GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Secretaria da Educação

ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP

ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM COMÉRCIO

GESTÃO DA QUALIDADE E PROCESSOS

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

Governador
Cid Ferreira Gomes

Vice Governador
Francisco José Pinheiro

Secretária da Educação
Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

Secretário Adjunto
Maurício Holanda Maia

Secretário Executivo
Antônio Idilvan de Lima Alencar

Assessora Institucional do Gabinete da Seduc
Cristiane Carvalho Holanda

Coordenadora de Desenvolvimento da Escola
Maria da Conceição Ávila de Misquita Vinãs

Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC
Thereza Maria de Castro Paes Barreto

GESTÃO DE QUALIDADE

PROFESSOR: João Edisom de Souza

Gestão da Qualidade

Os clientes estão ficando cada vez mais exigentes quanto à qualidade nas suas compras. Eles querem logo saber que a sua empresa vai satisfazer às suas necessidades. Um Sistema de Gestão da Qualidade certificado demonstra o seu compromisso com a qualidade e a satisfação do cliente.

Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade vai ajudá-lo a aumentar a satisfação do cliente, atingir maior consistência e aprimorar seus processos internos. Irá minimizar os riscos de que as expectativas do cliente não sejam cumpridas.

Cada tipo de negócio tem determinados processos operacionais críticos para seus objetivos estratégicos. O aperfeiçoamento da empresa depende da sua capacidade de perceber as suas forças, fraquezas, e oportunidades de melhoria.

O Que e Por que?

Com um Sistema de Gestão da Qualidade, você demonstra a previsibilidade das suas operações internas e a capacidade de ir ao encontro das demandas do cliente. Um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz o ajudará a aumentar a satisfação do cliente.

A **gestão da qualidade** é o que as organizações praticam para assegurar que seus procedimentos estejam em conformidade com as exigências dos clientes. Observar com distanciamento seus processos cria uma perspectiva que fará com que seus processos internos se tornem mais fáceis de se **gerir**, **medir** e **aperfeiçoar**. É a primeira etapa na jornada para o aperfeiçoamento contínuo da empresa.

Assumindo o controle dos seus processos
Um Sistema de Gestão de Qualidade implementado e documentado permite-lhe controlar seus diferentes processos internos, conforme definidos em seu escopo:

- Você aumentará sua eficiência e diminuirá o risco não cumprir seus compromissos com o cliente.
- Você terá uma base a partir da qual poderá gradualmente aperfeiçoar seus processos internos e fortalecer a capacidade de sua organização de cumprir seus objetivos estratégicos.
- Você poderá avaliar seu sistema de gestão de acordo com diferentes **normas** internacionais e industriais através da certificação independente por terceiros.

Colocando seu cliente em primeiro lugar
Uma empresa trabalhando de acordo com um Sistema de Gestão de Qualidade é uma empresa mais eficiente e eficaz. Além disso, você verá que a **responsabilidade**, **motivação** e **compromisso** da equipe vão melhorar. Um Sistema de Gestão de Qualidade certificado também é cada vez mais uma exigência contratual. O certificado garante ao cliente que você tem os sistemas necessários implantados para cumprir suas obrigações com eles.

A série **ISO 9000** é um conjunto de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que podem, se desejarem, certificar seus sistemas de gestão através de organismos de certificação (tais como a SGS Société Générale de

Surveillance, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, SAS Certificadora, DNV, A.B.S, Loyds, ou Bureau Veritas Quality International, entre outros).

Foi elaborada através de um consenso internacional sobre as práticas que uma empresa pode tomar a fim de atender plenamente os requisitos de qualidade do cliente. A ISO 9000 não fixa metas a serem atingidas pelas empresas a serem certificadas, a própria empresa é quem estabelece as metas a serem atingidas.

A sigla ISO denomina a International Organization for Standardization, ou seja, Organização Internacional de Normalização. Ela é uma organização não governamental que está presente hoje em cerca de 120 países. Esta organização foi fundada em 1947 em Genebra, e sua função é promover a normalização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas, para que a qualidade dos produtos seja sempre melhorada.

No Brasil, o órgão que representa a ISO chama-se ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) A ISO 9000 é um modelo de padronização.

A organização deve seguir alguns passos e atender alguns requisitos da ISO 9001 para serem certificadas, dentre esses requisitos podemos citar:

- Padronização de todos os processos chaves do negócio, processos que afetam o produto e conseqüentemente o cliente;
- Monitoramento e medição dos processos de fabricação para assegurar a qualidade do produto/serviço, através de indicadores de performance e desvios;
- Implementar e manter os registros adequados e necessários para garantir a rastreabilidade do processo;
- Inspeção de qualidade e meios apropriados de ações corretivas quando necessário; e
- Revisão sistemática dos processos e do sistema da qualidade para garantir sua eficácia.

Embora a padronização tenha surgido nas indústrias e com foco na fabricação, atualmente a norma vem sendo implementada por outros tipos de organizações, incluindo colégios e universidades. Um "produto", no vocabulário da ISO, pode significar um objeto físico, ou serviço, ou software. A International Organization for Standardization ISO em 2004 publicou um artigo que dizia, *"Atualmente as organizações de serviço representam um número grande de empresas certificadas pela ISO 9001:2000, aproximadamente 31% do total"* Fonte: Avaliação da ISO em 2004.

Resumo em linguagem informal

Os elementos descritos abaixo são alguns dos aspectos a serem abordados pela organização no momento da implementação da ISO 9001:2000, lembrando sempre que alguns desses requisitos variam de acordo com o tamanho e ramo de atividade da empresa. Deve ser feita a análise de todo processo e garantir a padronização, monitoramento e documentação de todo o processo que tem influência no produto.

- **Responsabilidade da direção:** requer que a política de qualidade seja definida, documentada, comunicada, implementada e mantida. Além disto, requer que se designe um representante da administração para coordenar e controlar o sistema da qualidade.

- **Sistema da qualidade:** deve ser documentado na forma de um manual e implementado também.

- **Análise crítica de contratos:** os requisitos contratuais devem estar completos e bem definidos. A empresa deve assegurar que tenha todos os recursos necessários para atender às exigências contratuais.

- **Controle de projeto:** todas as atividades referentes à projetos (planejamento, métodos para revisão, mudanças, verificações, etc.) devem ser documentadas.

- **Controle de documentos:** requer procedimentos para controlar a geração, distribuição, mudança e revisão em todos os documentos codificados na empresa.

- **Aquisição:** deve-se garantir que as matérias-primas atendam às exigências especificadas. Deve haver procedimentos para a avaliação de fornecedores.

- **Produtos fornecidos pelo cliente:** deve-se assegurar que estes produtos sejam adequados ao uso.

- **Identificação e rastreabilidade do produto:** requer a identificação do produto por item, série ou lote durante todos os estágios da produção, entrega e instalação.

- **Controle de processos:** requer que todas as fases de processamento de um produto sejam controladas (por procedimentos, normas, etc.) e documentadas.

- **Inspeção e ensaios:** requer que a matéria-prima seja inspecionada (por procedimentos documentados) antes de sua utilização.

- **Equipamentos de inspeção, medição e ensaios:** requer procedimentos para a calibração/aferição, o controle e a manutenção destes equipamentos.

- **Situação da inspeção e ensaios:** deve haver, no produto, algum indicador que demonstre por quais inspeções e ensaios ele passou e se foi aprovado ou não.

- **Controle de produto não-conformes:** requer procedimentos para assegurar que o produto não conforme aos requisitos especificados é impedido de ser utilizado inadvertidamente.

- **Ação corretiva:** exige a investigação e análise das causas de produtos não-conformes e adoção de medidas para prevenir a reincidência destas não-conformidades.

- **Manuseio, armazenamento, embalagem e expedição:** requer a existência de procedimentos para o manuseio, o armazenamento, a embalagem e a expedição dos produtos.

- **Registros da qualidade:** devem ser mantidos registros da qualidade ao longo de todo o processo de produção. Estes devem ser devidamente arquivados e protegidos contra danos e extravios.

- **Auditorias internas da qualidade:** deve-se implantar um sistema de avaliação do programa da qualidade.

- **Treinamento:** devem ser estabelecidos programas de treinamento para manter, atualizar e ampliar os conhecimentos e as habilidades dos funcionários.

- **Assistência técnica:** requer procedimentos para garantir a assistência à clientes.

- **Técnicas estatísticas:** devem ser utilizadas técnicas estatísticas adequadas para verificar a aceitabilidade da capacidade do processo e as características do produto.

História da ISO 9000

Used by Britain`s colonial forces in the Matabele war in 1893-1894.

Antes da ISO 9000

Durante a Segunda Guerra Mundial (WWII), as empresas Britânicas de alta tecnologia, como de munição, estavam tendo diversos problemas com a qualidade de seus produtos, na época muitas bombas acabavam explodindo dentro das empresas no momento da fabricação ou no transporte. A solução adotada foi de começar a solicitar aos fabricantes procedimentos de fabricação e ainda deveriam apresentar esse documento por escrito – garantindo que os procedimentos estavam sendo seguidos. O nome desta norma era BS 5750, ela era conhecida como uma

norma de gestão, por que ele não somente especificava como se produzir, mas também como gerenciar o processo de produção. De acordo com Seddon “Em 1987, o governo britânico convencido pela Organização Internacional de Padronização aceitou a BS 5750 como uma norma padrão internacional. A BS 5750 tornou-se a ISO 9000

Versão 1987

ISO 9000:1987 tem a mesma estrutura da norma britânica BS 5750, com três modelos de gerenciamento do sistema da qualidade, a seleção do modelo era baseada no escopo das atividades da organização;

- ISO 9001:1987 *Modelo de garantia da qualidade para projeto, desenvolvimento, produção, montagem e prestadores de serviço* era para companhias e organizações que tinham em suas atividades a criação de novos produtos.
- ISO 9002:1987 *Modelo de garantia da qualidade para produção, montagem e prestação de serviço* tem basicamente a o mesmo material da ISO 9001, mas sem abranger a criação de novos produtos.
- ISO 9003:1987 *Modelo de garantia da qualidade para inspeção final e teste* abrange somente a inspeção final do produto e não se preocupava como o produto era feito.

ISO 9000:1987 era também influenciada por outras normas existentes nos Estados Unidos e outras normas de defesa militar ("MIL SPECS"), e adaptada para a fabricação.

Versão 1994

ISO 9000:1994 enfatizava garantia da qualidade, por meio de ações preventivas, ao invés de inspeção final, e continuava a exigir evidencias de conformidade com os processos documentados. Nesta primeira edição com este foco acabou tendo um problema, pois as empresas acabavam criando e implementando seus próprios requisitos e acabaram gerando diversos manuais e procedimentos, e começaram a burocratizar a ISO e criando muito papel. Algumas empresas adaptavam e implementavam processos que podiam na prática atrapalhar o sistema da qualidade.

Versão 2000

ISO 9001:2000 combina a três normas 9001, 9002 e 9003 em uma, agora chamada 9001. Os processos de projeto e desenvolvimento são requeridos apenas para empresas que de fato investem na criação de novos produtos. A versão 2000 procura fazer uma mudança radical na forma de pensar estabelecendo o conceito de controle de processo antes e durante o processo ("Controle de processo" era monitorado e melhorado as atividade e tarefas somente no instante da inspeção final do produto.) A versão 2000 também exige o envolvimento da direção da empresa, para fazer a integração da qualidade dentro da empresa definindo um responsável pela ações da qualidade. Outro objetivo era melhorar o processo por meio de medição de performance, indicadores para medir a efetividade das ações e atividades desenvolvidas. Mas a principal mudança na norma foi a introdução da visão de foco no cliente. Antes o cliente era visto como externo à organização, agora o SGQ considera o cliente dentro do sistema da Organização. A qualidade é considerada como uma variável de multiplas dimensões e definida pelo cliente, por suas necessidades e desejos. Além disso, não são considerados como clientes apenas os consumidores finais do produto, mas todos envolvidos na cadeia de produção.

