

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL E *COACHING*

RAYANE RODRIGUES DE BRITO SCHMITT  
TELUANY DA MATA CARVALHO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA QUEBRA DEVELHOS  
PARADIGMAS E A CRIAÇÃO DE NOVOS

ANÁPOLIS – GO

2019

RAYANE RODRIGUES DE BRITO SCHMITT

TELUANY DA MATA CARVALHO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA QUEBRA DE VELHOS  
PARADIGMAS E A CRIAÇÃO DE NOVOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Prof.ª Esp. Aracelly Loures.

ANÁPOLIS – GO

2019

RAYANE RODRIGUES DE BRITO SCHMITT

TELUANY DA MATA CARVALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Esp. Aracelly Loures.

Anápolis, 12 de novembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

---

Drº. Raimundo Marcio Mota de Castro

---

Esp. Aracelly Loures Rangel

---

Me. Maurício Resende Rodvalho

ANÁPOLIS

2019

## RESUMO

O mundo corporativo recebe muitas influências e estão sujeitos às mudanças contínuas. A organização, por sua vez, deve se preocupar em manter-se viva no mercado de trabalho. A área de Recursos Humanos, por exemplo, é uma das mais importantes para o desenvolvimento de uma organização e pode-se analisar que também sofre mudanças com o passar do tempo. Na Era da informação tornou-se inevitável a importância das organizações em identificar e se desfazer de velhos paradigmas. É preciso estar consciente dos prejuízos que estes antigos padrões podem ocasionar para que tomem atitudes para evitá-los. O gestor atua como agente de mudança, capaz de criar novos paradigmas e gerar soluções a partir de desafios. Os colaboradores, como fazem parte do negócio, também participam na atuação da mudança na empresa e contribuem com seus conhecimentos e experiências para alcançar o sucesso organizacional. Com a atuação dos Gestores de Recursos Humanos, trabalhando junto com os colaboradores, muitas empresas estão tendo a oportunidade de se manterem vivas e bem-sucedidas no mundo organizacional. Sendo assim as empresas precisam garantir a sobrevivência e o sucesso da organização diante das constantes mudanças, por esse motivo é necessário analisar esses antigos padrões e os prejuízos que pode gerar a organização e, a partir daí as empresas tem a possibilidade de buscar soluções para lidar com a mudança que o mundo organizacional vive e se sobressair contra obstáculos que impedem seu progresso. Para a elaboração desse artigo foram utilizadas obras de autores renomados, que abordam assuntos como a mudança, a evolução na área de Recursos humanos, velhos paradigmas, além de artigos de profissionais a respeito de novos paradigmas.

**Palavras – chave:** gestor, mudança, colaboradores, novos paradigmas, sucesso organizacional, velhos paradigmas.

## **Abstract**

The corporate world receives many influences and is under to continuous change. The organization, on the other hand, must be concerned about staying alive in the job market. The Human Resources area, for instance, is one of the most important for the development of an organization and it can be analyzed that it also undergoes changes over time. In the Information Age, the importance of organizations in identifying and disposing of old paradigms has become inevitable. You have to be aware of the damage these ancient patterns can do to take action to avoid them. The manager acts as a change agent, able to create new paradigms and generate solutions from challenges. Employees, as part of the business, also participate in the performance of change in the company and contribute their knowledge and experience to achieve organizational success. With Human Resources Managers working together with employees, many companies are having the opportunity to stay alive and successful in the organizational world. Thus, companies need to ensure the survival and success of the organization in the face of constant changes, so it is necessary to analyze these old patterns and the damage that can generate the organization, and from there companies have the possibility to seek solutions to deal with. The change that the organizational world is experiencing and stands out against obstacles that hinder its progress.

For the preparation of this article, works by renowned authors were used, addressing issues such as change, evolution in the area of Human Resources, old paradigms, as well as articles by professionals about new paradigms.

**Keyword:** manager, change, collaborators, new paradigms, organizational success, old paradigms.

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1:</b> Relação: Objetivos Organizacionais – Objetivos Individuais .....	14
<b>Quadro 2:</b> Fases da Gestão de Pessoas.....	17
<b>Quadro 3:</b> Sete fatores-chave para o sucesso em fazer que a mudança aconteça .	30
<b>Quadro 4:</b> Atributos que distinguem empresas de alto crescimento .....	34
<b>Quadro 5:</b> Dez práticas essenciais para sustentar o crescimento organizacional baseado em valor.....	35

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> Administração no estilo piramidal.....	21
<b>Figura 02:</b> Administração na pirâmide invertida.....	27

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>11</b>
2.1	O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS.....	11
2.2	HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	16
<b>3</b>	<b>VELHOS PARADIGMAS.....</b>	<b>19</b>
3.1	DEFINIÇÃO DE VELHOS PARADIGMAS.....	19
3.2	VELHOS PARADIGMAS PREDOMINANTES NAS ORGANIAÇÕES ATUALMENTE.....	21
3.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM VELHO PARADIGMA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	23
<b>4</b>	<b>NOVOS PARADIGMAS.....</b>	<b>25</b>
4.1	CONSTRUÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS COMO FATOR DETERMINANTE PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	25
4.2	A IMPORTÂNCIA DE APLICAR OS NOVOS PARADIGMAS.....	26
4.3	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ALICERCE PARA O SUCESSO.....	28
<b>5</b>	<b>O DESAFIO DA MUDANÇA.....</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>MODELO DE UMA ORGANIZAÇÃO BEM SUCEDIDA.....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente percebem-se constantes mudanças no mundo corporativo. Por elas serem permanentes e rápidas, as empresas se vêem obrigadas a se adequar às exigências impostas pelo mercado. Com base nessa afirmação, identifica-se uma grande dificuldade das organizações em acompanhar essa evolução, pois a maioria dos profissionais que fazem parte de seus quadros está fortemente ligada a velhos paradigmas e moldada em um estilo de administração vertical.

A mudança é um processo que, como qualquer outro, passa por etapas. Para que se inicie um processo de mudança organizacional, primeiro deve haver a conscientização e o reconhecimento da necessidade dessa mudança. Em segundo lugar, é necessário definir o que são os velhos paradigmas, identificá-los na organização e, a partir daí, devem ser percebidos e analisados os prejuízos que eles causam na empresa.

Pensando nisso é importante reconhecer os velhos paradigmas no contexto da comunicação organizacional dentre outros paradigmas e os prejuízos causados por eles. É muito importante construir novos paradigmas sobre a forma da comunicação entre chefes e funcionários dentro das organizações. Eles são capazes de adequar a empresa às exigências do mercado de trabalho, gerar retornos muito positivos e alcançar a satisfação tanto da organização, quanto do colaborador.

