



**ABRH-MG**

Associação Brasileira de Recursos Humanos  
Integrante do Sistema Nacional ABRH



Impresso  
Especial

7317816205/2005-DR/MG  
ABRH-MG

... CORREIOS ...

# Assunto:

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

## Prêmio Ser Humano

Inscrições abertas até  
o dia 23 de outubro

# RH

ano I edição nº4  
Setembro/Octubro 2009



ANDRÉ FOSSATI

**80 anos do Mercado  
Central, entrevista com  
Maria de Lourdes  
Caldas Gouveia**  
página 7

**Gestão de Pessoas em  
ambientes de cooperação,  
por Livia Sant'Ana**  
pág. 8

# Eleições democráticas na ABRH-MG



Glória Meireles,  
presidente da ABRH-MG  
FOTO: ABRH-MG/DIVULGAÇÃO

A ABRH-MG inicia agora o processo de transição do mandato que teve início em 1º de janeiro de 2004 e se encerra agora em 31 de dezembro de 2009. Foram 6 anos de grandes realizações que colocaram a ABRH-MG em patamares mais elevados.

Neste período os nossos pilares de sustentação foram reforçados:

**Associatividade** – disseminamos conhecimentos entre nossos associados e promovemos intercâmbio de experiências.

**Representatividade** – promovemos, fortalecemos e valorizamos práticas de gestão de RH junto a todos os segmentos da sociedade.

**Visibilidade** – fortalecemos nossa imagem institucional com ações planejadas visando à valorização da nossa marca.

**Sustentabilidade** – garantimos a efetividade e a perenidade da nossa organização com uma atuação socialmente justa e economicamente viável.

Todo este trabalho foi realizado por uma gestão voluntária altamente qualificada.

Ao final do nosso 2º mandato, asseguramos aos nossos associados o pleno atendimento dos macro-objetivos definidos em nosso planejamento estratégico inicial:

- Crescer de forma responsável e sustentável no curto, médio e longo prazos;
- Fomentar o desenvolvimento de redes de relacionamento;
- Desempenhar papel de influência na sociedade;
- Buscar formas inovadoras para difundir o conhecimento;
- Estimular a criação de laços produtivos entre os nossos associados.

Respeito à dignidade das pessoas, excelência nas ações, austeridade e crescimento sustentado, foram os valores e princípios que nos guiaram nesta jornada e nos permitiram crescer de forma intensa e contínua.

Neste mês de outubro, os associados da ABRH-MG vão eleger os representantes dos órgãos de administração que vão comandar a nossa entidade no triênio 2010-2012. Serão escolhidos os membros do Conselho Deliberativo, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

A eleição está agendada para 23 de outubro e todos os nossos associados serão convocados para, num debate democrático e franco, exercerem o seu direito de, através do voto, escolher os novos gestores que certamente irão promover ações para assegurar que a ABRH-MG continue sendo a principal fonte de referência em gestão de pessoas em nosso Estado.

Glória Meireles  
Presidente da ABRH-MG



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

Glória Rodrigues V. Meireles – Presidente  
Clarice Andrade – Vice-Presidente  
Sônia Mara Prado Veiga – Vice-Presidente

#### Diretoria

Alexandre Luiz Gomes, Cristiane de Ávila Fernandes, Déborah Regina Nória da Fonseca, Denise Dumont, Elaine Andrade dos Santos, Flávia Dias de Castro, Jane Brito Pimenta, Maria Margareth Queiroz Guimarães, Maria Cristina Iglésias Silva e Borges, Maria do Pilar Curi Moura, Maria Leticia de Castro Leite, Rebeca Pittella Caçado Oliveira, Rita de Fátima Carrusca Batista Santos, Tânia Maria Paiva Carrara, Thelma M. Teixeira, Tatiana de Villefort Alves Pinto e Valéria Cristina Pontes Alves

#### Conselho Deliberativo

Margareth Soraya Conceição Coelho Sacchetto – presidente e Osmino Pinto de Souza Filho – vice-presidente. **Conselheiros:** Carlos Alberto Caram Farah, Fernando de Souza Lima, Jose Carlos Cirilo da Silva, Magnus Ribas Apostólico, Marco Aurélio Alacoque, Paulo Maia, Raul Alberto Marinuzzi, Ricardo Luiz Diniz Gomes, Rivaldo de Azevedo Neto, Sebastião Gomes da Silveira Carvalho, Sérgio Campos Pereira Ramos, Silvana Arrivabeni Rizzioli. **Conselho de Administração:** Dayse Fonseca Carnaval Ferreira – presidente e Márcio Mendes Ferreira – vice-presidente. **Conselheiros:** Glória Rodrigues V. Meireles – Presidente, Maria Beatriz Delgado V. de Sousa e Rubens Godinho Damasceno. **Conselho Fiscal** - Efetivos: Valdir Monteiro e Wander Lúcio Francisco Prado. Suplentes: Clara Venêza Marques Pereira e José Emílio Brandão Meira



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.