PBQP-H no Brasil

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, criado em 1991, com a finalidade de difundir os novos conceitos de qualidade, gestão e organização da produção que estão revolucionando a economia mundial, indispensável à modernização e competitividade das empresas brasileiras. Reformulado, a partir de 1996, para ganhar mais agilidade e abrangência setorial, o Programa vem procurando descentralizar suas ações e ampliar o número de parcerias, sobretudo com o setor privado. Para fortalecer essa nova diretriz no âmbito do setor público, e envolver também os Ministérios setoriais nessa cruzada, o Governo delegou a Presidência do Programa ao Ministério das Cidades.

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Alfredo Lobo[1]

Qualidade e produtividade, fatores chave para a competitividade, sempre foram preocupação dos setores produtivos, em maior ou menor escala em diferentes setores, em especial nos países com economia aberta.

A qualidade observou diferentes abordagens ao longo do tempo, sendo até hoje fator chave de sucesso para as empresas. Com o acirramento da competição, como conseqüência da economia globalizada, a questão da adequada abordagem no trato da qualidade passou a ser uma questão de sobrevivência no mundo empresarial. Ao longo do tempo, desde a fase de produção artesanal até os dias de hoje, a qualidade observou, pelo menos, quatro diferentes abordagens.

A fase da produção artesanal caracterizou-se pela total aproximação entre o produtor e o consumidor. A interação plena entre o produtor e o consumidor propiciava que este passasse diretamente para o produtor suas expectativas. Até hoje, os produtos produzidos naquele período são conhecidos como “melhores” ou de “mais qualidade”, do que os atualmente produzidos.

A fase da revolução industrial provocou grandes mudanças em termos de abordagem da qualidade. O aumento da escalada da produção introduziu o chamado controle da qualidade. Inicialmente com foco na inspeção do produto final, o controle da qualidade observou uma série de aperfeiçoamentos. A inspeção em diferentes etapas do processo produtivo, o controle estatístico da qualidade, as cartas de controle, dentre outros, se destacaram. De qualquer forma, o controle da qualidade tinha ênfase na detecção de defeitos. O distanciamento entre quem produzia e quem consumia e a segmentação do controle da qualidade, como conseqüência da produção seriada, diluíram a responsabilidade pela qualidade e problemas com qualidade dos produtos surgiram com maior intensidade.

A exploração espacial, os programas nucleares e mais recentemente a exploração de petróleo em águas profundas, cujas instalações demandam maior confiabilidade, provocaram uma nova e importante mudança na abordagem da questão da qualidade nas empresas. Estudos demonstraram que a maior parte dos problemas de qualidade tinham origem em falhas gerenciais e não técnicas.

Essa constatação deu origem aos chamados sistemas de gestão da qualidade, que associam ações de controle que, como anteriormente mencionado, têm ênfase na detecção de defeitos, com ações de administração da qualidade, que têm ênfase na prevenção de defeitos.

---

[1] **Alfredo Lobo é Diretor da Qualidade do Inmetro.**

Pré-qualificar os fornecedores, analisar criticamente os projetos, elaborar e qualificar os procedimentos de execução e de inspeção, treinar e qualificar pessoal, calibrar os instrumentos de medir, identificar expectativas e avaliar o grau de satisfação dos clientes, dentre outras, são ações típicas de prevenção de defeitos, ou de administração da qualidade.

A base normativa hoje mais utilizada para a implantação de sistemas de gestão da qualidade é a norma ISO 9001:2000. Diante da necessidade de implantar sistemas de gestão da qualidade, os países, em especial os desenvolvidos, começaram a estabelecer normas nacionais de gestão da qualidade. Tal fato causou transtornos para as empresas exportadoras, que tinham que implantar sistemas de gestão da qualidade com base em diferentes bases normativas, para atender diferentes países. O mérito da ISO 9000 foi exatamente unir as diferentes bases normativas em uma única, hoje universalmente aceita.

No Brasil, a partir do início da década de 90, vem sendo observado um grande movimento em prol da melhoria da qualidade de produtos e serviços. A criação pelo Governo Federal do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, a abertura econômica, que expôs as empresas brasileiras a um ambiente de grande competição, a evolução do cidadão brasileiro enquanto consumidor, que passou a exercer mais plenamente seus direitos e deveres, e a estabilização da moeda foram fatores indutores e decisivos para esse movimento.

Nesse período qualidade deixou de ser preocupação exclusiva dos técnicos, para ser de todos, mais em particular do gerente. O conceito atual é de que qualidade é adequação ao uso, cujos requisitos devem estar pré-estabelecidos.

O mercado globalizado vem demandando novas abordagens em termos da questão da qualidade. Uma adequada gestão pela qualidade, que tem decisiva contribuição para alavancar a competitividade, passou a ser decisiva para a sobrevivência das empresas, no ambiente de grande competição hoje observado.

Surgem as chamadas barreiras não tarifárias, ou barreiras técnicas, estabelecidas através da promulgação de normas, regulamentos ou procedimentos de avaliação da conformidade. O fato é que o espaço para dificultar o acesso a mercados através do estabelecimento de tarifas acabou para a grande maioria dos países, passando estes a fazê-lo através das barreiras técnicas.

Por avaliação da conformidade entende-se a implementação de uma sistemática, com regras pré-estabelecidas e devidamente acompanhadas e avaliadas, que propicie adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço atende aos requisitos de uma norma ou regulamento técnico. O mecanismo de avaliação da conformidade mais comumente utilizado e conhecido é a certificação.

A certificação caracteriza-se pela existência de uma terceira parte independente entre o produtor e o consumidor. A declaração de primeira parte ou declaração do fornecedor, cuja implantação no Brasil já vem sendo processada é, também, muito praticada nos Estados Unidos da América e na Europa.

O grande desafio da avaliação da conformidade é sua utilização como regulador de mercados. A adoção de programas de avaliação da conformidade, obedecendo práticas internacionais, propiciará o reconhecimento mútuo entre programas de diferentes países, permitindo um natural fluxo de produtos, sem o ônus da repetição dos ensaios e avaliações nos países compradores.

Hoje, no Brasil, existem 45 programas de avaliação da conformidade de produtos de caráter compulsório e 82 de caráter voluntário. As estruturas de credenciamento de organismos de avaliação da conformidade e de laboratórios de calibração e de ensaios, coordenadas pelo Instituto Nacional de Metrologia,

Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro, são as únicas da América Latina reconhecidas internacionalmente, o que representa uma vantagem competitiva para as empresas brasileiras.

A ampliação do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade, atendendo às necessidades das empresas brasileiras, é um desafio.

A adoção de adequadas práticas de gestão da qualidade, normalização, metrologia e avaliação da conformidade, representam um diferencial na economia globalizada e, portanto, de fundamental importância para alavancar os esforço exportador brasileiro.

Gestão de Pessoas

Gestão de recursos humanos é uma atividade executada pelo departamento de recursos humanos de uma empresa com a finalidade de escolher quem seja qualificado para trabalhar para a empresa diante de uma série de candidatos.

Na gestão organizacional, é chamado recursos humanos ao conjunto dos empregados ou dos colaboradores dessa organização. Mas o mais freqüente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

Estas tarefas eles podem realizar uma pessoa ou um departamento no concreto (profissionais em recursos humanos) ao junto dos diretores da organização.

O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) com estas tarefas é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização, que reservará para implanta a estratégia através dos povos.

Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma atividade a respeito da qual se tem a expectativa de ser executada por todos gestores de uma dada organização, contando com o apoio do seu setor **de** recursos humanos com a finalidade alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Apesar da disseminação em tempos recentes dos cursos de gestão de pessoas, tal prática ainda é confundida com uma atividade ou mesmo como parte do setor de recursos humanos. De certa maneira, gestão de pessoas é um modelo de gestão das organizações em substituição aos modelos científico, clássico, e burocrático, os quais foram úteis à época em que as sociedades mais avançadas ainda estavam escoradas em um sistema econômico tipicamente industrial.
Na gestão organizacional, é chamado recursos humanos ao conjunto dos empregados ou dos colaboradores dessa organização. Assim a função que o

empregado ocupa deve propiciar a aquisição, o desenvolvimento e o uso das informações transformando-as em conhecimento para organização.
Estas tarefas podem ser realizadas por uma pessoa ou um departamento no concreto (profissionais em recursos humanos) ao junto dos diretores da organização.
O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) com estas tarefas é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização, que reservará para implanta a estratégia através dos povos.
Contratar o profissional ideal não é fácil. Nem sempre uma seleção realizada com todo carinho detecta o profissional que gostaríamos de ter como parceiro. Vejo um perfil adequado naquele que, não apenas veste a camisa da empresa mas sobretudo se compromete com o seu trabalho: é fiel, leal, toma decisões, possui habilidade para se relacionar com todos os outros colaboradores, antenado, visionário, dinâmico, disciplinado, livre de preconceitos.
Enfim, é aquele que briga pela empresa em todos os sentidos - se atualiza, enfrenta a concorrência buscando a excelência. É aquele que aprende e ensina, ensina e aprende.
Dedicação e fidelidade devem estar juntas, pelo menos, enquanto o empregado estiver atuando. Isso vale em qualquer empresa. Como confiar em alguém que repassa as estratégias (por mais inocentes que sejam) da minha empresa para o concorrente, por exemplo?
O profissional fiel é honesto nos seus propósitos e, justamente por isso, se torna dinâmico e livre para seu ir-e-vir quando não estiver satisfeito. Vejo a fidelidade no sentido de honestidade e democracia - como um respeito mútuo. É a ética e a moral em exercício.
Entende-se aqui que o profissional ideal varia de acordo com filosofia e com a cultura dos dirigentes e líderes de cada empresa.
Quando a empresa não tem o hábito de adotar a uniformização nas vestes dos funcionários, é importante que pré-determine o tipo de roupa adequado para o seu ambiente de trabalho. O selecionador, com certeza, deve conhecer os costumes da empresa e pré-avisar o recém-admitido. Cada ambiente com o seu estilo sempre chamando atenção para a razão social. O problema da aparência é mais evidente na parte feminina.

Gestão de Pessoas contempla um processo que inicia na contratação e termina na aposentadoria ou demissão. Gestão de Pessoas é um termo moderno que redefine o papel dos Recursos Humanos.

GESTÃO
EMPRESARIAL
Maria Alice P. Moura e Claro
Daniele Cristine Nickel
Gestão de Pessoas

Introdução

Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas. A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.
Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios. Para compreender um pouco mais algumas dessas ferramentas, discute-se, neste artigo, os temas: treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e por habilidade e, por fim, o sistema de avaliação 360 graus (feedback).

1 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento envolve basicamente quatro etapas:
1) diagnóstico; 2) desenho do programa de treinamento; 3) aplicação ou implementação; e 4) avaliação e acompanhamento.

1.1 Diagnóstico

O diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

1.2 Desenho do programa de treinamento

O desenho do programa de treinamento refere-se ao planejamento das ações de treinamento a partir do diagnóstico das necessidades. Este deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Envolve identificar o que fazer (metas); como (estratégias) e por que fazer (objetivos). O programa de treinamento pode trabalhar com as habilidades reprodutiva ou produtiva. Na habilidade reprodutiva há pouca variedade ou necessidade de mais aprendizagem depois do domínio básico, uma vez que se constitui numa série de ações reprodutivas, que melhoram com o tempo e a prática. Envolve agilidade, rapidez, precisão, discriminação perceptiva.
Já a habilidade produtiva envolve um elemento de solução de problemas cada vez que a habilidade é praticada. A pessoa deve planejar as suas respostas porque sempre há detalhes diferentes nas situações apresentadas.