É certo que as organizações enfrentam desafios em implementar a mudança. Faz-se importante reconhecer esse desafio para que se encontrem maneiras de superá-lo. Quando há a análise dessas etapas, a organização traça o seu caminho para se tornar bem-sucedida e sua adequação às tendências do mercado atual se torna mais evidente.

Os paradigmas são a representação de um padrão a ser seguido, uma crença, que se repete por muito tempo, mas não significa que seja um fato. O mundo está em constante mudança, em todos os aspectos. Ele se encontra em plena evolução da Era Industrial para a Era da Informação e é importante destacar que as pessoas devem se adequar a essas mudanças para não se tornarem obsoletas. No mundo empresarial não é muito diferente, as mudanças são os

principais fatores de influência e se fazem necessárias para determinar o sucesso ou o fracasso das organizações.

Diante de tal fato, o que fazer para garantir a sobrevivência e o sucesso da organização diante das constantes mudanças e transformações da comunicação organizacional?

Nota-se constantemente a preocupação das organizações em se manterem ativas no mercado e serem vistas como bem-sucedidas. Os velhos paradigmas da comunicação organizacional são alguns dos obstáculos para chegar ao sucesso e, por esse motivo, é necessário abordar esse assunto para que se identifiquem esses antigos padrões e os prejuízos que podem gerar à organização.

A partir disso, as empresas têm a possibilidade de buscar soluções para lidar com a mudança que o mundo organizacional vive e se sobressaem aos obstáculos que impedem seu progresso. Além disso, com o surgimento de novos paradigmas as empresas se adequam ao ambiente empresarial que está sempre mudando.

O objetivo deste trabalho foi demonstrar a importância da construção de novos paradigmas da comunicação organizacional no mundo contemporâneo, buscando compreender a realidade das empresas.

Dentre os principais tópicos abordados nesta pesquisa destacaram-se: conceituar a importância do capital humano dentro das instituições; mostrar como que os velhos paradigmas se tornaram obstáculos ao sucesso das empresas; expor como os gestores atuam na quebra desse velho paradigma; usar citações de autores para mostrar como o papel do gestor é essencial para implementar um novo paradigma dentro das organizações.

Para tanto, a metodologia utilizada para a pesquisa foi a bibliográfica, utilizando-se de obras de autores renomados. Tais autores abordaram assuntos como a mudança, a evolução na área de Gestão de Pessoas, velhos e novos paradigmas e o importante uso da comunicação na área.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Nesse capítulo analisou-se o papel do gestor de acordo com alguns autores e discutiu-se sobre como o gestor tem atuado nas empresas. Abordou-se, também, a história da gestão de pessoas e como ela mudou como passar dos anos, analisando a evolução da Administração como fator determinante para a transformação nas relações humanas dentro das empresas, com motivação do cenário competitivo e das mudanças no contexto social.

### 2.1 O PAPEL DO GESTOR

Antigamente, o gestor de pessoas era conhecido como responsável por desenvolver rotinas administrativas ligadas aos funcionários era encarregado de todo o processo relacionado ao colaborador, o que envolve desde a admissão até a demissão. Atualmente, com a evolução e o desmembramento das áreas, essa visão mudou, colocando o gestor como líder nas áreas em que atua.

A função do gestor constitui um dos agrupamentos de ações de ampla função que envolve critérios e padrões de como gerenciar, administrar ou gerir pessoas. Entendemos, neste caso, que a gerência representa o conjunto de ações que implicam e exigem direção, coordenação e controle de recursos e, entre eles, é claro, encontramos administração de pessoal (CARVALHO, 2000, p. 32).

Carvalho (2000, p. 33) diz que o gestor atua então como staff no diagnóstico organizacional. Por esse motivo, ele faz parte das principais funções que estruturam as empresas, tendo que elaborar respostas rápidas e possuir uma comunicação eficaz. As funções do gestor de RH por exemplo, ainda segundo Carvalho (2000, p. 32), são:

- a) **Assessoria** – fornecimentos de fórmulas para a solução de problemas técnicos de pessoal. Proposição de programas de longo prazo. Mediação das relações internas. Interpretação da política de pessoal. Auxílio na planificação organizacional. Participação no planejamento estratégico da empresa. Avaliação de outros programas que possam afetar as relações no trabalho;

- b) Serviços** – programas de treinamentos. Administração das relações sociais (restaurantes, ambulatório médico, etc.). Avaliação de desempenho;
- c) Controle** – número de funcionários. Cargos e salários. Benefícios, normas trabalhistas;
- d) Pesquisa** – análise de *turn-over*. Análise de absenteísmo. Análise de dias perdidos com acidente de trabalho. Novas tendências no mercado de trabalho ou atualização das existentes.

O principal papel do gestor está em se tornar um parceiro estratégico da organização, agregando valor para todos os lados. O gestor deve ser um mediador entre as duas partes, a empresa e o colaborador. Para tanto, deve possuir uma característica muito importante: a imparcialidade. Sendo imparcial, é possível que ele perceba e analise as necessidades tanto da empresa quanto dos colaboradores, vindo a administrá-las igualmente, adequando a necessidade de um com as dos outros, gerando uma solução generalizada.

O colaborador é a principal ferramenta de trabalho da organização e a chave do negócio. Tendo essa visão, o gestor tem a capacidade de criar meios de saber a necessidade de um colaborador, a capacidade que ele possui, os possíveis resultados que ele pode gerar, juntar essas informações com os resultados esperados e construir um plano de trabalho que agregue valor e que seja vantajoso para ambas as partes.

Chiavenato (2004, p. 06) define o gestor como sendo um conjunto com o RH, que juntos tomam decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

Ainda segundo Chiavenato (2004), os objetivos da Gestão de Pessoas, componente fundamental de RH, são variados. Além disso, o gestor utiliza meios com a finalidade de contribuir para a eficácia da organização, como exemplo:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos: Para que esse fator tenha sucesso é imprescindível que o gestor compreenda exatamente o negócio que realiza a empresa. Com base nessa informação, terá a habilidade de colaborar para que a empresa como um todo, colaboradores e alta gerência, atinja as metas e os objetivos, tendo como foco sua missão;

