança da equipe. É o que denomino de liderança agrídoce.

Outro aspecto de extrema importância é o nível em que esse profissional conhece seus pontos fortes e reconhece seus pontos fracos. A consciência



Betania Tanure FOTO: PEDRO MOTTA

de suas fraquezas ou dificuldades será o primeiro passo para que trabalhe com sua equipe de maneira que ela se torne complementar. Isso certamente iluminará e fortalecerá seus pontos fortes.

As competências racionais estão ligadas ao desenvolvimento do conhecimento técnico, requisito fundamental para o cargo. Elas podem ser gerais, quando se referem a estratégia de negócio, finanças, marketing, inovação etc., ou específicas/transitórias, caso em que se relacionam ao tipo de negócio, ao momentum do mundo, aos valores de uma determinada empresa que se diferenciam dos de outras.

O tempo para a formação de um líder também é relativo. Depende tanto da pessoa como da organização. Considero que a liderança em si tem diversos momentos, ou melhor, diversos ciclos: o início da carreira, a primeira promoção, a gerência e daí por diante. A duração de cada ciclo é variável. Mais importante do que contar o tempo é completar cada um dos ciclos. É fundamental testar as estratégias formuladas em vez de, no meio do processo de gestão, deixar uma função para assumir outra melhor. Quando isso acontece, nunca

se sabe com clareza se as decisões tomadas foram bem ou malsucedidas.

**ARH:** Quais os principais desafios enfrentados pelos líderes dentro de uma empresa?

**BT:** Nos dias de hoje, é grande a complexidade do ambiente corporativo. Como um dos maiores desafios, eu poderia citar a articulação entre a estratégia de gestão e a estratégia de negócios. Além disso, deve-se apresentar resultados em prazo cada vez mais curto e ao mesmo tempo construir as bases para a perenidade da organização. Voltamos, portanto, à questão da capacidade de integrar opostos. É preciso focar estratégias que prezem a administração desses dilemas, que abranjam a necessidade de entender a diversidade dentro do mesmo ambiente de trabalho. Temos de operar mais com o “e” e menos com o “ou”.

**ARH:** A falta de líderes experientes pode afetar diretamente o crescimento de uma empresa. O que é necessário fazer hoje para reverter esse quadro?

**BT:** Realmente é impossível uma organização crescer de maneira sustentável se não pode contar com pessoas preparadas. Por esse motivo é tão importante investir no desenvolvimento da empresa, de seu quadro de profissionais. Não me refiro apenas a cursos, treinamentos e programas do gênero mas também ao alinhamento entre a cultura da pessoa e a da organização. Os valores – base da cultura – dos profissionais devem ser compatíveis com os valores da empresa, de forma a proporcionar uma adequada relação entre as dimensões profissional, pessoal e emocional da vida das pessoas.

**ARH:** Ainda segundo a pesquisa da ABRH-Nacional, o apagão de líderes vem gerando um alto índice de rotatividade entre executivos e gestores. Quais as consequências dessa situação para o ambiente corporativo?

**BT:** O pior problema da alta rotatividade tem relação com a descontinuidade do trabalho e a quebra dos ciclos, aspectos já mencionados nesta entrevista. Mas atenção, o problema não é apenas da empresa. O alto rodízio de líderes pode ser prejudicial também para o profissional, que muitas vezes acaba não completando seu ciclo na organização e, portanto, não construindo bases sólidas para sua carreira.

## Mulheres no topo

A ascensão feminina em cargos estratégicos e de alta direção, seja no mundo corporativo ou na política, evidencia uma mudança significativa no comportamento contemporâneo. Dentre tantos exemplos podemos citar o trio de mulheres laureadas, este ano, com o Nobel da Paz - a presidente da Libéria, Ellen Sirleaf; a militante Leymah Gbowee, também liberiana; e a jornalista e ativista iemenita Tawakkul Karman - reconhecidas por lutarem, exatamente, pelo direito e reconhecimento feminino. Para falar desse assunto, amplamente difundido pela imprensa, convidamos a consultora organizacional e conselheira da ABRH-MG Thelma Teixeira.

### As 10 executivas mais poderosas, segundo a Fortune

Irene Rosenfield, presidente do grupo alimentício Kraft, conquista a primeira posição na lista das 50 mulheres mais poderosas do mundo dos negócios nos Estados Unidos. A lista foi divulgada essa semana pela revista Fortune. O ranking é elaborado anualmente e este ano fica marcado por Irene ter desbancado Indra Nooyi, diretora-executiva da PepsiCo que liderava o ranking desde 2005. Meg Whitman ocupa o nono lugar da lista, uma semana após ser nomeada a presidente e diretora-executiva da Hewlett-Packard (HP). A ex-CEO da Ebay não estava presente no ranking do ano passado.