## CONARH 2009: Crise amplia preocupação com gestão de pessoas

Congresso realizado pela ABRH Nacional reuniu cerca de 12 mil participantes; próximo evento já está agendado para o dia 17 de agosto de 2010

O Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas (CONARH), maior evento da América Latina destinado ao tema, concluiu no balanço do evento realizado pela ABRH Nacional, que a preocupação das organizações com desenvolvimento de seus funcionários é crescente. “Recebemos aqui no CONARH 2009 15 presidentes de empresas que disseram a cerca de milhares de congressistas o que nós já sabemos há muito, ou seja, que o papel do profissional de Recursos Humanos e de gestão de pessoas é decisivo em um momento em que as empresas precisam se transformar para enfrentar mercados cada vez mais competitivos. A transformação, todos nós acreditamos, tem a ver com as pessoas nas organizações”, destaca o presidente da ABRH Nacional, Ralph Arcanjo Chelotti.

O encontro, realizado no dia 21 de agosto, também confirmou, segundo Chelotti, que o profissional de gestão de pessoas está cada vez mais consciente de sua importância no contexto organizacional. Ele disse ainda que foi evidenciado, em situações de crise, quando as empresas precisam encontrar alternativas às

demissões, bem como integrar pessoas em processos de fusão e aquisição, as respostas para esses problemas costumam estar mais próximas do que se imagina.

“No CONARH 2009 debatemos temas de importância vital para o desenvolvimento das empresas, que dizem respeito não apenas às atividades dos profissionais de RH, mas aos profissionais de todas as áreas”, disse Ralph Chelotti. “Falamos da importância não apenas de mudar, mas de transformar as empresas; mostramos a importância de lideranças mobilizadoras, que façam a diferença em seus times; evidenciamos um fato vital para as empresas, que elas precisam investir cada vez mais em educação corporativa se quiserem avançar, dada a carência de profissionais qualificados no Brasil. Finalmente deixamos claro que as empresas precisam assimilar o fato de que, nos dias de hoje, os resultados precisam ser sustentáveis em toda a amplitude desse termo na atualidade”, comentou.

O terceiro maior congresso do mundo dedicado a temas sobre gestão de pessoas, o CONARH 2009, que ocorreu entre 18 e 21 de agosto, em São



Evento encerrado no dia 21 de agosto contou com a participação de 150 palestrantes, entre executivos, professores e consultores

FOTO: ABRH NACIONAL DIVULGAÇÃO

Paulo (SP), reuniu mais de 12.000 visitantes, mais de 150 palestrantes entre executivos, professores e consultores do Brasil e de outros países, 140 empresas expositoras na feira de negócios EXPO ABRH, que integra o CONARH.

Segundo Chelotti, esses números refletem a importância que o tema gestão de pessoas vem alcançando entre empresas de todo o país e, inclusive, aquelas situadas em países

que falam português, como Angola e Moçambique, que costumam enviar grandes delegações de profissionais de Recursos Humanos e gestão de pessoas ao congresso.

Veja a síntese das principais palestras, em texto e vídeo, no Blog do CONARH [www.blog.conarh.com.br](http://www.blog.conarh.com.br). A próxima edição do CONARH ocorre em 2010, também em São Paulo, no dia 17 de agosto.

## Ranking das “150 Melhores Empresas para Trabalhar” é anunciado pelo Guia Você S/A Exame

A Caterpillar, empresa paulista fabricante de máquinas industriais e agrícolas, liderou o ranking 2009 das “150 Melhores Empresas para Trabalhar”, realizado pelas revistas Você S/A e Exame. Investimento no bem estar e desenvolvimento dos colaboradores e a preocupação em garantir um ótimo clima de trabalho, foram alguns dos fa-

tores que levaram a Caterpillar a conquistar o título. Figuram entre as 10 melhores empresas, nas colocações subsequentes, a Masa, Volvo, Laboratório Sabin, Eurofarma, BV Financeira, Chemtech, CPFL, Plascar e Landis + Gyr. Veja todas as empresas do Guia no site [www.vocesa.abril.com.br/melhoresempresas](http://www.vocesa.abril.com.br/melhoresempresas)

## Pesquisa afirma que há poucas mulheres no alto escalão

Pesquisa realizada pela Hay Group (empresa especializada em consultoria de gestão de negócios) com 227 grandes empresas instaladas no Brasil aponta que a presença feminina não passa de 5% no alto escalão dessas organizações. E não há presidentes mulheres na amostra apurada pela pesquisa. Em relação às companhias de capital nacional, a desvantagem é ainda maior, as mulheres ocupam

somente 4% dos altos cargos. Há também distorções quanto ao salário. Na média as mulheres ganham 20% menos que os homens. De acordo com o consultor do Hay Group e responsável pela pesquisa, Leonardo Salgado, “este é um assunto que pode até passar despercebido dentro das empresas, mas as distinções salariais por gênero ainda existem”.