2. Proporcionar competitividade à organização: Utiliza as forças das pessoas para o andamento do negócio, investindo em tornar as habilidades dos colaboradores mais produtivas para gerar competitividade e alcançar bons resultados;
3. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: As pessoas, como foi mencionado anteriormente, são a chave do negócio, são os principais colaboradores da organização. O gestor se empenha em preparar, capacitar e desenvolver essa pessoa. Para que ela produza bons resultados é necessário que ela se sinta importante e, principalmente, valorizada. Por isso, é muito importante mostrar às pessoas o quanto são indispensáveis para o sucesso da empresa e pode-se fazê-lo através de recompensas, que vão estimular os colaboradores a buscar aprimoramento constante;
4. Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho: Para que um colaborador seja produtivo primeiramente deve estar feliz no seu ambiente de trabalho. Segundo pesquisas, as pessoas passam 70% de seu tempo no trabalho e para que esse tempo seja produtivo, o ambiente e as condições de trabalho devem estar adequados à capacidade de cada colaborador o que, conseqüentemente, gera satisfação no mesmo e fortalece seu vínculo com a empresa;
5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: Dar importância à qualidade de vida do colaborador está ligado a oferecer um ambiente agradável no trabalho, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Estes são alguns estímulos para a satisfação do colaborador e para a produção de melhores resultados. Outro detalhe importante é que, dando atenção a qualidade de vida no ambiente organizacional, a chance de retenção e fixação de talento é bem maior;
6. Administrar é impulsionar a mudança: A mudança é o que move uma empresa e determina sua permanência no mercado. Saber administrar e impulsionar tais mudanças colabora positivamente na criação de novas estratégias, programas, procedimentos e soluções, fatores que ajudam a empresa a se manter bem-sucedida no mercado de trabalho;
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: O gestor deve ser aberto, transparente, confiável e ético. Princípios éticos e

responsabilidade social, além de serem exigidos das organizações, também são exigidos das pessoas que trabalham nela.

Dessa forma, o papel do gestor vai muito além de apenas gerir pessoas. O gestor tem a função de proporcionar aos funcionários confiança e qualidade de serviço por meio da orientação e comunicação eficaz, buscando as ferramentas necessárias para desenvolver pessoas e conseqüentemente gerar para a empresa os benefícios e os lucros esperados. Portanto o gestor tem como principal função administrar o capital humano por meio das políticas e diretrizes da empresa que exercem suas atividades.

Chiavenato (2004, p. 11) destaca alguns objetivos organizacionais e individuais que aliados servem para que as empresas obtenham sucesso, são esses:

**Quadro 1 – Relação: Objetivos organizacionais - Objetivos individuais**

<b>Objetivos organizacionais</b>	<b>Objetivos individuais</b>
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento sustentado	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade no produto/serviço	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidades de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem no mercado	Orgulho da organização

**Fonte:** Chiavenato, 2004.

Os objetivos das empresas estão sempre ligados aos objetivos individuais de cada funcionário e vice-versa. Uma vez que os colaboradores buscam, por exemplo, melhores salários, qualidade de vida no ambiente organizacional e reconhecimento profissional, as empresas buscam qualidade do serviço prestado, desempenho favorável e assiduidade dos funcionários. Dessa forma ambos trabalham em prol de alcançar esses objetivos para obter o sucesso esperado.

Segundo Chiavenato (2004) a definição dos objetivos de cada uma das partes é muito interessante pelo fato de oferecer uma base para que o gestor crie estratégias para conciliar os objetivos de ambas as partes e, a partir dessa conciliação, os utilize para a obtenção de novos resultados positivos.

É atribuída ao gestor uma responsabilidade imensa: lidar com pessoas. Este é um desafio e uma responsabilidade grande. Essas pessoas são diferentes, gostam de coisas diferentes, possuem sentimentos diferentes, pensam de forma diferente e agem de modo diferente. Dentro da organização, o gestor fica responsável pelo desenvolvimento desse profissional, que não deixa de ser um capital intelectual que pode gerar bons resultados para a empresa, merecendo uma atenção especial. O capital humano é essencial para que toda a organização exista e a vantagem competitiva se dá pelas pessoas que nelas exercem suas funções.

Chiavenato (2000, p. 47) destaca que a forma como as pessoas agem dentro das empresas, como tratam seus clientes e administram os seus negócios está ligada diretamente às diretrizes e políticas de cada organização.

No atual mercado de trabalho, as empresas devem saber gerir as pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo. A Gestão de Pessoas busca valorizar o colaborador pelo fato de o mesmo agregar valor à organização. Para incentivar o colaborador a gerar bons resultados são usados programas de incentivo, remuneração e benefícios satisfatórios.

A percepção da importância da gestão de pessoas em contextos organizacionais atuais faz com que essa área assuma um novo patamar de importância estratégica em muitas organizações. Esse fenômeno marca uma ruptura com o chamado modelo estratégico de gestão de RH. É necessário fazer com que as pessoas sejam consideradas recursos estratégicos, capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade da sua competitividade (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, p. 12).

Atualmente as organizações estão preocupadas em criar um planejamento estratégico para recrutar e selecionar pessoas qualificadas que utilizem seus conhecimentos para melhorar o negócio. Com base nisso, as quebras dos paradigmas são necessárias para que esses recrutamentos não fiquem ultrapassados, exigindo assim das empresas uma forma de comunicação favorável aos seus objetivos.

## 2.2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A história da gestão de pessoas está ligada à evolução da Administração, que se iniciou no século XX. Devido às transformações que ocorreram na época e o fortalecimento do movimento sindical, as fábricas começaram a crescer e as tarefas realizadas pelas empresas tornaram-se mais complicadas. Foi então que surgiu o departamento que cuidava dessas tarefas, conhecido como “relações industriais”.

Segundo Chiavenato (2004), em 1960 houve a primeira grande mudança: de relações industriais, esta área do conhecimento passou a ser chamada de Administração de Pessoal. Com a mudança do nome, seu foco também sofreu transformação. Agora, além de reduzir conflitos, a Administração de Pessoal administrava os operários, como eram denominados, de acordo com a legislação trabalhista da época.

De acordo com (Daiana Knevez, 2011), na década de 70, nasce um novo conceito de gestão. Nessa fase, o gestor tem a visão de que as pessoas que trabalham na organização são fundamentais para garantir o sucesso do negócio. Entretanto, esse conceito ainda necessitava de transformações, visto que visava a produção dos funcionários. Tais pessoas eram vistas apenas como executoras de tarefas, que eram planejadas e controladas de acordo com o interesse e necessidade da organização.

Com as características do terceiro milênio – globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente -, as organizações bem-sucedidas não mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidade e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais. (henderson carvalho torres, 2004)

As características do terceiro milênio que foram mencionadas por Torres colaboraram para a mudança de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, onde os empregados passaram a ser considerados como colaboradores, parceiros em busca do sucesso da organização.

Chiavenato (2004, p. 08) sugere que a evolução da gestão de pessoas teve três momentos: as relações industriais (industrialização clássica), a administração de recursos humanos (industrialização neoclássica) e a gestão de pessoas (era da informação). O quadro abaixo descreve algumas características de cada fase.