A experiência cresce com a prática; envolve percepção, interpretação, planejamento, decisão, entre outros.
Os treinamentos podem ser realizados no próprio cargo, quando o objetivo é ministrar informação, experiência e conhecimento relacionados às atividades, ou em classe, quando utilizam a sala de aula.
Existem muitos recursos pedagógicos, didáticos e instrucionais que podem ser utilizados como apoio ao treinamento. Destacam-se os recursos auditivos e audiovisuais, que envolvem gravações de áudio, videoteipe, videocassete e multimeios; recursos visuais, como slides, transparências, fotos, A gestão de pessoas envolve treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação, desenhos, quadro de giz, imantógrafo (pincéis hidrográficos), flip chart, álbum seriado (diversas folhas impressas sustentadas por um cavalete), cartazes; teleconferências; comunicações eletrônicas; e-mail; e tecnologia de multimídia. Além do apoio dos recursos pedagógicos, a seleção de estratégias instrucionais é outro passo importante. Estas podem ser mescladas às técnicas individuais e grupais, dependendo da situação em questão. Dentre algumas técnicas, podem ser utilizadas:
. Seminários: preparação prévia de um tópico para discussão, sendo que o instrutor é responsável por organizar as discussões, levando o grupo a formular algumas conclusões.
. Workshop: o instrutor apresenta informações e o grupo aplica as informações a uma situação real, sob a supervisão do instrutor, aplicando-se ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivas.
. Técnicas de simulação: o comportamento a ser exibido após a aprendizagem deve ser praticado adequadamente durante o processo de instrução por meio de atividades práticas. A simulação pode ser de domínio cognitivo, quando envolve a tarefa de solução de problemas de planejamento de estratégias ou de tomada de decisões; de domínio psicomotor, que apresenta como vantagens a eliminação dos perigos do treinamento em serviço e as possíveis perdas da produtividade, proteção de equipamentos caros e sensíveis contra o manuseio de pessoas inexperientes; de domínio reativo, que envolve as reações frente a fenômenos sociais, desenvolvendo atitudes e valores; e as de domínio interativo, que envolvem situações de conflito interpessoal ou de autoridade/ responsabilidade para desenvolver habilidades interativas como liderança, supervisão, entrevista.
. Estudo de caso: é uma forma de simulação voltada para o fornecimento de oportunidades de participação no mesmo tipo de processo decisório que o trabalho futuro exigirá. Os dados podem ser extraídos de casos reais, inventados ou adaptados. Existem, aqui, dois pontos importantes a ser considerados: a) evitar pensar numa única solução .ideal., pois às vezes não existe solução ideal, apenas aspectos positivos e negativos de cada solução possível;
b) analisar as decisões (debriefing) e o processo que foi seguido para tomá-las.
. Jogos: simula a realidade e envolve a competição entre os indivíduos, a fim de aumentar o interesse e a motivação entre os participantes.
. Dinâmicas de grupo: utilizam a interação entre os membros do grupo como principal meio de ensino. Envolve técnicas que promovem a solução criativa de problemas complexos e técnicas que estimulam a auto-análise e o aumento da sensibilidade.
. Aulas expositivas: o treinador apresenta as informações, enquanto os treinandos adotam uma postura mais passiva, predominantemente como ouvintes. A vantagem

é que se consegue transmitir uma grande quantidade de informações num curto espaço de tempo. A principal desvantagem é que as aulas podem tornar-se cansativas, prejudicando o grau de absorção dos conteúdos.

1.3 Aplicação ou implementação

A aplicação ou implementação depende de alguns fatores, tais como:
adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos; qualidade do material de treinamento apresentado; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deve ser significativo, ou seja, os métodos devem ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho.

1.4 Avaliação e acompanhamento

Trata-se da etapa final do processo de treinamento. Avalia-se, aqui, se o treinamento atingiu o objetivo, se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou. A avaliação pode ser feita de diversas formas:
. Avaliação de reações: grau de percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc.
. Avaliação da aprendizagem: novos conhecimentos (testes objetivos ou com questões abertas), aprimoramento de habilidades (provas práticas) e desenvolvimento de atitudes (técnicas de observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios).
. Avaliação do comportamento no cargo Amostragem de atividades: registro da observação do comportamento do treinando no trabalho; Diário do observador: o observador faz anotações sobre o treinando; Auto-diário: o formulário é preenchido pelo próprio treinando, sem a presença do observador; Entrevistas e questionários: são feitas perguntas aos treinandos referentes ao seu comportamento ou a seus superiores.
. Avaliação do Resultado: busca verificar em que grau o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. A avaliação pode ser realizada em um prazo de 45 dias após a execução do reinamento.
A criação de um clima interno favorável ao treinamento, propiciando oportunidades para colocar em prática o que se aprendeu, e o comprometimento da cúpula são fundamentais para o sucesso do treinamento.

2 Processo de recrutamento e seleção

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O Recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos. O Recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos.
O Recrutamento Interno envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência. Apresenta como vantagens: o fato de ser uma fonte mais próxima, rápida e menos custosa; a obtenção de informações mais precisas; e a possibilidade

de preparação para a promoção e de melhoria do moral e das relações internas. Como desvantagens pode-se citar o fato de que os recursos humanos internos às vezes não são suficientes; requer treinamento; pode gerar ressentimento por parte dos não promovidos; tende a reduzir a inovação no trabalho, e ainda, a demasiada ênfase na promoção pode despertar o carreirismo. Quando a empresa admite uma pessoa está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele.

Já o Recrutamento Externo pode ocorrer por intermédio de anúncios, agência de recrutamento, escolas e universidades, cartas casuais de candidatos, banco de dados de candidatos, sindicatos e associações de classe, tabuletas, propagandas, murais, indicações, intercâmbio entre empresas, transferências, arquivos, rádio e televisão, congressos e convenções, associações religiosas e culturais. Esta forma de recrutamento tem como vantagens a pré-seleção, a possibilidade de renovar o ambiente e o investimento em novos talentos.

Como desvantagens apresenta o fato de ser um processo demorado e caro. O Recrutamento culmina com a apresentação do currículo ou com o preenchimento da proposta de trabalho.O currículo funciona como um catálogo ou portifólio do candidato.

A pessoa, em toda a sua complexidade, é o recurso essencial do processo seletivo. Desta forma, quando a empresa admite alguém está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele. Portanto, a vida da pessoa deve ser considerada porque é indissociável de sua vida como integrante deu ma organização.

A finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem colaboradores satisfatórios.

Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração. Para isto, as empresas buscam engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa.

Nesse sentido, deve-se levar em conta que antes da pessoa ser considerada uma colaboradora, ela é membro de um grupo social e que, ao ser admitida, passará por um processo de socialização, que se traduz em conformismo em relação aos valores dominantes. A aceitação destes valores é importante para a sua adaptação e integração ao sistema. As pessoas escolhidas nem sempre são as que revelam os melhores resultados em testes, e sim as mais adequadas a uma situação predeterminada.

O levantamento e a busca de correlação entre comportamentos, algumas características de personalidade, interesses, aptidões e capacidades, experiências profissionais anteriores, conhecimentos específicos na área, estabilidade profissional, expectativas em relação à empresa, entre outros, compreendem um processo complicado, principalmente porque, na avaliação de alguns aspectos comportamentais, pode ocorrer a interferência da subjetividade. Assim, a preparação, a competência, a atitude profissional e a ética das pessoas envolvidas num processo seletivo é essencial, de forma que possuam uma autopercepção e uma autocrítica muito desenvolvidas, a fim de que não se deixem influenciar pelos seus valores pessoais, preconceitos e estereótipos, levando-as a uma avaliação superficial, atrelada aos seus critérios pessoais, desconsiderando as estratégias e os

objetivos organizacionais. São citados, a seguir, alguns preconceitos e estereótipos mais comuns:
a) Efeito Halo: consiste em deixar que uma característica da pessoa encubra todas as demais, influenciando a sua avaliação . é o chamado .julgamento à primeira vista..
b) Predisposição pessoal: ocorre quando existe um preconceito contra certos grupos específicos em relação a raça, religião, política, ou preferência por certos tipos humanos.
c) Confiar na experiência: pensar que a experiência anterior é a melhor garantia de habilidade.
d) Visão parcial: avaliar as características do indivíduo de modo isolado e não no conjunto.
e) Apoiar-se no candidato médio para não incorrer no perigo dos extremos.
Outro fator que, indiscutivelmente, faz parte de qualquer processo de interação entre as pessoas é a empatia. Esta consiste no envolvimento naquilo
que a outra pessoa experimenta ou vivencia; pode ser caracterizada pela participação imediata nos sentimentos, nas emoções, nas impressões de outrem. Este aspecto também pode interferir na avaliação do selecionador.
No caso de haver um despreparo do selecionador, poderá ocorrer a manipulação por parte do candidato durante o processo seletivo. Cabe ressaltar, também, que o candidato poderá manipular as informações sobre si mesmo ou comportar-se de forma diferente ao se sentir ameaçado.
São inúmeras as técnicas e testes que podem ser utilizados num processo seletivo, estando entre eles:
. Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades: visam avaliar de forma mais objetiva o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritos ou de realização (por meio da execução de um trabalho). Quanto à área de conhecimentos abrangidos, podem ser gerais . quando são destinados a verificar o grau de cultura geral necessário à ocupação ou generalidades de conhecimento . ou específicos, quando avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Especificamente quanto à forma, quando são realizados por intermédio da linguagem escrita, podem ser classificados em tradicionais, do tipo dissertativo expositivo; objetivos, por meio de testes objetivos, ou mistos, quando empregam tanto a forma tradicional quanto a mista.
. Testes psicométricos: são medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento. Geralmente referem-se a: capacidades (habilidade atual da pessoa em determinadas atividades ou comportamentos, adquirida a partir do desenvolvimento de uma aptidão por meio do treino ou da prática); aptidões (potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento, sendo inata, portanto); interesses ou características de comportamento humano envolvendo a determinação do .quanto., isto é, da quantidade de presença daquelas aptidões, interesses ou características de comportamento no candidato. Baseiam-se nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, buscando analisar o
que varia e quanto varia na aptidão do indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão. A característica principal é a comparação dos perfis individuais.
. Testes de personalidade: visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos

quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. São específicos quando avaliam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, adaptabilidade ao tipo de função e de ambiente.

. Técnicas de simulação: consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, bem como em provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas.

. Entrevistas de seleção: consiste numa fonte coletora de fatos aparentes e fatos passados. É a técnica que mais influencia a decisão final, devendo, portanto, ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados esperados. A entrevista pode ser dirigida ou estruturada (com roteiro), não-dirigida ou não-estruturada (sem roteiro) ou mista (mescla de perguntas estruturadas e não-estruturadas). A entrevista tem dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento. É importante perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado,

a fim de triar as informações essenciais.

É importante que a entrevista seja bem manejada pelo selecionador. A chave principal está na investigação que se realiza durante o seu transcurso. As observações são sempre registradas em função de hipóteses que o entrevistador vai emitindo. Desta forma, este deve estar constantemente verificando e retificando as hipóteses que vão sendo formuladas. Este processo dialético é construído pelo observar, pensar e imaginar, com o intuito de que o selecionador não se torne apenas um verificador de dados, mas sim um investigador. É importante ter clareza quanto aos objetivos da técnica ou do teste que será utilizado, verificar se é adequado para a idade e as condições psicológicas e sociais do examinando, qual é o tempo disponível para a aplicação e interpretação dos resultados, quais são as possibilidades práticas para a aquisição do instrumento e, principalmente, se é o instrumento adequado para o que se deseja medir.