AS INFORMAÇÕES SÃO DO PORTAL EXAME

  
**PAULO R. LASMAR**  
SERVIÇOS DE ADVOCACIA

Destaca-se pela excelência na prestação de serviços jurídicos nos ramos societário, trabalhista, comercial, tributários, desportivo, licitações, arbitragens e mediações.  
Av. Raja Gabaglia – 2.680 – Conjunto 604 – Bairro Estoril – 30494-170 – Belo Horizonte – MG  
Telefax: 55 31 3297-0855 - e-mail: [prlasmar@task.com.br](mailto:prlasmar@task.com.br)

## Prêmio Ser Humano tem inscrições abertas até o próximo dia 23

Maior premiação do estado dedicada à gestão de pessoas está em sua 9ª edição consecutiva

Investir, valorizar e sobretudo acreditar nas pessoas. Pode-se afirmar que esse é o preceito maior do trabalho desenvolvido pelos profissionais de recursos humanos. E é nesta mesma linha, no intuito de difundir e premiar publicamente as boas ideias e os seus promotores, que atua o Prêmio Ser Humano. Em sua 9ª edição consecutiva, a premiação, promovida pela ABRH-MG, tem inscrições abertas até o próximo dia 23 de outubro.

De acordo com a coordenadora do Prêmio Ser Humano e diretora da ABRH-MG, Cristina Iglesias Borges, duas modalidades são avaliadas: “Gestão de Pessoas” e “Responsabilidade Social Corporativa”. Ela destaca que serão aceitos projetos e ações desenvolvidas por empresas, profissionais autônomos que atuam na área de RH e estudantes.

Cristina ressalta uma novidade introduzida neste ano. “Na modalidade Gestão de Pessoas, na categoria Acadêmico, vamos aceitar agora a participação de pós-graduados que tenham concluído há no máximo dois anos, a pós-graduação. “Já na modalidade “Responsabilidade Social Corporativa” incluímos também uma categoria voltada para Organizações do 3º Setor”, diz.

A qualidade do conteúdo, o grau de inovação, contribuição esperada e aplicada, resultados alcançados e impacto para o futuro da organização serão alguns dos pré-requisitos avaliados pela comissão julgadora do Prêmio. É importante frisar ainda a amplitude da premiação que reconhece as diversas áreas de atuação do profissional de recursos humanos, como meio ambiente, ciência e tecnologia, direitos humanos, trabalho e renda e cultura e lazer.



Troféu Prêmio Ser Humano: símbolo do reconhecimento profissional

FOTO: ALEXANDRE C. MOTA



Cerimônia oficial do Prêmio, que este ano está agendada para o dia 1º de dezembro no Minas Tênis Clube II

### Referência para a valorização profissional

De acordo com a presidente da ABRH-MG, Glória Meireles, desde sua primeira edição, que ocorreu em 2001, o Prêmio Ser Humano já consagrou mais de 60 cases de sucesso em Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social, tornando-se uma referência para a valorização dos profissionais que atuam na área de recursos humanos. Desde então, a ABRH-MG reconhece e divulga projetos, pesquisas, ferramentas e práticas profissionais que apresentem contribuições efetivas para o desenvol-

vimento das pessoas no ambiente de trabalho. Premia também projetos que tenham como propósito uma melhor inserção do indivíduo na sociedade e o exercício da cidadania.

Glória diz ainda que os premiados recebem além do Troféu “Prêmio Ser Humano”, um certificado e um selo. Todo o processo de análise e avaliação dos cases inscritos é realizado por um corpo de jurados composto de renomados especialistas no assunto, do meio acadêmico e empresarial.

### SERVIÇO

Formulários para inscrição e edital da premiação estão disponíveis no site [www.abrhmg.org.br](http://www.abrhmg.org.br). Mais informações pelo telefone 31 3227 5797. A cerimônia oficial do Prêmio Ser Humano ocorre no dia 1º de dezembro, no Minas Tênis Clube II

Glória diz ainda que os premiados recebem além do Troféu “Prêmio Ser Humano”, um certificado e um selo. Todo o processo de análise e avaliação dos cases inscritos é realizado por um corpo de jurados composto de renomados especialistas no assunto, do meio acadêmico e empresarial.

## “O Prêmio é um selo de credibilidade”



Vencedores da 8ª edição do Prêmio Ser Humano, que ocorreu no ano passado

FOTO: ALEXANDRE C. MOTA

O grande objetivo do Prêmio Ser Humano – estimular e valorizar as pessoas – vem sendo alcançado com louvor, pelo menos é o que afirmam os vencedores da última edição, que ocorreu em 2008. Para a diretora de RH da Fundação Benjamin Guimarães – Hospital da Baleia, Sheila Eros Pereira, a visibilidade dada aos projetos ganhadores é apontada como o diferencial. O Programa Humanizarte, promovido pela instituição, recebeu o prêmio na categoria “Responsabilidade Social Corporativa” no ano passado.