**Quadro 2 – Fases da Gestão de Pessoas**

<p><b>Departamentos de Pessoal e de Relações Industriais (1900 a 1950 - Industrial Clássica)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional em formato piramidal e centralizador;</li> <li>• Departamentalização funcional;</li> <li>• Estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar;</li> <li>• Surgem os departamentos de pessoal destinados a fazer cumprir as exigências legais;</li> <li>• Cultura organizacional voltada para a conservação das tradições e dos valores;</li> <li>• As pessoas eram consideradas recursos de produção;</li> <li>• Homem considerado um apêndice da máquina;</li> <li>• Atividades predominantemente operacionais;</li> <li>• Foco na relação entre a indústria e os sindicatos.</li> </ul>
<p><b>Administração de Recursos Humanos (1950 a 1990 - Industrial Neoclássica)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Início com o final da Segunda Guerra Mundial;</li> <li>• Mudanças mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis;</li> <li>• Transações comerciais mais intensas e globais;</li> <li>• Estrutura mais flexível e propícia a mudanças;</li> <li>• Busca pela inovação;</li> <li>• Cultura voltada para o presente e para a inovação;</li> <li>• Começa a desenvolver atividades táticas;</li> <li>• Desenvolvimento de subsistemas de RH (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho);</li> <li>• Pessoas vistas como recursos vivos.</li> </ul>
<p><b>Gestão de Pessoas (A partir de 1990 - Era da informação)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças ainda mais rápidas, imprevistas e inesperadas;</li> <li>• Intensificação da competitividade;</li> <li>• Conhecimento tornou-se o recurso mais importante;</li> <li>• Migração do emprego do setor industrial para o setor de serviços;</li> <li>• Trabalho manual substituído pelo trabalho mental;</li> <li>• Terceirização das tarefas operacionais;</li> <li>• Atuação estratégica;</li> </ul>

- Pessoas vistas como fornecedoras de conhecimento;
- As equipes de gestão de pessoas operam como consultorias internas orientadas para atividades estratégicas.

**Fonte:** Chiavenato (2004) – adaptado.

As mudanças que ocorreram em cada fase da evolução na gestão de pessoas foram fundamentais para caracterizar o setor de Recursos Humanos das empresas, onde o capital humano passou a ser considerado parte da organização e não apenas um grupo de executores de suas tarefas, passando as pessoas a serem reconhecidas como fornecedores de conhecimento, agregando valor às instituições.

### 3 VELHOS PARADIGMAS

Neste capítulo discutiu-se a definição dos velhos paradigmas, como eles são usados e como influenciam nas atitudes e resultados das pessoas, sendo, muitas vezes, vistos como uma verdade absoluta. Esse estudo abordou a importância de uma mudança de visão e da quebra dos velhos conceitos para que novos sejam construídos, pois o mundo está em constante evolução e a sociedade precisa acompanhar essas mudanças. Abordaram-se os paradigmas dentro das organizações que muitas vezes vêm de uma herança cultural, onde a gestão é passada de familiar para familiar e os mesmos adquirem um padrão de gerenciamento juntamente com toda a responsabilidade de administrar a organização. Foi citada e analisada a comunicação organizacional como um antigo paradigma nas instituições e como as mudanças globais influenciaram para que essa comunicação se tornasse mais dinâmica, eficaz e democrática.

#### 3.1 DEFINIÇÃO DE VELHOS PARADIGMAS

Segundo o dicionário Aurélio (2018), paradigma é um modelo ou padrão. A sociedade sempre foi constituída por paradigmas, isto é, a sociedade existe com base em padrões e costumes impostos às pessoas o que, normalmente, afeta seus conceitos e comportamentos, formando assim a sociedade.

Os paradigmas, quando usados adequadamente, trazem inúmeros benefícios que culminam diretamente em uma forte participação no desempenho e no sucesso da sociedade. Entretanto, eles são passíveis de mudanças e essas transformações afetam áreas e pessoas.

Sua influência é incontrolável. Tal se nota, pois, no ambiente em que hoje se vive, ou se convive com as mudanças ou não se sobrevive. Eis um fato importante e preocupante: paradigmas constroem e administram um meio, mas se tornam perigosos quando reinam como verdade absoluta, sem aceitar qualquer possibilidade de mudança.

Hunter (2007, p. 52) cita exemplos de velhos paradigmas:

- A invencibilidade dos EUA;
- A administração centralizada;
- Japão: produtos de má qualidade;
- Gerenciamento;
- “Eu penso”;
- Apego à modelo;
- Lucro em curto prazo;
- Trabalho;
- Evitar e temer mudanças;
- “Esta razoável”.

Contraopondo os paradigmas citados por Hunter (2007), estes já se tornaram obsoletos pelo fato de que, ao longo dos anos, sofrem mudanças. De tempos em tempos as pessoas e o mundo adquirem novos conhecimentos e novos conceitos como, por exemplo, a invencibilidade dos EUA. De fato, os Estados Unidos da América são um país de grande economia e uma referência militar. Porém outros países também se tornaram grandes nesses quesitos. Outros exemplos são a administração centralizada, que hoje em dia se tornou orgânica com um modelo mais democrático, e os produtos japoneses, que atualmente são referências no mercado internacional, etc.

Hunter (2000) cita um velho paradigma existente dentro das organizações: é a administração no estilo piramidal com o vértice para baixo, onde o presidente impõe sua vontade e não aceita contestações. Simplesmente todas as áreas são obrigadas a realizar a vontade do presidente, mesmo que essa vontade possa prejudicar a organização e seus colaboradores.

Hoje se vivem uma época de grandes mudanças, onde as pessoas se tornaram mais críticas e exigentes ao opinar e as organizações, como um todo, sofreram alterações em seus modelos de gestão devido a essas mudanças. Atualmente, as organizações estão buscando cada vez mais investir no seu capital humano. Em contrapartida, percebe-se um significativo avanço tecnológico acontecendo dentro das grandes empresas, fazendo com que as pessoas busquem se adequar à realidade das empresas e tornando o mercado de trabalho mais competitivo.

### 3.2 VELHOS PARADIGMAS PREDOMINANTES NAS ORGANIZAÇÕES ATUALMENTE

Hunter (2007, p. 57) compara a hierarquia organizacional a um exército. É como se todas as áreas estivessem envolvidas em um conflito. O cliente, porém, é o inimigo.

#### Velho paradigma

**Figura 1** - Administração no estilo piramidal



**Fonte:** Hunter, (2007, p. 57)

- Presidente/General – Se encarrega de obter informação, transmitir sua vontade e exigir que ela seja cumprida;
- Vice-presidente/Coronel – Recebe a informação só transmite, entretanto, a vontade exigida pelo presidente;
- Gerentes intermediários/capitães e tenentes – São encarregados de transmitir a vontade do presidente e analisar se está concorrendo tudo corretamente para o cumprimento dessa vontade;
- Supervisores/Sargentos – Usando essa vontade como base, criam estratégias para atingi-la e a transmite aos empregados;

- Empregados (associados)/Soldados (tropas) – É a parte mais exposta. Recebem a vontade e a estratégia, entretanto não possuem informação para trabalhar com essa estratégia e lidar com o cliente;
- Cliente (inimigo) – Oferece risco ao empregado uma vez que pode gerar objeções que confrontaram com o despreparo dos empregados.