Os testes a serem escolhidos também devem ser observados quanto à validade, precisão e confiabilidade. Assim, independentemente de qual seja a ferramenta a ser utilizada no processo seletivo, deve-se ter cuidado com as interferências negativas e os erros de critérios. O processo seletivo pode ser classificado como: a) seleção de estágio único, em que as decisões são baseadas no resultado de um único teste; b) seleção seqüencial de dois estágios, em que uma decisão de investigação mais demorada pode ser tomada, quando as informações colhidas no primeiro estágio forem julgadas insuficientes para uma decisão definitiva; c) seleção seqüencial de três estágios, que se dá quando as decisões são tomadas numa seqüência, com base em três técnicas de seleção.

É importante ter claro, também, que o processo de seleção não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo seletivo, sejam eles técnicas, testes ou entrevistas, visam a um mesmo fim: predizer qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização.

3 Remuneração por competência e habilidade

Com o advento de novas tecnologias e métodos de trabalho, e em face da diversidade da mão-de-obra, de clientes, fornecedores e parceiros, bem como da globalização, muitos procedimentos e paradigmas estão sendo redefinidos, a fim de

abrir espaço para novas idéias, formas estratégicas e maneiras de administrar as pessoas nas empresas, observando-se, assim, um aumento na demanda por profissionais qualificados.
As mudanças são percebidas pelas organizações e influenciam a atividade de direção, que, muitas vezes, procura empregar ferramentas de gestão mais adequadas para a obtenção dos resultados organizacionais almejados.
Será abordada, aqui, uma das ferramentas consideradas pelos autores contemporâneos como fundamentais para a obtenção do comprometimento e adequação da remuneração dos empregados a remuneração por competência ou habilidade.
A remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, que começa a ocupar espaço nos programas de gestão de pessoas.
Essa nova estratégia privilegia, em primeiro lugar, o homem, e, em segundo lugar, o cargo. Isto é o que a diferencia dos modelos tradicionais de remuneração. Na premissa deste modelo, a avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o empregado assume na empresa.
Vários pesquisadores e consultores da área consideram que os modelos tradicionais (remuneração por responsabilidades) não serão extintos completamente. Tais modelos são de grande valia para a definição dos salários dos cargos considerados operacionais e não estratégicos.
Porém, já se observa como tendência a utilização de sistemas remuneratórios mais eficientes para mensurar cargos técnicos e gerenciais considerados importantes pela empresa para a alavancagem dos negócios e, também, por não executarem atividades rotineiras e previstas em padrões preestabelecidos.
Os sistemas tradicionais de remuneração têm apresentado algumas limitações após o surgimento da globalização, uma vez que as organizações precisam ser competitivas e ser repensadas quanto à sua estrutura organizacional, à adequação do sistema de custos, às formas de atrair e manter o cliente, ao desenvolvimento de produtos e serviços.

3.1 As limitações do sistema tradicional deremuneração

O sistema tradicional é conhecido como remuneração por cargo. Esta é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados pelo trabalho realizado. Contudo, tem as seguintes limitações:
. apresenta pouca objetividade: na operacionalização do sistema observa-se uma certa racionalidade, porém esta reduz a realidade da empresa a estruturas departamentalizadas;
. tem pouca flexibilidade: tende a tratar os cargos diferentes como iguais, muitas vezes engessando a empresa;
. aplica técnicas estatísticas complexas, dificultando a compreensão dos empregados e dos líderes de equipe ou gerentes;
. dificulta a adoção de estilos gerenciais participativos e consultivos, prevalecendo os estilos autoritários e paternalistas;
. reforça o conservadorismo, a estrutura burocrática, linhas de comando e componentes formais da empresa;
. dificulta a evolução do processo de mudança;
. mostra pouca visão de futuro e orientação estratégica, focando a realidade do cargo no .aqui e agora.;

. apresenta custo elevado na manutenção do sistema, em função da constante necessidade de revisão, decorrente das mudanças ambientais e da complexidade inerente ao sistema;
. apresenta pouca confiabilidade das informações obtidas por meio de pesquisa salarial, decorrente das titulações dos cargos e funções e da multifuncionalidade. Torna-se cada vez mais complexo buscar informações salariais no mercado, pois as empresas estão se
diferenciando mais acentuadamente em termos de tecnologia, formas de gestão, mudanças na estrutura (fusões, aquisições, downsizing) e negociação trabalhista, entre outros aspectos.
Tais limitações do sistema tradicional colocam as atividades desenvolvidas pelos empregados como o único parâmetro para a definição de seus salários.
Isto tem provocado a busca por ferramentas ou sistemas que atendam às atuais demandas organizacionais. Algumas empresas têm adotado o sistema de competências ou habilidade, por acreditarem que esta é uma das formas mais adequadas para remunerar o profissional que realize atividades que reflitam diretamente, ou de forma acentuada, no alcance das metas organizacionais.

3.2 Remuneração por competência

Observa-se que não existe, ainda, um consenso entre os autores e profissionais da área sobre a definição de competência. Neste artigo, tomaremos competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser alterado e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.
Destacam-se, a seguir, algumas vantagens da utilização da remuneração por competências:
. Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
. Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
. Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
. Mantém o nível de profissionalização e especialização dos empregados compatível com a competitividade;
. Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
. Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
. Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
. Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.
Para a obtenção de sucesso na construção de um sistema de remuneração por competência deve-se observar alguns princípios:
. procurar não vincular o sistema de remuneração ao modelo de estrutura organizacional adotado pela empresa, pois sempre que houver alteração na estrutura o sistema sofrerá impacto, tornando-o pouco flexível;
. utilizar uma metodologia participativa na construção do sistema de remuneração; a integração entre as áreas possibilita legitimar e obter o comprometimento de todos;

. usar e abusar da comunicação interna para disseminar o sistema; este é um dos pontos cruciais para o sucesso do sistema, pois procura garantir que todos compreenderam os parâmetros do sistema.
O sistema de remuneração por competência no Brasil tem sido mais utilizado a partir da década de 80, e especialmente após a década de 90. Com a abertura de mercado, várias empresas do Paraná, principalmente do setor industrial, vêm adotando esta ferramenta de gestão de pessoas, fazendo, assim, a diferença na atração e retenção de talentos.
Outro modelo interessante para remunerar os empregados é o sistema de remuneração por habilidade, comentando a seguir. De acordo com pesquisadores, sua aplicação é ideal para os cargos operacionais ou profissionais altamente especializados, em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, e em universidades.

3.3 Remuneração por habilidade

De forma resumida, habilidade seria a capacidade de desempenhar uma atividade ou um conjunto de atividades de acordo com os padrões exigidos pela empresa.
Somenteem1995 é que surgiram no cenário brasileiro empresas pioneiras na implantação de um sistema de remuneração baseado em competências e habilidades, a Dupont e a Copesul.
Após 1995, outras empresas passaram a adotar soluções criativas para estimular e remunerar seus empregados, tendo em vista que o empregado especialista começa a desaparecer, surgindo em seu lugar o generalista. A remuneração por habilidade é salutar nos cargos de nível operacional, uma vez que as pessoas realizam atividades bem definidas, ligadas a processos relativamente estáveis. Além disso, tais atividades são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação.
Autilização do sistema de remuneração por habilidade requer a adoção de alguns conceitos, tais como: desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação das habilidades, treinamento e desenvolvimento e a evolução e controle dos custos na folha de pagamento.
Destacam-se, aqui, algumas vantagens na adoção da remuneração por habilidade, como: a) o foco da avaliação não está na função, e sim na pessoa, o que faz com que o empregado procure cada vez mais adquirir habilidades, preocupando-se com o desenvolvimento contínuo; b) a área de recursos humanos passa a assumir um papel mais estratégico e menos operacional, integrando de forma mais significativa os programas de treinamento às necessidades da empresa; c) permite custo variável na folha de pagamento; e d) empregados multiespecializados e bem treinados ajustam-se mais facilmente às mudanças no processo produtivo, gerando maior flexibilidade.
A remuneração por habilidade é uma ferramenta de gestão que deverá ser mais utilizada no Brasil nos próximos anos
Esta é uma ferramenta de gestão que deverá ser mais utilizada no Brasil, nos próximos anos, pois sua tendência será acompanhar a modernização dos processos industriais, em decorrência da exigência cada vez maior da busca pela qualidade nos produtos e serviços.

4 Avaliação 360 graus

Por conta das pressões advindas da competitividade após os anos 90, várias empresas têm buscado alternativas ou modelos de avaliação de desempenho mais condizentes com as atuais necessidades organizacionais e do público interno.
Percebe-se, claramente, a necessidade de propiciar um ambiente de trabalho mais desafiador e estimulador, descentralizando e delegando responsabilidades, otimizando os sistemas de remuneração e propiciando benefícios flexíveis.
Para fazer frente às expectativas organizacionais, procura-se, assim, pessoas com certo grau de auto conhecimento pessoal e profissional e que possuam competência interpessoal, atuando de maneira assertiva em suas relações de trabalho.
É bem pouco provável que uma pessoa consiga obter auto conhecimento pessoal e profissional, bem como a habilidade da assertividade, se não receber feedback a respeito de seu comportamento na empresa, ou seja, sobre o que faz de correto e sobre os pontos em que necessita de ajustes. Nesse contexto, faz-se necessário criar instrumento para auxiliar a pessoa a se reposicionar, e a Avaliação 360 Graus poderá servir para atingir este objetivo.
Entende-se por Avaliação de Desempenho 360 graus aquela que pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus.
Contudo, esse instrumento não deve estar dissociado de outras práticas de gestão de pessoas numa empresa. Processos como remuneração, seleção e desenvolvimento e avaliação de desempenho devem estar integrados e focados para a realização das estratégias organizacionais.
Cabe à área de Recursos Humanos fazer uma análise dos dados obtidos na avaliação e iniciar o processo de feedback, em que cada participante terá conhecimento da sua avaliação. Tal feedback consiste na auto-avaliação e nos resultados dos questionários de avaliação respondidos pelas pessoas que estabelecem contato com o avaliado.
Por meio de um relatório individual são demonstrados os gaps existentes entre a sua auto-percepção e a percepção das pessoas pesquisadas.
Os objetivos principais do Sistema de Avaliação 360 Graus são:
. propiciar um feedback objetivo e cuidadoso, que possa identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos de um empregado ou de vários;
. melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe, estimular o líder ou facilitador, bem como fornecer sustentação para o trabalho em equipe;
. contribuir com informações relevantes para os processos de promoção dos empregados, plano de carreira e sucessão;
. estimular a busca pelo conhecimento, maximizando as atividades de treinamento e reciclagem dos empregados;
. provocar mudanças na cultura organizacional da empresa;
. estimular o empregado à busca de melhoria contínua, principalmente quando a avaliação fizer parte de um sistema integrado de desenvolvimento profissional, premiações, bônus ou promoções.
O pressuposto é o de que as organizações necessitam de pessoas capazes de realizar seus trabalhos com qualidade, ser proativas, saber trabalhar em equipe, ter competência interpessoal, ser assertivas, saber lidar com os conflitos internos na empresa, entre tantas outras habilidades.

Cabe, assim, perguntar: De que forma o empregado pode atingir tais objetivos e qualificações sem que a organização propicie a ele uma avaliação sobre seu modo de agir e realizar os trabalhos na empresa?

Considerações finais

As organizações vivem uma .era de descontinuidade., caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia.

Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como geradores da empresa de sucesso. Para tanto, é interessante que utilizem processos de gestão mais interativos, que permitam agir de forma analítica e diagnóstica a partir de uma visão estratégica e empreendedora, que possa auxiliar na tomada de decisão. Assim, a utilização adequada das ferramentas pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a fim de que as exigências do mercado competitivo possam ser atendidas.

As ponderações feitas neste encarte não tiveram a pretensão de aprofundar o assunto no que diz respeito às ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão, mas apontar alguns aspectos relevantes em relação à sua utilização. Deseja-se, aqui, ressaltar que os seus resultados só poderão ser maximizados se tais ferramentas forem utilizadas de forma compatível com a realidade da empresa, considerando as características de sua estrutura, processos e cultura.