“Conquistamos visibilidade em todo país ao sermos indicados ao

Prêmio Ser Humano Oswaldo Cecchia da ABRH Nacional”. Sheila destaca ainda que o setor de RH da organização passou a fazer parte das decisões da instituição depois das premiações. “É a comprovação de que investir em pessoas dá resultado e é estratégico”, avalia.

Vencedor na categoria “Gestão de Pessoas”, quesito Profissional de RH, com o trabalho “Alavancando performance através do potencial empreendedor dos gestores”, o consultor de empresas Alexandre Araújo Castro diz que é importante ter o trabalho reconhecido por uma instituição do porte

da ABRH-MG. Segundo ele, a primeira e a mais importante consequência de ganhar o Prêmio Ser Humano foi a satisfação pessoal de ter um trabalho valorizado. “O Prêmio é, sem dúvidas, um selo que ajuda a divulgar o projeto e que dá credibilidade a ele”, conta.

Para Cristiana Vasconcelos, coordenadora de RH do Hospital Vila da Serra, uma das autoras do também premiado “Reestruturação das atividades de treinamento pela baixa participação – planejamento e aplicação. Estudo de caso do Hospital Vila da Serra”, participar do Prêmio foi uma experiência gratificante, “principal-

mente pelo reconhecimento dado ao trabalho que realizamos”, disse.

“Assim como o conceito do Prêmio Ser Humano, compreendemos que o capital humano é o maior bem da instituição”, afirma Cristiana. “É muito importante incentivar constantemente ações de valorização e reconhecimento aos colaboradores potencializando assim os ativos intangíveis da organização”, diz. Ela destaca ainda que a participação no Prêmio foi também uma forma de apresentar a outros profissionais de RH uma das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela instituição.

## Eleições 2009

### ABRH-MG convoca seus associados para Assembléia Geral Ordinária

A ABRH-MG promove, no dia 23 de outubro, Assembléia Geral Ordinária para eleição dos membros da administração da entidade. Serão eleitos integrantes para os Conselhos Deliberativo, de Administração e Fiscal e para a Diretoria Executiva. Todos os associados adimplentes, pessoa física e jurídica, serão convocados para a Assembléia, com direito a voto.

A convocação será realizada por meio de edital afixado na sede da ABRH-MG e publicação na imprensa local. Além disso, os associados também receberão um e-mail da entidade com a convocação. A Assembléia será realizada na sede da ABRH-MG (Rua Gonçalves Dias, 229, sala 401 – Funcionários) às 17 horas em primeira convocação e às 18 horas em segunda convocação. A Assembléia terá

a duração de 2 horas.

De acordo com o edital, os membros dos Conselhos Deliberativo, Administrativo e Fiscal serão eleitos pela Assembléia Geral Ordinária. É importante ressaltar que todos os cargos têm mandato referente ao período de 2010/2012. Os candidatos aos cargos dos Conselhos devem ser sócios como pessoa física adimplentes.

Ainda segundo o edital, poderão ser eleitos presidente e vice-presidente da Diretoria Executiva da entidade o associado pessoa física adimplente (com pagamento em dia) com, no mínimo, 3 anos de participação ativa nos órgãos de administração da ABRH-MG.

## Tome NOTA

### Diretoras da ABRH-MG ministram Oficinas Técnicas Vivenciais

A ABRH-MG promove, no dia 13 de novembro, a segunda atividade das “Oficinas Técnicas Vivenciais”, direcionadas exclusivamente aos associados da ABRH. O próximo tema abordado será “Vivência de Psicodrama Empresarial”, ministrado pela consultora organizacional e diretora da ABRH-MG, Thelma Teixeira. Ela explica que o Psicodrama é uma metodologia e técnica de Desenvolvimento Humano que utiliza a ação (drama significa ação) e portanto, a oficina foca na realização de uma vivência pelos participantes. A atividade visa, além de fornecer conhecimentos sobre o Psicodrama Empresarial, desenvolver habilidades e atitudes em relação ao tema que será trabalhado. A oficina será realizada de 9 às 12 horas, no Minas Tênis Clube II – Espaço Sausalito (Av. Bandeirantes, 2323 – Serra).

As “Oficinas Técnicas Vivenciais” – atividade ofertada no XIII Congresso Mineiro de RH – foram promovidas, novamente, pela ABRH-MG para atender a solicitações de seus associados. No último dia 8 de outubro foi realizada a oficina “O papel estratégico do RH nos processos de mudança”, ministrada pelas diretoras da ABRH-MG Cristiane de Ávila, gerente de RH do Minas Tênis Clube, e Elaine Andrade, analista de RH da MMX.