Esse estilo de administração também é considerado como vertical e não é aconselhável pois, para que haja agilidade e qualidade nos serviços, é necessário que todas as partes envolvidas no negócio tenham acesso a informação.

Atualmente esse modelo de hierarquia tem mudado o foco das empresas, a liderança democrática tem tomado mais destaque. A exigência por ambientes mais flexíveis e dinâmicos, que buscam o desenvolvimento dos processos de estrutura, tecnologia e capital humano, está sendo mais valorizada pelo fato de obter um resultado melhor, levando em consideração a realidade do atual mercado de trabalho.

Partindo desse princípio, de acordo com a teoria de Max Weber chamada de Teoria Burocracia, os subordinados apenas obedecem aos seus superiores, sendo baseada na racionalidade e vindo de um modelo autoritário. Para o autor, a obediência deriva de um conjunto de normas e leis estabelecidas e aceitas por todos.

À semelhança da Teoria Clássica, também da teoria da Burocracia, diagnosticada por Weber, coloca sua ênfase no mesmo ponto de estrutura, e caracteriza-se pelo estímulo à hierarquização, à autoridade, à remuneração limitadas por cargo, às normas explícitas, à separação entre propriedade e administração, à ênfase nas regras e nas comunicações escritas e à rígida disciplina.(infomoney, 2009, p. 4).

Criou-se, então, o paradigma de que a burocracia é um acúmulo de documentos e procedimentos desnecessários e fez-se com que a comunicação corporativa nessa teoria se tornasse uma forma de autoritarismo e imposição. Diante disto, as organizações por muito tempo abordaram a questão da liderança como uma forma de comandar, caracterizada pela hierarquização. Com isso, as empresas têm falado bastante em *empowerment*, onde a liderança assume um papel descentralizado e torna-se mais horizontal e participativa no que se refere às decisões.

### 3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM VELHO PARADIGMA NA GESTÃO DE PESSOAS

É fato que o aumento da competitividade no mercado de trabalho e a globalização colaboraram muito para as quebras de paradigmas na gestão de pessoas. Eles são fortes influências que notadamente forçam o gestor a rever seus conceitos, conseqüentemente realizando mudanças em sua atuação.

Na área de Gestão de Pessoas também se pode observar velhos paradigmas: muitas pessoas imaginam que o gestor se limita a ordenar pessoas e que despreza, por exemplo, a comunicação eficaz e bilateral.

Bem como a comunicação organizacional, que antes era vista como um grande paradigma onde o gestor se preocupava apenas em comandar e não orientar, hoje a realidade empresarial visa a comunicação bilateral, onde as partes se comunicam, muitas vezes, trocando de papéis e tornando assim a comunicação mais recíproca.

O objetivo básico da comunicação é reduzir a probabilidade de que sejamos simplesmente um alvo de forças externas e aumentar a probabilidade de que nós mesmos exerçamos a força. Todo comportamento de comunicação tem como objetivo a obtenção de uma reação específica de uma pessoa ou grupo de pessoas (BERLO, 1999, p. 12).

Vale ressaltar que cada indivíduo interpreta a comunicação de formas diferentes. Muitas vezes o emissor não consegue passar a informação adequada para o receptor que, por sua vez, compreende de acordo com sua capacidade de entender a mensagem. O indivíduo desenvolve seu próprio modo de interpretar as coisas, de acordo com suas experiências e com a realidade na qual vive. Por isso é importante que haja clareza das informações a serem repassadas.

Colnago (2006, p. 04) diz que “a comunicação nas organizações necessita ser cuidada e trabalhada com máxima eficiência, sob pena de não solucionar ou até mesmo causar graves danos às atividades das empresas”. Por mais que pareça simples, a comunicação envolve vários elementos. Há várias formas de se expressar, vários são os métodos utilizados, os meios (por exemplo, rádios e internet) são diversos e, como cada pessoa interpreta de uma forma, a comunicação nem sempre é eficaz. Dentro das organizações, muitas vezes, a

comunicação é vista como um método de persuadir e manipular os funcionários. Devido a isso, a comunicação organizacional é fundamental no processo de gerir pessoas.

## 4 NOVOS PARADIGMAS

Os principais pontos abordados nesse capítulo foram os benefícios da criação de novos paradigmas dentro das organizações, citando a comunicação organizacional como fator predominante para a construção da identidade e imagem da organização. Tratou-se de como ela pode fortalecer o vínculo entre empregador e empregados, como ela é importante para a compreensão das atividades desenvolvidas pelas empresas, bem como será apresentado o resultado de uma pesquisa de campo feita para a verificação da teoria na prática.

### 4.1 CONSTRUÇÕES DE NOVOS PARADIGMAS COMO FATOR DETERMINANTE PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Como foi abordado em tópicos anteriores, a mudança é o fator que movimenta o mundo. Ela é um fator muito forte e incontrolável, sendo capaz de influenciar até mesmo conceitos e comportamentos.

No ambiente organizacional a influência da mudança é mais evidente. No tópico anterior foi abordada a questão dos velhos paradigmas, padrões que geram desvantagens as empresas. Toda organização deve ter a habilidade de administrar transformações decorrentes da mudança. Para se manter no mercado de trabalho, a organização precisa desconsiderar velhos paradigmas e construir novos, com foco no sucesso organizacional.

De acordo com Bolgar (2007) precisa-se mudar, o mundo mudou, a sociedade mudou e com isso é necessário que se veja e trate o indivíduo não somente como “mão de obra”, ou ser pensante que é, mas também com um ser que sente que fala e que tem desejos.

Ainda segundo Bolgar (2007), um novo paradigma seria a compreensão das pessoas como capital intelectual. As empresas tradicionais, cheias de padrões e inflexibilidade, encaram as pessoas que trabalham nelas apenas como simples executores de tarefas. A informação fica retida com o presidente da empresa, o que torna as outras áreas vulneráveis a possíveis falhas no processo do negócio por falta de informação e comunicação. Um novo e muito importante paradigma que

organizações precisam levar em consideração é o de enxergar as pessoas como colaboradores, peças-chave que colaboram muito com o andamento da organização.

Jeremias Oberherr (apud Administradores.com, 2009) destaca que:

O mercado precisa de profissionais que estejam dispostos a rever seus paradigmas, a encontrar novas alternativas para as questões profissionais, e que tenham uma tendência natural para as mudanças, revendo conceitos, referências mentais para que cresçam profissionalmente. Mudando seus paradigmas, mudarão também suas atitudes e por sua vez colherão os resultados esperados. (Jeremias Oberherr, 2009)

Contudo, a mudança é inevitável e se as empresas e profissionais não se adequarem a ela, certamente não sobreviverão no mercado de trabalho. No mundo em que se vive atualmente já não há espaço para velhos paradigmas e inflexibilidade, pois a mudança é o que determina a sobrevivência tanto da organização, quanto do profissional.