A revista também classificou as executivas com os salários mais altos de 2010 e somente Indra aparece entre as dez mais bem pagas, com um salário anual de 14 milhões dólares. Marissa Mayer, vice-presidente da divisão de serviços de localização do Google é a executiva mais nova da lista, tem apenas 36 anos. Das poderosas, 14 têm menos de 50 anos. Confira ao lado, as dez mais poderosas do ranking.

**Veja quem ocupa o ranking:**

**1ª Irene Rosenfield** é presidente e CEO da Kraft Alimentos. Este ano ela se destacou pela decisão de dividir a Kraft em duas companhias.

**2ª Indra Nooyi**, diretora-executiva da PepsiCo. A executiva tem investido em produtos com foco em nutrição.

**3ª Patricia Woertz** tem história no setor petrolífero e é CEO da Archer Daniels Midland.

**4ª Ellen Kullman**, presidente e CEO da empresa química DuPont

**5ª Angela Braly** é presidente da seguradora de saúde que tem 34 milhões de associados.

**6ª Andrea Jung**, CEO da Avon, é canadense de origem asiática. A executiva está a frente da empresa há 12 anos.

**7ª Ginni Rometty** é vice-presidente sênior da IBM. Ela está na empresa há 30 anos e ela é favorita a se tornar CEO quando o atual, Sam Palmisano se aposentar.

**8ª Ursula Burns**, CEO da Xerox. Em 2010, os lucros da empresa subiram 25%.

**9ª Meg Whitman** é a mais nova presidente da HP, a 11ª maior empresa do mundo.

**10ª Sheryllyn McCoy** é vice-presidente da Johnson & Johnson e é responsável por 60 mil funcionários da companhia.

### Análise da notícia por Thelma Teixeira

As mulheres sempre tiveram poder, ou melhor, todos os seres humanos têm poder. Se olharmos por um ponto de vista mais macro, o poder como forma de influenciar em diversos ambientes, esta afirmação é totalmente verdadeira. No entanto, numa visão mais reduzida a realidade é que, foi de pouco tempo para agora, que realmente este poder, especialmente das mulheres, começou a ser discutido e valorizado.

Estou me referindo ao poder que gera negócios, resultados e dinheiro, que, como sabemos, é mais valorizado do que o poder em outros ambientes e circunstâncias. Também estamos cientes que mulheres nestas posições de poder é um fato recente. Esta é a questão a ser comentada. A ascensão das mulheres em cargos elevados dentro das organizações.

O que está ocorrendo, a meu ver, é uma consequência da própria mudança de cultura nas organizações, especialmente das pessoas que nela trabalham. Estas pessoas, anteriormente ajustadas a um modelo de poder autoritário, aceitavam que

outros ditassem o que deveria ser feito e cumpriam as ordens. Hoje o poder tem de ser distribuído e as pessoas precisam e reivindicam serem “empoderadas” (empowerment). Aquele mesmo poder que já possuíam, mas que não era explicitado, seja por medo ou por comodismo.

Nesta situação e numa sociedade bem menos preconceituosa que antes, as mulheres, que durante tantos anos reprimiram este poder, estão tendo a chance de usá-lo e serem valorizadas por isso. As mulheres que estão sendo chamadas de “poderosas” conquistaram posições com os resultados que veem obtendo, especialmente nas organizações.

No Brasil, apesar de ainda serem minoria em posições elevadas e de terem remuneração inferior à dos homens, como revelam as pesquisas sobre o assunto, a ascensão feminina vem ocorrendo cada vez mais. E, sem dúvida alguma, o fato de termos uma presidenta, que incentiva as mulheres a usarem seu poder, favorece a ascensão e o reconhecimento no mundo dos negócios e na sociedade, daquelas que assumem suas possibilidades e competências.



Thelma Teixeira FOTO: DAVID BRAGA

# A humanização das relações no trabalho na prevenção do assédio moral

por EDINA BOM SUCESSO

Os constrangimentos nos locais de trabalho não são fatos novos e todos temos histórias para contar: colegas perseguidos por chefes, equipes que se voltam contra coordenadores e companheiros de trabalho que se digladiam, são histórias que se repetem no subterrâneo das organizações.