## MARIA DE LOURDES CALDAS GOUVEIA “Mercado Central: símbolo da cidade, do empreendedorismo e da força coletiva”

*Não existe cidade sem mercado. E em Belo Horizonte, claro, não foi diferente. Fruto do espírito empreendedor do então prefeito Cristiano Machado, o “Mercado Municipal de BH” foi inaugurado em 1929. Era uma feira aberta, voltada para o abastecimento da população, que ocupava 22 lotes próximos à Praça Raul Soares. Ao longo dos anos este espaço se transformou e evoluiu junto com seus comerciantes. Oitenta anos depois, o atual Mercado Central representa bem mais que um núcleo de comércio variado (e bem sucedido). É um símbolo da cidade, da diversidade, do empreendedorismo e da força coletiva. Na ocasião de seu aniversário de 80 anos, comemorado no último mês de setembro, o Assunto:RH convidou, para esta entrevista exclusiva, a filósofa e professora da PUC Minas, Maria de Lourdes Caldas Gouveia, autora da tese “O Mercado como símbolo da cidade”.*

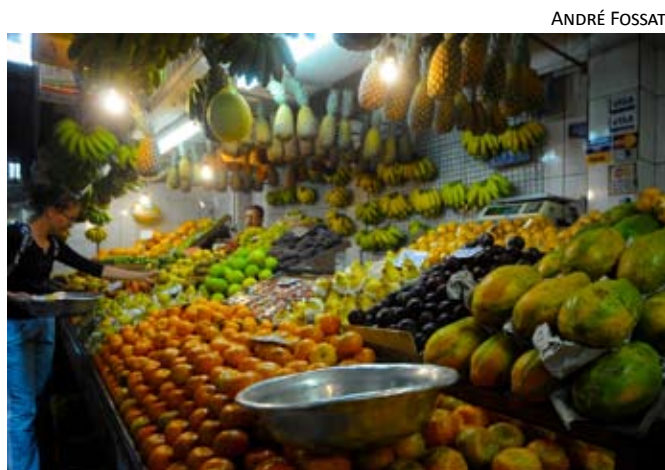
**ASSUNTO:RH:** De típica feira ao ar livre, com barracas de madeira que se enfileiravam, a um dos empreendimentos mais bem-sucedidos de Belo Horizonte. Quais foram os principais fatores e personalidades que levaram o Mercado Central a se tornar a referência que é nos dias de hoje?

**MARIA DE LOURDES CALDAS GOUVEIA :** A coesão, o sentimento de grupo, de coletividade são fatores primordiais que fizeram do Mercado Central o símbolo que é. Junto a isso, o empenho, dinamismo, espírito de coletividade e coragem dos comerciantes para aceitar os desafios.

Dentre diversas pessoas, três nomes merecem destaque nessa trajetória: Olímpio Marteleto, do antigo Supermercado Aymoré, ex-administrador e presidente do Mercado, foi responsável pela reestruturação do espaço. Athenágoras Carvalhaes, advogado e comerciante, redigiu o estatuto e o modelo de gestão (que visa, primeiramente, o coletivo e o democrático) que prevalece, inclusive, até hoje. Vou citar também o engenheiro Márcio Gomes, responsável pelas obras da cobertura do Mercado. Ele ajudou muito com ideias sobre a reestruturação do espaço.

Voltando à importância do espírito de coletividade, característica maior do Mercado Central, é preciso falar do ano de 1964. Naquela data a prefeitura de Belo Horizonte resolveu privatizar o então Mercado Municipal de BH e para isso organizou um leilão. Os feirantes, que não tinham o dinheiro necessário para a compra, não se abateram e aceitaram o desafio. O grupo se organizou e decidiu arrematar o negócio. No entanto, apareceu outra dificuldade: eles teriam que murar e cobrir o espaço. Novamente a força coletiva prevaleceu e, mesmo endividados, os feirantes cumpriram o acordo e fizeram a reestruturação, solicitada pela prefeitura. À frente da reestruturação estava o Sr. Olímpio Marteleto, que conseguiu que o Banco Mercantil do Brasil financiasse as obras.

Acredito que a união e a vontade dos comerciantes de encarar e solucionar problemas foram pontos fundamentais para a compra, a redação do estatuto, a construção das paredes, da cobertura e do estacionamento – realizações que possibilitaram que os comerciantes saíssem do vermelho e comesçassem a lucrar.



ANDRÉ FOSSATI

### Mercado Central, há oitenta anos um espaço de diversidade

**ARRH:** Existe um conselho gestor do Mercado? O comerciante tem participação ativa nas decisões relacionadas à administração e gestão do Mercado? Como isso ocorre?

**MLCG:** O Mercado Central é uma cooperativa de comerciantes. Atualmente o espaço dispõe de uma Diretoria Executiva, uma Comissão Revisora, um Conselho Administrativo, um Conselho Fiscal e uma Assessoria Jurídica. Os conselhos e comissões são formados pelos próprios comerciantes do Mercado, que são orientados por um advogado que presta a assessoria jurídica.