Nesse contexto, vê-se claramente a comunicação como fator determinante para o sucesso das empresas. Por exemplo, a comunicação se tornou uma ferramenta de melhoria dos processos gerenciais. Um líder é visto como alguém que busca, ao lado dos colaboradores, o sucesso organizacional, tornando-se uma referência para seus funcionários e esse papel exercido só terá bons resultados se houver uma comunicação eficaz.

O gestor como mediador dessa comunicação tem papel fundamental no processo de quebra de padrões pré-estabelecidos. Ele tem o papel de sensibilizar os diretores, por exemplo, de que não adianta apenas gerar empregos, pagar salários em dia, cumprir com os deveres fiscais e alcançar os lucros. Deve-se, também, contribuir para uma sociedade melhor.

#### 4.2 A IMPORTÂNCIA EM APLICAR NOVOS PARADIGMAS

Para que um negócio funcione corretamente e traga resultados satisfatórios, deve-se usar um modelo de gestão horizontal, onde todas as áreas envolvidas tenham acesso à informação e autonomia para agir quando necessário. É importante dar atenção especial ao modo como o colaborador é tratado na

organização. É ele quem está mais próximo do cliente e precisa de mais informação para atender às suas necessidades.

Hunter (2007) explica que a hierarquia organizacional deve ser baseada na pirâmide invertida, onde o foco principal é o cliente e os colaboradores se empenham em atender suas necessidades.

**Figura 2** -Administração na pirâmide invertida.



Fonte: Hunter (2007. p. 57)

- Cliente – é o foco da empresa. Sua satisfação está em primeiro lugar;
- Associados (empregados) – é a área que merece maior atenção pelo fato de se relacionar diretamente com o cliente. É necessário investimento no aprimoramento e na preparação desses profissionais para que se tornem hábeis para tratar das necessidades do cliente;
- Supervisores/Gerentes intermediários – é importante haver comunicação e harmonia entre as duas partes para que juntos possam criar estratégias que busquem a melhoria recíproca, a melhoria do serviço e para que sejam vistos como apoio pelos colaboradores;
- Vice-presidente/Presidente – manuseia a informação e a transmite para todas as hierarquias organizacionais, facilitando assim o andamento do processo.

Esse novo paradigma, que visa a comunicação organizacional como meio de enxergar as pessoas como capital intelectual, pode ser trabalhado em várias áreas, em diferentes partes da empresa. Algumas empresas, mesmo com estrutura pequena, percebendo a necessidade e a oportunidade de transformar seus

colaboradores em capitais intelectuais, podem trabalhar esse novo paradigma na área de Treinamento e Desenvolvimento.

Analisando esse exemplo, fica-se comprovado que quando se tratamos colaboradores como parceiros eles se sentem parte do negócio e enxergam na lucratividade da empresa sua própria lucratividade.

#### 4.3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ALICERCE PARA O SUCESSO

Diante do que já foi discutido, os paradigmas se tornaram comuns dentro das organizações, sendo considerados padrões a serem seguidos pelos gestores. Sendo assim, a comunicação organizacional seguiu por muito tempo um modelo no qual o gestor utilizava da autoridade para enviar a mensagem aos colaboradores.

Conalgo (2006, p. 28) diz, a respeito da comunicação empresarial, que ela

[...] passou a ser percebida como um fenômeno próprio e inerente às organizações, devendo constituir-se em um processo amplo e dinâmico, um conjunto de atividades, ações e processos desenvolvidos com intuito de estabelecer um elo entre as organizações e os públicos de seu interesse e equilibrar os diferentes anseios dos mesmos.

Portanto, para que o processo de comunicação organizacional seja eficaz, é necessário que as partes trabalhem formas de estabelecer uma ligação para que a compreensão e o entendimento dos argumentos sejam satisfatórios, para resolver problemas internos e se dispor a aceitar a opinião do outro, por exemplo, sempre levando em consideração o respeito para com ele.

Maximiano (2007) citou alguns problemas relacionados à comunicação, que seriam a comunicação entre as partes e o sistema de incorporação das organizações. A comunicação passa a ser então importante para o desenvolvimento das relações e o crescimento das empresas, onde se exige um alto nível de *know how*, para que as informações a serem repassadas não sofram o efeito reverso.

Da comunicação depende ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, processo de

comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um comportamento fundamental da condição humana (MAXIMIANO, 2007, p. 296).

Desde que a humanidade existe, a comunicação é fundamental para as relações interpessoais. Há várias formas de expressão, seja por linguagem corporal, linguagem dos sinais ou linguagem verbal e, em todas elas, o emissor e o receptor se relaciona de modo que a mensagem seja transmitida de um para outro de forma clara e eficiente.

No ambiente organizacional essa transmissão ocorre muitas vezes de forma ascendente, descendente ou horizontal, onde a intenção é sempre a aplicabilidade das empresas.

Hoje em dia, na era digital, a comunicação deixou de ser apenas um instrumento de repasse de informações e divulgações, passando a ser um fator determinante para a imagem social das empresas. A transparência e a veracidade das informações são essenciais nesse processo de construção da imagem da organização, pois, com o acesso e as novas tecnologias de que a sociedade contemporânea dispõe, não há espaço para as famosas *fake news*.

Devido a isso as empresas têm uma responsabilidade grande no que se refere à comunicação não apenas para com seus colaboradores, mas também para com a sociedade em geral. Essa responsabilidade, pois, é sempre de quem emite a informação, uma vez que as informações ali colocadas são resultantes de uma intenção. De acordo com Krohling Kunsch,

[...] faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (2014, p. 35).

Enfim, quando se trata da comunicação organizacional, a complexidade é inevitável. São vários fatores que devem ser discutidos e tratados e nem sempre essa comunicação é eficaz. Todos os assuntos aqui tratados servem para enfatizar a importância da valorização humana como capital intelectual e social nas organizações. Com isso a possibilidade de haver cooperação, organização e satisfação das partes envolvidas é mais provável, bem como a imagem institucional se dará pela comunicação social por meio da qual a empresa visa o sucesso dos negócios.

## 5 O DESAFIO DA MUDANÇA

A mudança é um grande desafio para o mundo corporativo, não sendo uma tarefa fácil de realizar e muitas vezes difícil de ser aceita, pois está ligada diretamente à quebra de conceitos e paradigmas.

Para as organizações a mudança passou a ser algo necessário, pois elas diariamente sofrem influências do macro-ambiente. Este vive em constante mudança, seja no ambiente externo ou interno, obrigando as organizações a se adequarem às novas tendências como tentativa para manterem a vantagem competitiva.