Bibliografia recomendada

BOOG, Gustavo. Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operação. São Paulo: Makron Books, 2001.

EQUIPECOOPERS&LYBRAND.Coord:Vicente Picarelli Filho. Remuneração estratégica - nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

EQUIPECOOPERS&LYBRAND.Coord:Vicente Picarelli Filho. Remuneração por habilidade e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

LODI, João Bosco.Aentrevista: teoria e prática. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

Resumo

O atual momento das organizações requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos empregados. A competição acirrada fez com que modelos tradicionais de gestão fossem substituídos por modelos contemporâneos, a fim de gerar valor agregado aos produtos e serviços e proporcionar maior realização pessoal e profissional aos trabalhadores. Neste contexto, o propósito deste texto consiste em abordar algumas ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão, apontando alguns aspectos relevantes em relação à utilização das mesmas, de forma que os seus resultados possam ser maximizados.

IDÉIAS QUE AJUDAM A ADMINISTRAR SITUAÇÕES DE RH

Cuide do Clima Organizacional

No mundo empresarial, a disputa por bons profissionais está cada vez mais acirrada. Por isso, algumas empresas têm investido numa política agressiva de retenção de talentos. Mesmo assim, às vezes, os bons profissionais vão embora. O que deu errado? Uma causa pode estar no ambiente organizacional. Não adianta conceder benefícios e oferecer bônus se o clima na empresa está sempre tenso. Muitas vezes, o profissional prefere ganhar menos a trabalhar numa organização em que a relação gestor–equipe está desgastada ou cujo modelo de gestão está ultrapassado. Assim, zelar pelas relações no ambiente de trabalho é fundamental. Além de investir na qualidade de vida, ainda reduz o investimento na política de retenção de talentos. Portanto, cuide do clima organizacional!

Primeira Providência: Planejar

Quando chega o mês de janeiro, há uma providência que deve ser logo tomada: atualizar o planejamento estratégico. A maioria das empresas e dos profissionais bem-sucedidos tem um plano desse tipo. Assim, se ainda não houver um, é hora de criá-lo. Um modo de começar/atualizar o planejamento estratégico é definir metas e prioridades, fazendo uma avaliação do que pode e do que deve ser realizado neste ano. Se necessário, consulte um especialista ou, pelo menos, alguém mais experiente. O planejamento é indispensável porque quem não o faz acaba refém das marés do acaso, correndo o risco de perder o foco ou, até mesmo, de ter prejuízo. Portanto, lembre-se: planejar bem já é o primeiro passo para uma trajetória bem-sucedida.

Cuidados com a Voz

Cerca de 70% dos profissionais utilizam a voz para trabalhar, segundo a Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia. Veja algumas dicas para manter essa importante ferramenta de trabalho sempre em forma, segundo os especialistas da entidade:

1. Beba diariamente pelo menos oito copos de água, em temperatura ambiente, principalmente durante as atividades em que a voz é exigida.

2. Fale devagar e com pausas para respirar.

3. Não modifique sua voz ao falar, usando, por exemplo, "mais impostação" em algumas situações.

4. Evite pigarrear ou tossir; se a garganta estiver incomodando, prefira beber água.

5. Em casos de tosses, pigarros e alterações na voz que perdurem por mais de duas semanas, procure o médico.

Cuidando de sua Memória

Um adulto normalmente esquece 90% do que lê, 80% do que escuta, 70% do que vê e 30% do que fala. Ou seja, a falta de memória é um problema normal, agravado ainda mais à medida que a idade avança. Mas problemas na capacidade de retenção de informações podem ser causados ou agravados por doenças ou cansaço. Veja as causas mais comuns:

Falta de sono: 83% dos estudantes que dormem pouco têm dificuldade para memorizar conteúdos nas aulas.
Estresse: cerca de 90% das pessoas que passam por situações de stress prolongado têm dificuldades para se lembrar de dados recentes.
Depressão: sentimentos de tristeza atrapalham a concentração e reduzem o QI em cerca de 25%.
Consumo de remédios fortes: tranqüilizantes, quando tomados de forma abusiva, podem causar déficit irreversível de memória.
Alcoolismo: o hipocampo — região do cérebro vital para a memória — é 10% menor nos alcoolistas do que em uma pessoa sem o vício.
Mal de Alzheimer: o esquecimento é um dos primeiros sintomas da doença.

lexibilidade na Gestão

A maioria das empresas quer um profissional com iniciativa, disposição para trabalhar em equipe, comprometimento com os valores empresariais e foco na produtividade. Mas será que elas têm um modelo de gestão preparado para isso? É importante que o gestor esteja disposto a analisar — e, quando necessário, reorientar — o seu modo de gerir, buscando equilíbrio entre a cultura da organização e o perfil da equipe. Havendo sintonia, o profissional tem melhor desempenho, e a empresa, melhores resultados. Assim, o compromisso profissional deve, sempre que possível, ser uma via de mão dupla: o gestor deve saber a hora de ouvir e de orientar, e o profissional deve buscar seu espaço na empresa através de sugestões e críticas. Afinal, o diálogo é uma das mais importantes ferramentas na gestão.

Telefone Corporativo

Não atender bem ao telefone compromete a imagem da empresa e do funcionário. Veja algumas dicas para um melhor uso.

1. Ao ligar, identifique-se.
2. Se possível, atenda logo. Agilidade é fundamental.
3. Não minta. Pode ser fácil descobrir-se a verdade.
4. Nada de expressões íntimas ou excessivamente informais: “querida”, “meu amor”, etc.
5. Ao repassar uma ligação, avise e peça para esperar.
6. Não fale ao mesmo tempo que o interlocutor. Espere uma deixa.
7. Não faça o interlocutor esperar muito.
8. Mantenha o foco: seja conciso. A linguagem oral é sempre redundante. Respeite o tempo alheio.

Atendimento: Diferencial Competitivo

Antigamente, o diferencial competitivo de qualquer empresa estava no produto oferecido e na política de preços praticada. Mas isso já faz algum tempo. Hoje, o ambiente de negócios mudou. Os produtos atingiram um patamar de qualidade mais ou menos equivalente. E o preço, se ainda tem sua relevância, não é mais fator determinante na hora da escolha. Essa mudança é fruto do surgimento de um novo perfil de clientes, cada vez mais críticos e exigentes. E é para esse consumidor diferenciado que a empresa tem de estar voltada. Daí a importância de priorizar o atendimento como forma de manter vivo o interesse da clientela. Mas é preciso, antes, envolver e mobilizar toda a equipe em torno desse objetivo comum. E isso só é possível quando se cria um clima interno favorável. Fazer esse "dever de casa" é necessário porque nenhuma imagem se sustenta se não for coerente com a realidade.

A Empresa Familiar Competitiva

Algumas dicas para evitar que problemas comuns a empresas familiares comprometam a gestão e prejudiquem o negócio:

1. Separar as dimensões da família, da gestão da empresa e da propriedade, dando a cada uma delas tratamento diferenciado e adequado.
2. No âmbito da família, criar fóruns próprios de discussão, como, por exemplo, Conselhos de Família, de modo a evitar, o máximo possível, que a gestão da empresa venha a ser contaminada por questões ou disputas que não têm a ver diretamente com a natureza de seu negócio.
3. No âmbito da gestão, profissionalizar os cargos estratégicos, com a contratação de gerentes comprovadamente competentes ou a preparação de sucessores realmente aptos para as funções.
4. Ainda no âmbito da gestão, instalar colegiados diretivos ou gerenciais que funcionem com periodicidade definida e pauta estrategicamente relevante, de modo a evitar concentração excessiva de decisões em poucas pessoas, sobretudo se forem fundadores e herdeiros.
5. No âmbito da propriedade, o cuidado com a elaboração, apoiada por adequada assessoria profissional, de instrumentos legais bem produzidos que salvaguardem os direitos e definam com clareza os deveres dos acionistas ou cotistas.

Maus Hábitos no Escritório

Uma pesquisa publicada na Revista Melhor, voltada para a área de Recursos Humanos, listou hábitos comuns dos profissionais no ambiente de trabalho que podem, a médio prazo, provocar problemas sérios de saúde. Os especialistas sugerem pequenas mudanças de atitude para se ter uma melhor qualidade de vida, ser mais saudável e produtivo. Confira:

Mau hábito	Solução
Sentar muito próximo ao computador.	Manter uma distância segura, fazer pausas durante o expediente, usar filtros para diminuir o reflexo de luz.
Ficar muito tempo em pé ou	Para evitar problemas vasculares, fazer pausas para

sentado.	movimentar as pernas e andar um pouco.
Beber pouca água.	Evite a sobrecarga renal ingerindo de oito a dez copos de água por dia, mesmo sem ter sede.
Almoçar correndo ou trocar o almoço por lanche ou guloseimas.	Tente seguir uma alimentação balanceada. A obesidade está associada a inúmeras doenças.
Usar salto alto todos os dias.	Quem usa muito salto deve fazer o alongamento da panturrilha para evitar o seu encurtamento e problemas de circulação.

Extorsões por Telefone: Como Evitá-las

A extorsão através de telefonemas "falsos" tem sido uma modalidade de crime muito praticada ultimamente nas grandes cidades. Com algumas informações pessoais da "vítima", o bandido faz contato por telefone e tenta extorqui-la, informando que seqüestrou um membro da família. Veja as dicas do site Fique Tranqüilo (www.fiquetranquilo.com) para se proteger desse tipo de ocorrência:

1. Nunca atenda ao telefone dizendo "Aqui é fulano que está falando" ou "É da casa do fulano". Sempre pergunte "Com quem quer falar?" ou "Para que número ligou?". Oriente empregados e familiares a também agir assim.
2. Nunca forneça dados da família (nomes, números de telefones, endereços de escola/trabalho, números de contas, etc.) por telefone. É comum o bandido usar o próprio telefone para levantamento de informações, se passando por um prestador de serviço, por exemplo.
3. Caso você receba um telefonema com característica de extorsão, tente manter-se calmo, procurando dominar a conversa e até mentindo, se a situação exigir. Pode ser que uma informação falsa faça o bandido cair em alguma contradição que o certifique de que se trata de um trote.
4. Se ainda assim não obtiver sucesso, desligue o telefone e procure ajuda de alguém de inteira confiança para auxiliá-lo na condução das negociações. Ganhar tempo é sempre importante em situações desse tipo. Pode até levar o bandido à desistência, além de permitir que você localize o parente "seqüestrado".
5. Não deixe de comunicar o fato à polícia. Pagar resgate é sempre a última providência a ser tomada em casos de seqüestros e só deve ser feito quando se esgotarem todas as tentativas de acordo. Portando, não se precipite.

Contornando os Estragos da Noite Maldormida

É cada vez maior o número de pessoas que se queixam de dificuldades para dormir. O estresse no ambiente de trabalho, grande causador de angústia e ansiedade, é um dos principais responsáveis pelas noites insones. Veja algumas dicas para atenuar no ambiente de trabalho as conseqüências negativas de uma noite maldormida.

1. Ao acordar, procure tomar normalmente o seu café-da-manhã. Evite ficar de jejum. Isso só vai piorar o seu humor. Uma xícara de café é um bom remédio para aumentar a disposição. Mas evite excessos. A bebida contém cafeína, substância estimulante, que, em grandes quantidades, aumenta a irritação.
2. A prática de exercícios pela manhã aumenta a sensação de bem-estar.

3. No trabalho, se puder, evite participar de decisões importantes para não correr o risco de tomar uma medida equivocada, já que estará mais tenso e cansado.
4. Tirar um cochilo depois do almoço, se possível, é uma saída para restaurar o ânimo. O ideal é dormir meia hora (não menos do que isso) ou uma hora e meia.
5. Na primeira opção, é possível descansar antes de entrar na fase do sono profundo, e, na segunda, desperta-se depois de cumprir todas as etapas do ciclo.
6. Evite tomar café, chá preto e mate pelo menos sete horas antes de dormir. Geralmente, esse é o tempo que a cafeína fica no sangue.