Todas as decisões e providências dependem dos comerciantes e são tomadas coletivamente. Se existe um problema, ele será debatido e resolvido em conjunto. Cada comerciante tem direito a um voto, independente do número de lojas que ele possua no Mercado. É importante ressaltar que há uma parceria muito grande entre eles, que não se consideram rivais e sim, parceiros.

**ARRH:** O Mercado dispõe de programas de fomento do seu comércio, aulas e cursos educativos, para estimular o desenvolvimento dos comerciantes?

**MLCG:** Acredito que os comerciantes ainda não viram necessidade em implementar programas de fomento.

**ARRH:** O Mercado Central é um espaço de diversidade e contrastes. Vai do luxo (salões de beleza que revendem marcas sofisticadas, uma das melhores

importadoras de vinhos e azeites etc) ao popular, com artesanato, comidas típicas e lanches rápidos e baratos. Como segmentos tão distintos convivem no mesmo espaço?

**MLCG:** O Mercado Central é um espaço da diversidade, e, sobretudo, de inclusão. Quando afirmo que é um espaço de inclusão, me refiro tanto ao frequentador como ao comerciante. Acredito que no Mercado a classe social se desfaz. Todos têm espaço, e há espaço para todos. O comércio é um dos itens que atrai o visitante, que está em busca de várias coisas, como a diversidade de estímulos, do cheiro, das cores e claro dos bares, restaurantes e serviços que ali se encontram.

**ARRH:** De uns tempos pra cá, o Mercado Central expandiu e abriu espaço, inclusive, para as grandes redes varejistas, como a Drogaria Araujo e a Ricardo Eletro (cuja inauguração no Mercado foi alvo de protestos). Como os comerciantes estão lidando com isso?

**MLCG:** Aqui prevalece novamente a ideia de inclusão. Acredito que os mercados, espalhados por toda parte do mundo, representam um grande símbolo de inclusão. O nosso Mercado Central enfatizou e cultivou esse simbolismo, desde o tratamento dado aos clientes - a proximidade, lojas abertas para os corretores, sem balcões – à parceria que existe entre os comerciantes. No Mercado, todos os têm o mesmo valor, seja a grande rede de drogarias Araujo ou uma lojinha que vende alho.

**ARRH:** De um modo geral, esta “modernização” interfere de alguma forma na tradição do Mercado? Como?

**MLCG:** Muitas vezes o progresso representou o avanço, mas também a destruição da tradição e da história. A decisão de expandir o Mercado Central visa, obviamente, o progresso. Mas acredito que os comerciantes não vão permitir que este progresso destrua o Mercado e toda sua tradição. Por exemplo, a loja Ricardo Eletro está ocupando atualmente o espaço que foi do Armazém Aymoré, do Olímpio Marteleto. Com certeza eles têm uma grande responsabilidade e compromisso de contribuir para a continuidade da tradição do Mercado.

## Como prevenir acidentes de trabalho?

O especialista em medicina do trabalho, Hudson de Araujo Couto, comenta o assunto que é tema recorrente na mídia brasileira

Acidentes de trabalho: como prevenir? Essa questão antiga, e por incrível que pareça, ainda muito recorrente nas organizações brasileiras, sobretudo nos setores usineiros e da construção civil, não deixa de ser uma preocupação presente na rotina de trabalho dos gestores de pessoas. O assunto é também notícia habitual em todos os âmbitos da mídia, devido aos seus altos índices e até mesmo pela situação em si, que aponta em alguns casos a extrema negligência com a segurança dos trabalhadores. Neste aspecto, a ampla cobertura jornalística funciona também como uma forma de denúncia e alerta, na tentativa de evitar e diminuir acidentes.

A propósito, o Assunto:RH convidou o especialista em medicina do trabalho, o médico Hudson de Araujo Couto que acaba de lançar o livro “Comportamento seguro: 70 lições para o supervisor de primeira linha”.

### Operário fica 15 minutos pendurado no 11º andar de prédio no DF

*Homem escorregou de andaime e ficou 15 minutos preso por uma corda. Ele foi salvo por colegas, que abriram buraco em parede da construção.*