Muitas organizações se tornam estagnadas e não se sentem preparadas para mudanças diante de um ambiente tão imprevisível. Para sobreviver ao mundo dos negócios, o foco não pode ser somente em processos, estando todas as áreas das organizações sujeitas a passar por mudanças.

Para implementar a mudança, todos os membros da organização precisam estar interligados à situação e devem saber quais os benefícios agregados por essa mudança, tanto para organização quanto ao colaborador. Para que se obtenham os resultados esperados é necessário que se tenha um mesmo objetivo.

O papel do gestor na fase da mudança é fundamental. Ele deve possuir uma visão ampla dos negócios, pois é o primeiro a aceitar as mudanças. Assim poderá estimular seus colaboradores, estabelecendo um ambiente favorável para as transformações necessárias.

Ulrich (2001, p. 189) destaca os fatores chave para o sucesso da mudança e as questões a serem avaliadas:

**Quadro 3** - Sete fatores-chave para o sucesso em fazer com que a mudança aconteça<sup>1</sup>.

<b>Fatores-chave para o sucesso da mudança</b>	<b>Questões para avaliar e realizar os fatores-chave para o sucesso da mudança</b>
Condução da mudança (Quem é responsável?)	Dispomos de um líder... Que possui autoridade e defende a

<sup>1</sup>Esses processos foram desenvolvidos em trabalho com a General Electric e uma equipe de projeto que incluía Steve Kerr, Dave Ulrich, Craig Schneier, Jon Biel, Ron Gager e Mary Anne Devanna, de fora GE, e Jacquie Vierling, Cathy Friarson e Amy Howard, funcionários da GE.

	<p>mudança?</p> <p>Que se compromete publicamente em fazê-la acontecer?</p> <p>Que captará os recursos necessários a sustentá-la?</p> <p>Que investirá o tempo e as atenções pessoais necessárias ao acompanhamento?</p>
<p>Criação de uma necessidade comum (Por que realizá-la?)</p>	<p>Os funcionários...</p> <p>Percebem a razão para a mudança?</p> <p>Compreendem por que a mudança é importante?</p> <p>Percebem como ela os ajudará e/ou ajudará a empresa no curto e no longo prazo?</p>
<p>Modelagem de uma visão (Como será quando for realizado?)</p>	<p>Os funcionários...</p> <p>Percebem os resultados da mudança em termos comportamentais (ou seja, em termos daquilo que eles farão de modo diferente em decorrência da mudança)?</p> <p>Ficam animados com os resultados da realização da mudança?</p> <p>Compreendem como a mudança irá beneficiar clientes e outros apostadores?</p>
<p>Mobilização do envolvimento (Quem mais precisa ser envolvido?)</p>	<p>Os patrocinadores da mudança...</p> <p>Identificam quem precisa estar mais envolvido com a mudança para fazer com que ela aconteça?</p> <p>Sabem como formar uma coalizão de apoio à mudança?</p> <p>Possuem a capacidade de arregimentar apoio de pessoas-chave da organização?</p> <p>Possuem a capacidade de elaborar uma matriz de responsabilidade para fazer a mudança acontecer?</p>
<p>Modificação de sistemas e estruturas (Como ela será institucionalizada?)</p>	<p>Os patrocinadores da mudança...</p> <p>Compreendem como vincular a mudança a outros sistemas de RH como, por exemplo, contratação, treinamento, avaliação, recompensas, estrutura, comunicações e</p>

	etc.? Identificam as implicações sistêmicas da mudança?
Monitoração do progresso (Como ele será medido?)	Os patrocinadores da mudança... Dispõem dos meios para medir o sucesso da mudança? Planejam com <i>benchmankings</i> tanto o progresso nos resultados da mudança quanto no processo de implementação da mudança?
Manutenção da mudança (Como fazer para que ela seja iniciada e dure?)	Os patrocinadores da mudança... Identificam os primeiros passos para iniciar? Possuem um plano de curto e longo prazo para manter a atenção concentrada na mudança? Possuem um plano para adaptar a mudança ao longo do tempo?

**Fonte:** ULRICH. Os campeões de Recursos Humanos, 2001.

Segundo Ulrich (2001) os vencedores não se surpreendem diante das mudanças imprevistas com que se defrontarem. Terão desenvolvido a capacidade de adaptar-se, de aprender e reagir. Os perdedores gastarão tempo tentando controlar e dominar a mudança em vez de reagir a ela rapidamente.

Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 12) destacam que, no Brasil, os profissionais de recursos humanos sofrem pressões para transformarem a maneira como organizam a gestão de pessoas nas organizações. Por serem “moldados” em um estilo de administração e percebendo as novas necessidades do mercado, se sentem perdidos não sabendo por onde começar a realizar mudanças e, pior, não sabem trabalhar com ela.

Pode-se perceber que a implantação de uma mudança feita por um gestor fortemente ligado a velhos paradigmas certamente não terá sucesso pelo fato de a mudança exigir flexibilidade para a sua aceitação. A má administração das organizações, na maioria dos casos, é o que leva a mudança a não gerar o resultado esperado. O gestor deve ser dinâmico, ter respostas rápidas, uma visão futurista e,

como já foi destacado, ter flexibilidade para saber administrar e reagir à resistência à mudança.

De acordo com Matthews (apud Infomoney, 2009), os obstáculos mais comuns originam-se de falta de planejamento, preparo e habilidade por parte do líder ao administrar o processo de mudança. “Com planejamento cuidadoso e suporte dos principais líderes, as empresas podem ajudar seus funcionários a se adaptarem às mudanças, mantendo o compromisso e a produtividade deles, bem como levando o desempenho a novos patamares”(infomoney, 2009).

## 6 O MODELO DE UMA ORGANIZAÇÃO BEM SUCEDIDA

Pode-se perceber que uma organização de sucesso não se mantém estagnada deixando as oportunidades passarem. Pelo contrário, ela possui uma visão empreendedora do negócio, o que possibilita a identificação de novas oportunidades que possam ser usadas para obter resultados positivos.

Segundo Doorley III e Donovan (2000, p. 44) o crescimento é uma competência aprendida e qualquer um pode potencializá-lo. Na visão de Higa (2006), a sobrevivência de uma empresa no mercado depende de uma gestão estratégica modular, ou seja, por partes e, acima de tudo, que seja planejada. “Planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado” (HEILBORN; LACOMBE, 2008, p. 162).

De fato, o planejamento é o ponto de partida para direcionar o que deve ser feito na organização. Os investimentos também são um grande aliado para o seu crescimento. Para ter vantagem competitiva, a organização precisa criar um diferencial, se atentado a tudo o que é novo, inovando e aplicando novas técnicas. Todas as áreas da organização têm que estar envolvidas no processo e dispostas a passar por transformações.