Desentendimentos esporádicos e atitudes explosivas provavelmente continuarão a ocorrer no ambiente de trabalho. Cientistas como Konrad Lorenz defendem que o ser humano, como os animais, é propenso ao comportamento agressivo em relação à própria espécie. A racionalidade e a responsabilidade moral são apelos insuficientes para reduzir os conflitos entre as pessoas.

Quando a agressividade não é controlada, os maus tratos se tornam frequentes e repetitivos, afetando a integridade emocional do vitimado, estamos tratando de práticas que podem ser consideradas como assédio moral. Porém, nem toda reação agressiva ou desentendimento podem ser considerados assédio moral.

Conforme defende Heinz Leymann, reconhecido especialista no assunto, para caracterizar o assédio moral é necessário que as humilhações, constrangimentos ou ofensas praticadas se repitam pelo menos uma vez na semana, durante seis meses, no mínimo.

Entretanto, outros especialistas como o Juiz do trabalho e mestre em Direito Negocial, Mauro Vasni Paroski, discordam de tal critério:

...a depender da gravidade e intensidade da conduta que expõe a vítima à humilhação, não se pode sustentar a necessidade de reiteração mínima de seis meses, com frequência de pelo menos uma vez por semana <sup>1</sup>.

Como o tema assédio moral é assunto relativamente novo, cada pessoa interpreta ao seu modo a expressão "assédio moral". Isso mostra a relevância de disseminar o conceito e ampliar a conscientização sobre o assunto, para que seja possível reconhecer condutas que importunam, aborrecem ou humilham.

Uma das desculpas para o assédio é a convivência por parte da vítima, apontada frequentemente como alguém que soma fragilidade à baixa estima, aceitando os maus tratos, sem reagir. E esse argumento, é, no mínimo alienado.

Ao considerar que a culpa é da vítima, assume-se que a pessoa escolhe passar por constrangimentos, pois não confronta o agressor e, portanto, não se faz respeitar. Todavia, nem sempre vítimas de assédio são frágeis, tímidas e temerosas. Pessoas competentes, bem sucedidas e acima de tudo, felizes, são os principais alvos do assediador. Ao reconhecer que o outro tem o que ele não possui,



DIVULGAÇÃO

inicia-se por parte do agressor um bombardeio sem fim. E quanto mais o alvo reage, mais as idéias vingativas ampliam-se.

Não é descartável a possibilidade de certas pessoas exagerarem nas acusações de assédio, querendo tirar proveito financeiro de determinada situação. Por isso mesmo, cabem cuidados para evitar a banalização do conceito, aspecto já enfatizado na esfera judicial:

Em geral, no Brasil, as indenizações fixadas pela primeira instância são altas. Mas costumam cair para no máximo R\$ 50 mil no TST. Isso porque, segundo a ministra Maria Cristina Peduzzi do TST, o Judiciário tem a preocupação de punir o agressor sem estimular uma "indústria da indenização" <sup>2</sup>

Quanto mais me informo sobre o AMT, mais acredito na importância em dar atenção ao fator intencionalidade. A ação deliberada do assediador em prejudicar ou livrar-se da vítima é fator essencial para caracterizar o assédio moral no trabalho, diferenciando-o de fenômenos similares.

Por isso, professores do ensino médio e superior, bem como os profissionais de recursos humanos são agentes importantes na disseminação de informações sobre assédio moral, em todos os âmbitos do mundo do trabalho, estimulando debates e propondo alternativas para reconhecer, prevenir, denunciar, notificar, ajudar a coibir, bem como prever medidas punitivas para casos nos quais o assediador insista em ameaçar, incomodar, impor ou intimidar.

Ao punir quem assedia, a direção da empresa sinaliza que não haverá tolerância com o desrespeito e com a crueldade nas relações interpessoais. Punições justas previnem ocorrências similares, enquanto a negligência estimula e valida os maus tratos.

Se a real intenção do assediador é prejudicar, perseguir ou livrar-se da vítima, não é justificável que a empresa mantenha em posição de liderança alguém incapaz de ser o guardião e o exemplo da humanização das relações de trabalho.

1. <http://jus.uol.com.br/revista/texto/9021/assedio-moral-no-trabalho/2>

2. <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI12817-15259,000+PESADELO+DO+ASSEDIO+MORAL.html>

**\*Edina Bom Sucesso é psicóloga, mestre em administração e consultora de empresas. edina@ergon.com.br**

PATROCINADORES DE GESTÃO