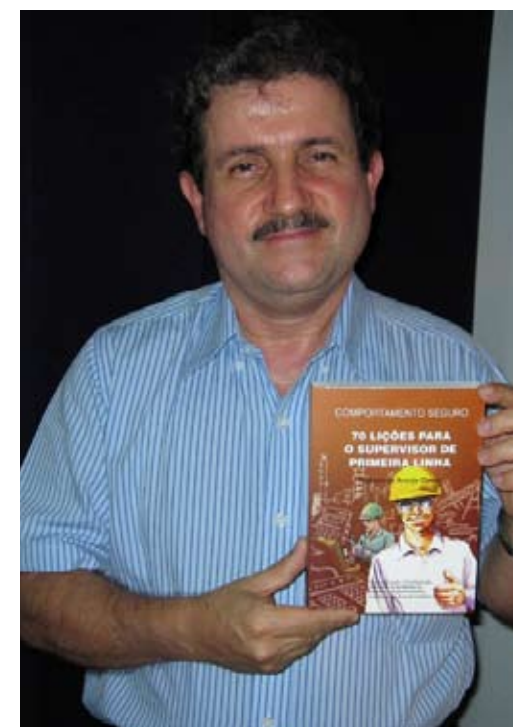
*Um operário ficou pendurado pelo cinto de segurança no 11º andar de um prédio em construção na cidade de Águas Claras, a 10 km de Brasília, por cerca de 15 minutos, até ser socorrido. A cena foi fotografada por um morador vizinho da obra.*

*Testemunhas disseram que o operário escorregou do andaime onde trabalhava se agarrou ao ferro de sustentação do equipamento, mas não conseguiu suportar por muito tempo. Então, o homem se soltou e ficou pendurado apenas pela corda amarrada ao cinto de segurança.*

*A vida do operário, ainda não identificado, foi salva pelos colegas de trabalho, que abriram um buraco na parede em obras e o puxaram para dentro do prédio. Segundo os vizinhos da obra, o Corpo de Bombeiros chegou dez minutos depois do resgate.*

*A construtora responsável pela obra confirmou que o operário limpava uma tábua, tropeçou no material de limpeza e escorregou. A empresa reafirmou que ele usava na hora do acidente os equipamentos de segurança obrigatórios.*

*As informações são do site [www.oglobo.com.br](http://www.oglobo.com.br) e foram publicadas no dia 14 de setembro*



Hudson de Araujo Couto, autor do livro “Comportamento seguro: 70 lições para o supervisor de primeira linha”

ARQUIVO PESSOAL

### Análise da notícia por Hudson de Araujo Couto

O acidente destaca três aspectos importantes na realidade atual da prevenção de acidentes do trabalho: a utilização de equipamentos de proteção, a situação em si de risco não controlado e a existência de uma situação de risco decorrente de atitudes pouco responsáveis.

Quanto ao uso do equipamento de proteção, o cinto de segurança cumpriu seu papel e foi, em última análise, responsável por ter salvado a vida do trabalhador. De fato, há o consenso de que um dos componentes mais importantes de um programa sólido de prevenção de acidentes do trabalho é a letra “D”, de disciplina. A disciplina inclui o uso obrigatório de equipamento de proteção, nas circunstâncias em que ele é indicado, sem qualquer tolerância quanto ao não cumprimento dessa regra.

Quanto à situação de risco não controlado, a moderna prevenção de acidentes também busca a transformação de situações de risco em condição de improbabilidade de acidente (embora possível). A diferença de conceitos é enorme, pois, enquanto aceitamos uma situação como de risco, dizemos que trabalhar pode ser perigoso. Ao contrário, ao não aceitarmos que exista risco na situação de trabalho, estamos definindo que o esforço deve ser feito no sentido de se instituir barreiras, visando a não ocorrência do acidente. A existência de um andaime em

más condições, que contribuiu para que o trabalhador escorregasse, denota uma condição de mau controle do risco.

O terceiro aspecto é o relato de que o trabalhador tropeçou no material de limpeza ao limpar a tábua do andaime, o que sugere a ocorrência de atitude pouco cuidadosa do próprio acidentado ou de outrem que o tenha antecedido, ao se deixar o material de limpeza em situação de poder causar o acidente. O cuidado com as próprias atitudes é considerado como um dos principais aspectos dentro de uma das premissas mais importantes visando a segurança no trabalho: a responsabilidade com os próprios atos.

Este evento nos lembra e reforça a necessidade de conscientização dos 10 pontos considerados mais importantes na prevenção de acidentes: (a) análise do risco da tarefa; (a) administração; (b) barreiras; (c) cultura do comportamento seguro; (d) disciplina; (e) engenharia; (f) fiscalização; (g) gerência do risco; (h) hierarquia; (i) interdependência.

Todos os itens são de enorme importância e quando algum deles falha, torna-se provável a ocorrência do acidente. Felizmente, no caso relatado, pelo menos um componente existiu: disciplina, que garantiu o uso do equipamento de proteção e salvou a vida do trabalhador.

# A gestão de pessoas em ambientes de coopetição empresarial

por LÍVIA SOUSA SANT'ANA



Parece óbvio tentar afirmar que o Modelo de Gestão de Pessoas (MGP) de uma empresa deve traduzir as exigências do mercado/setor em que esta empresa opera, em traduzir também a sua identidade/cultura, em manter o alinhamento com a visão de futuro definida e ainda garantir a coerência entre os subsistemas que o compõem a fim de promover a consistência dos resultados a serem alcançados.