Responsabilidade Social para quê?

A Responsabilidade Social é um tema já praticamente incorporado ao discurso de boa parte das empresas. Seu uso é tão corrente que suscita um questionamento: o que torna essa prática tão atraente? A resposta não é difícil de encontrar. Isso porque, mais que simples atitude filantrópica, a Responsabilidade Social é uma postura estratégica, já que a exclusão social é um entrave ao desenvolvimento. Dessa forma, a competitividade de uma empresa depende também do conjunto do sistema produtivo em que está inserida, incluindo o ambiente socioeconômico e cultural. Assim, com a Responsabilidade Social, ganham a comunidade, o meio ambiente e os governos. Mas ganha também a empresa, que qualifica sua presença no mercado, reposiciona sua imagem perante o público, fideliza a clientela — cada vez mais conscientizada — e, de quebra, passa a atrair (e manter) talentos e capital seletivo.

Dez Cuidados para Promover Mudanças

A filosofia grega já anunciava que "o que caracteriza a realidade é a mudança". Mais de 2 mil anos depois, essa constatação é, mais do que nunca, um fato incontestável. As empresas que não conseguem promover as mudanças necessárias a tempo correm, em muitos casos, riscos de sobrevivência. Todavia, a própria implantação de mudanças pode se converter num risco se não for feita observando determinados cuidados, como os seguintes:
1- Buscar condições de partida (sem condições iniciais mínimas, é muito arriscado iniciar mudanças nas organizações).
2- Ter visão da organização como objeto complexo (em processos de mudança, não há lugar para visões simplistas da realidade organizacional).
3- Considerar a história (não é produtivo tentar mudanças usando só referências de outras realidades; a história local tem de ser considerada).
4- Promover avanços progressivos (com exceção de casos extremos, nos quais está em jogo a sobrevivência imediata, tentar avançar mais rápido do que é recomendável pode resultar em "emenda pior do que o soneto").
5- Equilibrar inovação e preservação (nem toda novidade é boa e nem toda tradição é má, sendo necessário, portanto, desenvolver a arte do equilíbrio, e não adotar a novidade pela novidade).
6- Dar ênfase aos grupos e ao gerenciamento (as mudanças nunca são obra de um iluminado, mas resultado da ação consistente de grupos organizados bem gerenciados).
7- Centralizar a atenção na tarefa e nos resultados (pois, afinal, o que interessa de fato é a melhoria do desempenho, e não a mudança pela mudança).

8- Dar atenção redobrada ao discurso (ou seja, prestar atenção ao que é falado pelas pessoas, mesmo que pareça coisa sem sentido).
9- Ter atenção máxima às resistências (o principal fator de fracasso nos processos de mudança é a resistência das pessoas, daí a importância de não menosprezá-la).
10- Enfatizar o desenvolvimento da autonomia (pessoas e grupos autônomos com responsabilidade são indispensáveis para a realização e manutenção das mudanças necessárias).

Familiar, mas Profissional

Marca registrada no universo corporativo brasileiro — já que representam 99% das organizações não-estatais — as empresas familiares ainda enfrentam alguns preconceitos. Trata-se de uma tendência injustificada. Afinal, os problemas dessas empresas são fruto de um mal que pode afetar qualquer tipo de empreendimento: a ausência de processos de gestão profissionalizados. Cientes disso, muitos gestores de negócios familiares já buscam superar tal deficiência. Para tanto, é preciso haver uma estrutura de gestão definida, respeito à hierarquia e ao organograma e processos seletivos profissionalizados. Exatamente como deve ocorrer em toda empresa, familiar ou não. Por fim, vale lembrar: nessas organizações, as vantagens costumam superar as desvantagens. E por motivos claros: ambiente mais afetivo, relações mais cuidadosas com o próximo, maior proximidade com o chefe, etc.
Fonte: Minuto Ágili

Os Dez Mandamentos da Estratégia

01.Ter clareza do “norte”.
02. Conhecer o “chão”.
03. Buscar aliados.
04. Olhar os adversários.
05. Administrar as resistências.
06. Ver claramente os limites.
07. Exercer iniciativa e poder.
08. Enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades.
09. Acompanhar sempre.
10. Ter paciência, pressão e persistência.

Ética: Patrimônio Coletivo

Em toda crise, existe um potencial de novas possibilidades de pensar, de agir e de mudar. A atual crise política brasileira nos convoca a promover mudanças que incluam o respeito aos princípios éticos, os quais não faltam apenas no exercício da atividade política. Esse problema tem raízes nos conceitos e valores inscritos no tecido social contemporâneo, acrescidos das particularidades de cada cultura. O nosso jeitinho brasileiro, por exemplo — sinônimo de licença à corrupção e ao desrespeito às leis —, impregna historicamente práticas antiéticas consolidadas em todas as esferas da vida: pessoal, profissional e social.

Hoje, o sentido da vida, a relação com o outro, o compromisso com o que se faz não estão mais atrelados ao laço social, antes ancorado na tradição e nas regras impessoais que norteavam os vínculos com as instituições, com o trabalho e com os ideais. Tudo funciona como se fosse possível diluir os interesses coletivos em favor

dos privilégios particulares e dos espetáculos encenados para dar realce à individualidade e à celebridade.

A busca do desenvolvimento pessoal, voltada para os ideais que atribuíam valor às qualidades morais, às conquistas resultantes do investimento intelectual, político e ideológico, dirigem-se agora à aparência física: beleza, boa forma e saúde. Manter-se jovem e saudável é sinal de estar no caminho do prazer e da felicidade. Nesse contexto, emerge o conceito de qualidade de vida — satisfação pessoal —, cuja pretensão é substituir a relevância da noção de coletividade e de cidadania.

Dito de modo muito breve, a relação do homem com o mundo e o seu processo de reconhecimento não estão sendo validados pelo que a pessoa é ou faz, como aconteceu durante séculos na história ocidental. Agora, funcionam como ideais a imagem que embala o corpo e os objetos que podem ser ostentados.

O uso do poder da mídia é fundamental para essa visão de mundo. A subjetividade referida prioritariamente ao corpo é realimentada por peças publicitárias que realçam cosméticos, avanços farmacêuticos, produtos que garantem a modelagem e a perfeição da aparência física. A mídia reforça e mantém a moral do espetáculo ao transformar a imagem em fonte da satisfação. Em lugar secundário, colocam-se a relação com o outro e os vínculos afetivos, por não serem mais considerados condições para a pessoa se sentir bem.

Pode parecer estranho, mas tudo isso tem a ver com o silêncio daqueles que ocupam o lugar de autoridade na transmissão dos valores éticos e morais, que não podem ser desvinculados da História e da tradição. Segundo Jurandir Freire, reconhecemos o que é o bem porque nos foram transmitidas crenças sobre sua natureza por aqueles que têm autoridade. Mas as vozes que nos transmitiam valores relacionados à lealdade, à família, ao trabalho, ao respeito ao outro e à vida social foram silenciadas pelo estardalhaço da moda e dos mitos científicos.

Ciência e moda se alimentam da mesma fonte: irrelevância do que passou. Ambas projetam no futuro o envelhecimento do presente. Encolhida entre as duas, a autoridade míngua por ser fundada na História, e História não prescinde da prova do tempo. Por essa razão, a autoridade cedeu lugar à celebridade. Sempre provisória, a celebridade tem como representantes aqueles que sabem aliar moda com tecnologia a serviço da moral do entretenimento, porque seu compromisso é com o momentâneo. Na cultura, sua sobrevida é determinada pela capacidade de fazer uso da cadeia de entretenimento até que sua destituição ocorra por critérios mercadológicos. Por isso, não transmitem valores: ensinam receitas e revelam segredos do sucesso.

A transmissão — ou o uso ético do poder e do saber — não se faz por imposição de modelos a serem reproduzidos nem por assassinato das idéias ou proposta que venham a obstruir a singularidade e as possibilidades de mudança.

Os valores éticos compõem um patrimônio coletivo. Fixam um núcleo de referência. Estabelecem um norte que impede a desorientação em todas as esferas da relação do homem com o mundo. Na esfera profissional, especialmente, preservá-los ou não significa a força ou fraqueza de uma sociedade.

Reunião: Ferramenta de Trabalho

É comum ouvir frases assim: “Essa reunião vai tomar meu tempo de trabalho” ou “Reunião é perda de tempo”. Esses comentários, conforme o caso, podem até ser justificados, mas eles também indicam que algo não vai bem do ponto de vista da gestão. Por um motivo muito simples: uma reunião bem-feita é, na verdade, um importante instrumento de trabalho, quer do ponto de vista interno, quer do ponto de vista interinstitucional. Numa reunião bem coordenada, o fato de estarem juntas as pessoas que lidam com o mesmo assunto permite que as informações sejam dadas com o mesmo padrão de comunicação. Além disso, ganha-se tempo e mobilizam-se os elementos necessários para a tomada de decisões.
1. Comunicar a todos com antecedência.
2. Preparar o ambiente, disponibilizando todo o material necessário (cadeira, quadro, datashow, água, café, etc.).
3. Criar uma pauta.
4. Instituir um coordenador que estimule todos a falar — mas um de cada vez.
5. Discutir assuntos pertinentes.
6. Interromper a discussão quando perceber que ela está improdutiva e repetitiva.
7. Evitar conversas paralelas.
8. Registrar decisões e encaminhamentos, com os respectivos responsáveis por cada pendência.

7 Erros do Trabalho em Equipe

A capacidade de trabalhar em equipe é uma virtude obrigatória para o sucesso de qualquer profissional. Porém, quem já trabalhou em grupo sabe como é difícil conciliar as diversas visões e estilos em torno de um objetivo comum. Veja os erros mais comuns, segundo a revista Executive Digest, de Portugal.

1. Metas Exageradas: os objetivos e prazos devem ser realistas, evitando que o trabalho se transforme numa sucessão de derrotas e o desânimo se instale.

2. Composição Errada: as equipes exigem habilidades complementares. Quando os profissionais têm um perfil parecido, é mais fácil surgir a competição entre eles.

3. Liderança Ditatorial: cabe a quem comanda uma equipe tomar decisões, mas isso não significa que as opiniões do grupo devam ser ignoradas.

4. Falta de Motivação: o mero cumprimento das tarefas estabelecidas por outros não motiva um profissional. É preciso envolvê-lo com o objetivo do trabalho.

5. Reuniões Improdutivas: as reuniões tendem a perder o rumo perante a inexistência de metas claras e prazos.

6. Subjetividade na Avaliação: os resultados têm que ser avaliados com base numa metodologia e em critérios partilhados pela equipe.

7. Sensação de Injustiça: se alguém trabalha menos e é recompensado da mesma

forma, a insatisfação é certa. Por isso, as recompensas devem ser proporcionais à produtividade de cada integrante.

Lidando com a Imprensa Durante uma Crise

Um fato negativo, um acidente ou simplesmente um boato. Sua empresa virou manchete nos jornais e, infelizmente, as notícias não são nada boas. Durante uma crise, é preciso muito cuidado no relacionamento com a imprensa. Silêncio e omissão são as piores formas de lidar com o problema e podem agravar as conseqüências do fato que desencadeou a crise. Veja algumas dicas do jornalista Alexandre Caldini, especialista no assunto:
1. Não tema. Fale – É preciso, imediatamente, definir quem da empresa irá falar com a imprensa. Se ninguém falar, alguém — o bombeiro, o faxineiro — vai falar pela empresa, só que não necessariamente o que precisa ser dito.
2. Mentir, jamais – A mentira tem mesmo pernas curtas. E quando alguém descobrir que você está mentindo, um dos últimos e o mais precioso recurso que lhe resta — a boa vontade da opinião pública — estará perdido.
3. Jamais diga "sem comentários" ou "nada a declarar" – Essas frases, antipáticas, dão a impressão de que você tem algo a esconder. Procure ser acessível, transparente e esteja sempre disponível para atender a imprensa.
4. Não negligencie seu público – Respeitados e bem informados, eles podem ser seus aliados e até desculpar eventuais erros.