Doorley III e Donovan (2000, p. 78) explicam:

**Quadro 4 - Atributos que distinguem empresas de alto crescimento.**

### Fundamentos

### Atributos diferenciados

<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">Liderança</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de crescimento incrível e profundamente comprometida</li> <li>• Fortes programas de desenvolvimento de líderes</li> <li>• Esforço para o domínio do mercado</li> <li>• Compreensão de onde é criado o valor</li> </ul>
<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">Projeto</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nas competências essenciais</li> <li>• Investir nelas, organizar-se em torno delas, alavancá-las pelas empresas</li> <li>• Rígidos indicadores de desempenho</li> <li>• Estruturas de equipe</li> </ul>

<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">Visão</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão com metas definidas e comunicadas</li> <li>• Próxima do cliente</li> <li>• Normas e estruturas que fomentem o trabalho de equipe</li> <li>• Muito exigente, mas muito compensadora</li> </ul>
--	--

<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">Processos</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de inovação bem desenvolvidos</li> <li>• Em vigor e estruturados com indicadores altamente definidos</li> <li>• Processo eficaz de desenvolvimento de alianças</li> <li>• Processo de crescimento críticos identificados e reestruturados</li> </ul>
--	---

<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">Conhecimento</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação/comunicação sobre o cliente</li> <li>• Capital intelectual alavancado</li> <li>• Amplo compartilhamento de informações com acionistas</li> </ul>
---	--

**Fonte:** Doorley III e Donavan. Crescimento Organizacional Baseado em valor, 2000.

O processo de transformação de todas as áreas da organização é feito através de uma base. Doorley III e Donovan (2000, p. 78) destacam as principais práticas base para o crescimento organizacional.

**Quadro 5 –** Dez práticas essenciais para sustentar o crescimento organizacional baseado em valor.

Base	Prática
<b>Empenho</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acredite verdadeiramente que o crescimento estimula a criação de valor.</li> <li>2. Elabore uma perspectiva de crescimento incorpore-a por toda a organização</li> <li>3. Associe o desempenho de crescimento a recompensas e reconhecimento.</li> </ol>

---

**Estratégia**

4. Crie uma fórmula valiosa como plataforma para o crescimento em longo prazo.
5. Administre a fórmula valiosa pelo ciclo de crescimento.
6. Globalize a fórmula valiosa: mantenha a integridade e modifique apenas quando for necessário.
7. Alavanque duas armas estratégicas básicas – inovação e alianças – para explorar fórmulas valiosas.

---

**Capacidade**

8. Identifique e cultive todos os processos que apoiam o crescimento.
  9. Faça o *benchmarking* dos fundamentos do crescimento em relação às “empresas líderes” e procure superá-las.
  10. Projete e implemente iniciativas para harmonizar os fundamentos.
- 

**Fonte:** Doorley III e Donavan(2000, p. 78)

Com base nas ideias desses autores, conclui-se que, para que uma organização tenha sucesso, é necessário que o desapego de velhos paradigmas e que se usem a influências da mudança para a criação de novos. Distribuindo a informação em todos os níveis da hierarquia, a resposta a algum tipo de objeção do cliente ou falha no processo se torna mais ágil e, usando a tecnologia e a comunicação eficazes, economiza-se tempo e mantém-se o foco na qualidade no serviço e na satisfação do cliente. Seguindo esses passos a organização garante seu sucesso e destaque no mercado.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na verdade, não há uma receita de sucesso para as organizações se manterem sempre em alta, pois o cenário competitivo entre elas é muito grande e essa concorrência ganha mais força devido à globalização.

Um fato inquestionável é a influência da mudança em todos os aspectos da vida. O tema abordado, sobre a quebra de velhos paradigmas na organização como a comunicação organizacional e o papel do gestor dentro deste contexto, foi inovador, pois muitas vezes as pessoas se preocupam em obter o sucesso empresarial. Entretanto, estas mesmas pessoas não se atentam às atitudes que devem tomar para chegarem ao sucesso.

A comunicação organizacional, por exemplo, foi tratada como um paradigma comum das empresas, onde nem sempre se faz eficaz e onde, com o passar dos anos, houve transformações de metodologia, o que veio a ressignificar a relação dos gestores com os colaboradores, tornando os líderes referência nesse assunto.

O que se pode afirmar é que os velhos paradigmas podem prejudicar no desenvolvimento da organização. Diante disso vem a necessidade de traçar novos paradigmas e aplicá-los na cultura organizacional para que esta sobreviva às constantes mudanças do ambiente empresarial. Assim, devem-se destacar os desafios da mudança e os fatores que influenciam na quebra de velhos paradigmas para o surgimento de novos, por meio de avaliações de resultados na administração de hoje diante das inovações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AURÉLIO. **Dicionário do Aurélio Online** 2018. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/paradigma>>. Acesso em: 08 de Junho de 2019.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 551p.
- BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BOLGAR, Pedro Henrique. **Um novo paradigma no desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo, 2007.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP 40 (6): 1123-44 Nov./Dez. Rio de Janeiro: RAP, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n6/10.pdf>
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos: História, definições e procedimentos**. Campinas: Alinea, 2000. 32, 33, 34p.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. 6, 11, 46, 47p.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. 7 re. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 8, 35, 36, 38p.
- CONALGO, C. K. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. São Paulo, 2006.
- Daiana Knevez. (23 de março de 2011). **A evolução da área de Recursos Humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. Fonte: administradores.com: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>.
- DOORLEY III, T. L.; DONOVAN, J. M. **Crescimento organizacional baseado em valor**. São Paulo: Futura, 2000. 44, 78p.
- FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

HEILBORN, Gilberto L. J.; LACOMBE, Francisco J. M. **Administração: Princípios e tendências**. 2. Ed. Ver e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008. 162p.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Ed. Especial. São Paulo: Sextante, 2007. 52, 54, 57p.

KROHLING KUNSCH, M. M. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, vol. 8, num. 2, enero-junio, 2014, pp. 35-61. São Paulo.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCHIORI, M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Rio Grande do Sul, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na Gestão de Pessoas**: Estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Thomson, 2004. 12, 25, 31, 36, 37p.

TORRES, Henderson Carvalho. **Administração de Recursos Humanos**. 2004. Disponível em: <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>.> Acesso em: 16 de outubro de 2019.

Trabalho: um em cada três profissionais não consegue se adaptar a mudanças. InfoMoney, São Paulo, 26 de maio de 2009. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/trabalho-um-em-cada-tres-profissionais-nao-consegue-se-adaptar-a-mudancas/>. Acesso em 20 de agosto de 2019.

OBERHERR, Jeremias. **O poder de um paradigma e a sua importância para o sucesso profissional**. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-poder-de-um-paradigma-e-a-sua-importancia-para-o-sucesso-profissional>. Acesso em 16 de setembro de 2019.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos**. 6. Ed. São Paulo: Futura, 2001. 189, 200p.