Parece também óbvio, de tão lugar comum que se tornou, reafirmar que a definição do MGP e a atuação da equipe de RH de uma empresa devem estar a serviço da execução da estratégia empresarial e da gestão de sua cultura organizacional.

Mas se isto é verdadeiro, não seria de se esperar que tivéssemos uma diversidade maior de MGP's? Não deveria ser estranho encontrarmos em empresas completamente diferentes, quanto a forma de operar e competir, MGP's com bases conceituais iguais?

Toda esta questão toma relevância se analisarmos a gestão de pessoas no setor da construção pesada que, nos últimos 10 anos, precisou se organizar de uma forma diferente em função de uma série de questões, mas principalmente para minimizar riscos para todos os envolvidos: clientes, acionistas, empregados, governo, comunidade e outros. A forma de atuação neste setor migrou do modelo um projeto/uma construtora para um projeto/várias construtoras - os famosos Consórcios.

Consórcios são associações temporárias de empresas, previstas em lei, para a execução de um contrato específico. Estas associações trouxeram a este setor uma nova forma de se organizar e operar, além de um novo desafio para as construtoras que se viram obrigadas a compartilhar competências específicas a fim de serem elegíveis a concorrer por contratos de maior valor. Toda esta reorganização deslocou o eixo de atuação das construtoras de um modelo de negócios baseado quase que exclusivamente em competição para um modelo baseado em cooperação associada à competição, melhor dizendo, um modelo de Coopetição.

A Coopetição é uma relação de cooperação entre concorrentes para atingir um objetivo comum. O termo foi definido por Ray Noorda em 1993 para traduzir relações comerciais que pudessem obedecer a uma outra lógica que não apenas a relação ganha/perde. Retirado da Teoria dos Jogos, conceito matemático que estuda as escolhas de comportamentos ótimos quando o custo e o benefício de cada opção não é fixo, mas que depende, sobretudo, da escolha dos indivíduos envolvidos e, por isso, prevê a possibilidade de jogos de soma positiva, ou seja, relações ganha/ganha. O conceito ganhou aplicação no mundo da gestão estratégica a partir dos trabalhos de Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, acadêmicos que o utilizaram para explicar a necessida-

de de reorganização de alguns setores da economia.

A produção intelectual e a experiência vivida por algumas empresas, principalmente do setor automobilístico, levaram à conclusão de que ambientes de Coopetição exigem forte desenvolvimento de bens intangíveis dado que o capital social (conhecimento, confiança, expertise, rede de relacionamentos etc.) tem tanto valor quanto o capital físico (dinheiro, equipamentos, tecnologias, áreas, etc.) para a concretização dos negócios. A construção dos valores intangíveis neste caso passa, necessariamente, pela atuação de profissionais que saibam com quem/em que situações cooperar e contra quem/ em que situações competir. Capacidade complexa a ser adquirida a partir do desenvolvimento de comportamentos essenciais, tais como: gerenciamento de incertezas, desenvolvimento de redes de relacionamento, negociação, criatividade, flexibilidade, atuação sistêmica e outros.

Desenvolver este tipo de capacidade nos profissionais e na organização requer a utilização de MGP's que possam ter em sua base conceitual paradigmas ligados não somente às questões da competição, mas simultaneamente ao desenvolvimento de comportamentos que possam dar sustentação também à cooperação.

Neste ponto, começam as dificuldades relativas à construção destes novos modelos: grande parte do material acadêmico desenvolvido e dos

exemplos empresariais de sucesso, nos quais nos referenciamos atualmente, estão ancorados em paradigmas que dizem respeito a como incrementar a capacidade competitiva das organizações e de seus profissionais. Pouca produção acadêmica e alguns exemplos empresariais de sucesso estão ancorados em modelos de cooperação. E nada, ou quase nada, foi produzido para ancorar o desenvolvimento de comportamentos empresariais e profissionais que atenderão ao binômio cooperação/competição.

A despeito da análise de aderência ao perfil de cada setor, MGP's continuam sendo elaborados e utilizados, de forma indiscriminada, com base em "modismos" de gestão que nada contribuem para que a função Gestão de Pessoas cumpra integralmente o seu papel para as empresas e seus profissionais. Fica aqui um convite à produção de novas experiências e conhecimentos que possam ajudar a responder questões do mundo contemporâneo que serão cada vez menos polarizadas e por isso mesmo com alta tendência de integração do que, a princípio, poderá nos parecer antagônico. Respostas do tipo "isto ou aquilo" terão cada vez menos lugar em nosso dia a dia profissional; desafios tipo "isto e aquilo" passarão cada vez mais a ocupar nossas mentes e a perturbar nosso sono.

**Lívia Sousa Sant'Ana é Diretora de RH da Mendes Júnior Trading Engenharia**

## PATROCINADORES DE GESTÃO