Como Utilizar a Agenda

Veja as dicas do consultor Francisco Cunha, editor da coluna Desafio 21 e diretor da TGI, empresa integrante da Rede Gestão, para transformar sua agenda em uma ferramenta eficiente, otimizando seu tempo de trabalho.
1. Registrar Todos os Compromissos: A agenda deve ser o local onde todos os compromissos devem ser registrados, sejam profissionais ou não. Afinal, o tempo é um só e registrar compromissos em locais diferentes, ou não registrá-los, é ruim. O fundamental é registrar tudo e num só lugar.
2. Desconfiar da Memória: É essencial consultar os compromissos registrados na agenda, e não tentar lembrar deles. A memória deve ter um uso mais nobre do que guardar datas e horários; além do que, é traiçoeira para esse tipo de coisa.
3. Fazer Registros Provisórios: Os agendamentos devem ser feitos de modo que possam ser remanejados. Se a agenda for de papel, os compromissos devem ser registrados a lápis para que, no caso de necessidade, possam ser apagados ou revisados.
4. Ser Realista: É fundamental ser realista na previsão do tempo de cada compromisso, com adequado registro do horário de início e fim, inclusive com previsão da preparação e/ou dos deslocamentos necessários.
5. Destacar os Compromissos Importantes: É de grande valia destacar os compromissos mais importantes, vencimentos relevantes ou datas notáveis. Nas agendas de papel, podem ser usados salientadores de texto coloridos para fazer os destaques necessários.
6. Evitar Entulhos: Os registros devem ser econômicos, só com os detalhes indispensáveis. Nas agendas analógicas, devem ser evitados os papéis avulsos, os recibos, as contas a pagar, etc. A agenda deve ficar livre para cumprir melhor sua função principal que é organizar o tempo.

7.Manter Atualizada: Uma vez registrados os compromissos, mantê-los atualizados é fundamental. Tudo o que mudar deve ser registrado assim que o fato acontecer. A memória não é boa nem para guardar compromissos nem, muito menos, para remanejá-los.

Delegar, Sim. Monitorar Sempre

Descentralizar tarefas é uma prática recomendável em qualquer empresa. Para ser bem-sucedida, deve vir acompanhada de constante monitoramento. O excesso de confiança (como, de resto, todos os tipos de excesso) é danoso, porque pode resvalar para uma idealização descabida. O gestor não pode cair nessa armadilha: por mais competente que seja sua equipe, ele tem obrigação de sempre checar informações, conferir dados, etc. Essa postura deve ser incorporada a seu modo de trabalho. Isso porque, em última instância, é sobre ele que recai a responsabilidade final pelas ações. E só o monitoramento permite responder com segurança sobre o que foi feito.

Capacitar x Demitir

Muitas empresas têm pouco interesse em investir na capacitação do seu pessoal. Por isso, quando não vêem suas expectativas prontamente atendidas, optam pelo caminho "fácil" da demissão, na esperança — nem sempre correspondida — de encontrar profissionais mais qualificados no mercado. Essa rotatividade contraria o que ditam as boas práticas gerenciais: capacitar, embora demande tempo e paciência (para ouvir, explicar, orientar), pode trazer ganhos no longo prazo. Quando passa a integrar a cultura da empresa, o profissional desenvolve competências que superam a mera habilidade técnica. Além disso, a capacitação motiva a equipe. A certeza de que não será substituído ao menor deslize é um estímulo a mais para o profissional.

Cuidados na Contratação de Estagiários

Veja algumas dicas do consultor Luiz Carlos Bernhoeft Júnior, da Bernhoeft Auditoria deControles, empresa integrante da Rede Gestão, para evitar problemas com a contratação de estagiários em sua empresa:
1. Durante todo o decorrer do estágio, o estudante deve estar matriculado numa instituição de ensino. Solicite periodicamente a renovação de matrícula e não apenas quando do início do contrato.
2. O estagiário deve estar segurado contra acidentes pessoais.
3. A jornada de estágio deve ser compatível com o horário escolar.
4. A função exercida também deve ser compatível com o curso. Atenção para as funções administrativas exercidas por estudantes de áreas diversas.
5. A figura do orientador responsável deve sempre existir na empresa.

Chefe Novo na Área

É natural que a chegada de um novo chefe em um grupo cause sentimentos como curiosidade, desconfiança e, mesmo, receio. Se você está vivendo essa situação, o melhor a fazer é se desarmar e investir na política de boa vizinhança. Veja algumas dicas:

1. Reconhecimento do Território – Um pouco de diplomacia não faz mal a ninguém. Faça o primeiro contato. Mas evite a qualquer custo dar sua opinião, positiva ou não, em relação à mudança de chefia. Coloque-se à disposição para ajudá-lo na adaptação, responder dúvidas e esclarecer processos.
2. Seja Paciente – Como é tudo novo para ele, é natural que se sinta inseguro e, até para mostrar serviço, faça algumas críticas aos processos antigos. Tente não levá-las tão a sério nem pense em encará-las como pessoais. Mesmo porque se você resolver comprar briga, pode comprometer um bom relacionamento entre vocês no futuro. Respire fundo e conte até dez, vinte, trinta...
3. Seja Simpático – Se houver clima e for conveniente, chame-o para almoçar. Ele provavelmente estará deslocado e, se também estiver tentando uma aproximação, ficará contente em ter uma conversa informal com você ou com o grupo. Mas também não exagere na disponibilidade para não parecer bajulação.

Combate à Bagunça

Se você já procurou desesperadamente por um documento ou um simples papel com um telefone importante e não conseguiu localizá-lo em sua mesa ou já ficou irritado ou impaciente por causa da mesa bagunçada, sabe o quanto a organização pode ser determinante na administração do tempo. Veja algumas dicas que podem ajudar a vencer esse inimigo terrível.

1. Começando Agora: algumas pessoas têm medo de descartar coisas que possam fazer falta no futuro, enchendo a mesa e as gavetas de inutilidades. Se você não faz uma arrumação há muito tempo, separe os seus documentos em três pilhas:
• Ação Imediata: documentos que precisam ser solucionados hoje.
• Ação Posterior: papéis que devem ser resolvidos em uma semana.
• Nenhuma Ação: arquivo ou lixo.

2. Local de Trabalho
Administrar de forma eficiente o local de trabalho não significa necessariamente torná-lo livre da papelada, mas, de fato, torná-lo prático e funcional. Livros, revistas e arquivos ficam mais bem acomodados em estantes. Se for possível, elimine da mesa tudo o que não estiver utilizando.

3. Anotações
Evite anotações em pequenos papéis, que têm mais chance de se perder. Se sua agenda não possui um espaço para "registros diários", mantenha um bloco com espiral ou caderno para suas anotações cotidianas, como telefones, recados, idéias, etc.

4. Gerencie Suas Tarefas
Faça uma lista das tarefas, dividindo-as em urgentes e importantes. Estabeleça qual a prioridade de cada uma e determine uma data de conclusão. Após iniciar uma tarefa, por mais desagradável que seja, vá até o fim e lembre-se de marcar as tarefas já concluídas.

5. Lixo
Não tenha dó de jogar inutilidades fora. É menos estressante manter a mesa limpa e a lixeira cheia.

Não se Afobe com a Bagunça
Manter a calma é fundamental. Afobar-se com a bagunça só gera ansiedade e mais estresse.

Lidando com o Chato

Todo ambiente de trabalho tem aquele "chato" profissional, inconveniente, que faz você perder um tempo precioso com conversas intermináveis e inúteis. Veja algumas dicas para lidar com esse tipo de colega, sem prejudicar o clima nem seu relacionamento com o grupo:

1. **Marque no cronômetro -** Não perca tempo entrando em discussões. O chato nunca acha que está perdendo o tempo com as manias dele. Quem sai no prejuízo, no balanço das horas, é sempre você. Valorize seu tempo.
2. **Harmonize -** Nunca questione a opinião de um chato sobre assuntos polêmicos. Isso, com certeza, irá criar uma nova polêmica sobre o mesmo assunto. Ele vai querer debater todos os pontos possíveis e impossíveis.
3. **Em poucas palavras -** Seja sempre objetivo. Isso não significa ser rude, apenas siga o conselho afixado em muitos ônibus: “Converse apenas o necessário com o motorista”.
4. **Reserve o que é seu -** Evite expor assuntos pessoais, pois ele irá convidá-lo para deitar em seu “divã” e você nunca mais vai conseguir se livrar desse “terapeuta”.
5. **Ande bem armado -** Prepare-se em dobro ao entrar em uma reunião com o chato. Ele pode discordar, questionar e criticar todos os aspectos de sua idéia ou projeto. Esteja armado contra todos esses ataques possíveis.
6. **Relaxe -** Nunca perca a cabeça. Exercite sua paciência. Pode ser uma tarefa complicada, mas é uma das melhores alternativas para evitar maiores conflitos.
7. **Resolva sozinho -** Evite ao máximo pedir favor a um chato.
8. **Aprenda com ele -** Desenvolva uma atitude positiva. Saber lidar com o chato é uma possibilidade de crescimento constante.

Como Dizer "Não" sem Desmotivar

Como gerente, você deve ter uma postura que estimule a criatividade e a participação de sua equipe de trabalho. Isso é ótimo, mas o que fazer quando seus subordinados apresentam idéias inadequadas, com alto custo de implementação, já testadas e reprovadas ou simplesmente ruins? Veja algumas dicas para dizer "não" sem desmotivar nem causar uma saia justa entre os seus funcionários.

1. Jamais esqueça, abandone ou adie a resposta. Se você acha que a pessoa ou equipe que deu a idéia também vai esquecê-la, pode perder as esperanças. As pessoas se apegam às idéias. Mesmo quando as sugestões não envolvem prêmios, elas mexem com a auto-estima. Do ponto de vista psicológico, seu esquecimento é pior do que um "não".
2. Aja preventivamente. Deixe bem claro quais os tipos de idéias que a empresa quer. Algumas pessoas confundem o estímulo à criatividade com o "liberou geral" e temem podar o processo criativo ao determinar limites logo no início. Mesmo o brainstorm, técnica que propositalmente adia o julgamento, só é completo depois que as idéias passam por um crivo.

3. Não rejeite uma idéia porque não a entendeu. Boas idéias podem ser desperdiçadas se não forem bem explicadas. Não tente adivinhar qual é a idéia. Peça esclarecimentos ou que o autor a reescreva.
4. Se a proposta demandar mais criatividade, avise. Sugestões com alto custo de implementação, que necessitarão de negociações específicas, ou que possam ser aprimoradas merecem uma segunda chance. Antes de rejeitá-las, aponte seus aspectos negativos e peça ao colaborador para aperfeiçoá-la. É possível que ele desista (ponto para você, que não posou de carrasco) assim como também é possível que ele traga a solução (mil pontos para você que ajudou a ressuscitar uma idéia).
5. Transforme a idéia. Quem conhece bem o processo criativo sabe que, na sua essência, há muito de "nada se perde, tudo se transforma". Se você abandonar o espírito avaliador e adotar a postura de validador — aquele que se esforça para fazer valer a idéia —, poderá contribuir para a transformação de uma má idéia. Aliás, muitas idéias famosas surgiram assim, e esse é o segredo do sucesso dos programas de sugestões japoneses.

Os 7 Pecados da Gestão de Pessoas

Ter empregados motivados e comprometidos com os objetivos da empresa é o sonho de todos os gestores e profissionais responsáveis pela área de RH. Entretanto, muitas organizações ainda cometem erros que terminam prejudicando o clima. Veja as falhas mais comuns — e letais — cometidas pelas organizações quando o assunto é gestão de pessoas, segundo a revista *Exame*.

1. **Não comunicar** – Muitas empresas ainda perdem tempo tentando filtrar as informações que serão transmitidas a seus funcionários. Quanto mais clara for a comunicação, menores as chances de má interpretação da interpretação da realidade e de proliferação de rumores infundados.
2. **Não escutar** – Comunicar não basta. É preciso escutar o que os funcionários têm a dizer. As pessoas se sentem motivadas quando percebem que suas idéias serão consideradas.
3. **Não liderar** – Todo grupo precisa de um líder que mostre o caminho e se interesse pelo trabalho de cada um. Sua ausência causa a insegurança de um barco à deriva.
4. **Tratar o indivíduo com indiferença** – Cada funcionário, como indivíduo, gosta de ser tratado como único. O tratamento coletivo e indiscriminado leva à falta de comprometimento e a resultados medíocres.
5. **Agir com parcialidade** – Poucos fatores geram tanta insatisfação nas empresas quanto uma atitude parcial na hora de promover, contratar e demitir. Os funcionários esperam que seus líderes sejam justos, ajam de de acordo com o que falam e consigam explicar e justificar seus atos.
6. **Não reconhecer e recompensar** – As pessoas esperam que seus méritos e esforços sejam recompensados — financeiramente ou não. A falta de reconhecimento gera desmotivação e compromete a busca por resultados excelentes.
7. **Não comemorar** – Festejar as vitórias, mesmo as menores, ajuda a criar um ambiente positivo e costuma ser uma poderosa forma de reconhecimento coletivo.

O Segredo do Sucesso

Criador e dono da rede de lojas de decoração Imaginarium — com 66 unidades espalhadas pelo País —, Luiz Sebastião de Araújo, o Tião, é um empresário pouco convencional. Largou a Medicina para apostar todas as fichas em um *hobby* de sua mulher — a produção de objetos de decoração criativos e com design diferenciado. Treze anos depois, fatura R$ 37,6 milhões por ano e está presente nos principais shoppings do País, com uma bem-sucedida rede de franquias. Tião sintetiza em seis pontos o segredo de seu sucesso à frente da Imaginarium. Veja seus conselhos para quem pretende ser um empresário bem-sucedido:

1. **Trabalhe por amor** – Essa dica vale para qualquer pessoa. Gostar do que se faz tornou-se condição essencial até para sobreviver. Mas, em tempos pouco amigáveis como o que vivemos hoje, gostar não é suficiente. É preciso amar o que se faz.
2. **Identifique as oportunidades** – Estar no lugar certo na hora certa é muito importante. Mas não depende apenas da sorte. É preciso ter percepção e saber identificar as oportunidades. Tem mais sorte quem tem mais competência.
3. **Tenha visão** – Um professor da faculdade de medicina sempre me dizia: “Só acha aquele que sabe o que procura”. Ter um plano ou uma perspectiva é essencial para saber até onde você quer chegar e o caminho que você deve percorrer.
4. **Ouse, mas não muito** – Sou uma pessoa prudente, conservadora até. De início, passamos por momentos difíceis, mas nunca ficamos devendo dinheiro no banco para crescer. Prefiro fazer um negócio pequeno e seguro a um grande e arriscado.
5. **Qualidade é essencial** – Não acredito em um departamento de controle de qualidade. Acho que esse conceito deve ser difundido em todas as etapas da montagem. Do fornecedor ao funcionário e até além, no atendimento ao consumidor. A empresa como um todo tem que ter qualidade.
6. **A vida não é só trabalho** – Ter outra atividade além do trabalho é essencial. Você precisa ler, ir ao cinema, enfim, precisa de cultura. Eu sou DJ, cozinheiro e ainda jogo futebol, nado e faço um milhão de atividades que me ajudam a manter manter a vida em perspectiva.

Não Oculte o Conflito

Conflitos fazem parte da natureza humana e, portanto, da vida organizacional. Se os temos com nós próprios, imagine quando trabalhamos, administrando desejos, vaidades, frustrações, opiniões divergentes!... Não tem jeito, temos de conviver com eles... Profissional estratégico tem a obrigação de saber lidar com conflitos e mediá-los todos os dias. Não pode simplesmente se furtar a encará-los, jogando pra "debaixo do tapete". A postura profissional adequada é lidar diretamente com eles, criando acordos e pactos conforme a circunstância. Não cale ou subestime conflitos, faça-os "falarem" para minimizar os impactos que causam e, sobretudo, para aproveitar o que neles pode haver de criativo.

A Boa Competição

A competição, em nossa sociedade, está em toda parte. Não devemos negar nem

subestimar sua presença. Na vida profissional, como em tudo mais, competidores não devem ser confundidos com inimigos ou com "encarnações do mal". Nela, como em outros setores da vida corporativa, o primado da ética é fundamental. Uma competição sadia, pautada por valores construtivos, não só é estimulante como evita que o profissional caia no pântano da acomodação. Torná-la numa ferramenta indutora de mudanças, eis o desafio que empresas e empregados têm de enfrentar. Nem tabu nem algo pejorativo. Competir pode valer a pena.

Como Influenciar Pessoas

Acaba de ser lançado no Brasil o livro *Mudando Pensamentos — a Arte e a Ciência de Mudar as Nossas Idéias e as de Outras Pessoas*, do psicólogo norte-americano Howard Gardner, professor da Universidade de Harvard. Nele, Gardner mostra como líderes tão diferentes como Mahatma Gandhi e Jack Welch, ex-presidente da GM, conseguiram influenciar seu público e, dessa forma, levar adiante suas idéias. O psicólogo enumera sete “alavancas” que ajudam os líderes a persuadir as pessoas. Confira:

1. **Razão**: a apresentação lógica das idéias.
2. **Pesquisa**: utilização de informações relevantes na argumentação.
3. **Ressonância**: a idéia deve “parecer certa” para o público.
4. **Redescrições representacionais**: termo técnico que, em bom português, significa "contar uma boa história".
5. **Recursos e prêmios**: a audiência precisa ser seduzida e achar que ganha ao apoiar o chefe.
6. **Acontecimentos do mundo**: crises, guerras, furacões, tudo isso pode facilitar a mudança de pensamento.
7. **Resistências**: o líder deve estar preparado para elas e saber como combatê-las.

A Arte de Aprender com os Erros

A arte de gerenciar não está contemplada apenas nos currículos das escolas ou nos livros sobre o tema. Para aprender a gerenciar, é importante a junção da formação profissional e dos estudos com a prática cotidiana. Aprendizagem contínua é condição de sobrevivência do gerente, mas não se pode ter a ilusão de que se poderá ser um bom gerente sem o complemento da experiência, inclusive sem refletir constantemente sobre sua prática. Desse modo, uma das ferramentas mais poderosas do gerente é aprender com seus erros, tornando-os aprendizado. Isso representa ter coragem de ousar, de inventar ou de tentar.

Manual da "Despedida"

Você está deixando a empresa. Recebeu uma proposta irrecusável, que lhe oferece mais oportunidades de crescimento profissional, salário mais atrativo ou melhores condições de trabalho. Mesmo contando os minutos para deixar seu atual emprego, é fundamental agir corretamente durante a etapa de desligamento. A dica é deixar todas as portas abertas, aparar as arestas — se houver — e sair da melhor maneira possível. Veja algumas orientações de consultores:

1. Ofereça-se para ajudar a selecionar a pessoa que vai substituí-lo e a treiná-la para assumir suas tarefas.
2. Negocie o momento de desligamento tanto com a empresa atual como com a nova. Busque uma solução que agrade as duas.
3. Encerre todas as suas atividades com chave de ouro e evite ao máximo deixar pendências.
4. Explique bem ao seu superior por que está saindo. Não o trate com desprezo e agradeça a ele a oportunidade que teve.
5. Se o antigo empregador precisar ligar para você no novo emprego por qualquer razão, atenda e seja atencioso.

Contradição Não é Defeito

Se tratada com o devido cuidado, a contradição no ambiente de trabalho pode ser muito bem-vinda, pois, antes de ser geradora de mal-estar, ela é um estímulo à discussão. A confrontação de forças opostas leva à reflexão sobre a opção mais apropriada ou, melhor ainda, ao surgimento de outras alternativas. O fundamental é que não se tente convencer o outro sobre um ponto de vista nem se paralise o processo produtivo por conta de divergências. Que a contradição exista para ser um mecanismo dinâmico de avaliação, não um entrave dentro do ambiente corporativo.

Orientando a Equipe

Nos momentos de pressão, é importante que a equipe esteja afinada e direcionada para conduzir o processo de modo a ter sucesso. Para tanto, o gerente precisa empregar parte do seu tempo orientando seu time. É necessário que o gerente dedique, pelo menos, 25% do seu tempo semanal a reuniões com a equipe e no atendimento individual aos seus integrantes. Isso permite a otimização do restante do tempo para as outras atribuições que lhe cabem, funcionando como estrutura e suporte do trabalho gerencial. Mudanças e manobras em meio a situações complicadas são sempre mais problemáticas. Um gerente prudente prepara sua equipe para esses momentos difíceis.

Ótimo: Inimigo do Bom?

Procurar resultados ideais, ainda que desejável e legítimo, nem sempre é uma atitude "estratégica", pois o gerente não pode cair na armadilha de paralisar o processo de trabalho na busca de um "ideal" inatingível. Um objetivo palpável — ambicioso, mas realista — é mais atrativo para a equipe, que se mobiliza em torno de coisas que estão realmente ao seu alcance. O importante é manter o pique de trabalhar com desafios, não se deixando ofuscar por circunstâncias que impedem os avanços da equipe. Enfim, é como diz a sabedoria popular: o "ótimo é inimigo do bom". Pelo menos, em casos assim.

Sucesso, Uma Satisfação em Mão Dupla

"Onde as necessidades do mundo e os seus talentos se cruzam, aí está a sua vocação" (Aristóteles).

Para alcançar o sucesso profissional, uma das condições necessárias é fazer o que se gosta. O outro lado da moeda é arranjar mercado para o produto ou a atividade que se desenvolve, ou seja, satisfazer uma necessidade. Mas sucesso também depende de fatores como talento, perseverança e senso de adequação, que concorrem, cada um a seu modo, para que o mercado reconheça e recompense o trabalho oferecido. No âmbito organizacional, os gestores devem estar atentos às potencialidades de suas equipes, buscando o sucesso a partir de um ambiente favorável, propício ao surgimento das condições e dos fatores acima apontados.

Os 10 Mandamentos de Sam Walton

Veja os dez mandamentos criados por Sam Walton, o “Tio Sam”, como era chamado pelos funcionários, fundador do Wal-Mart, maior rede varejista e maior empregador privado do planeta.

1. Comprometa-se com o seu negócio. Acredite nele mais do que em qualquer outro.

2. Divida os lucros com todos os seus colaboradores e os trate como parceiros.

3. Motive os seus parceiros. Dinheiro e ações não são suficientes. Estabeleça objetivos elevados, estimule a competição.

4. Comunique tudo o que você puder aos seus colaboradores. Quanto mais eles souberem, mais entenderão.

5. Demonstre reconhecimento por tudo o que seus colaboradores fazem pela empresa. Todo mundo gosta de ser ser reconhecido.

6. Celebre seus sucessos, encare seus erros com bom humor, não se leve tão a sério. Relaxe.

7. Escute todo mundo na sua empresa e arrume um jeito de mantê-los falando.

8. Ultrapasse as expectativas dos seus consumidores. Se você fizer isso, eles voltarão todos os dias.

9. Controle suas despesas melhor que seus competidores. É aí que você vai encontrar sua vantagem competitiva.

10.Nade contra a corrente, ignore o senso comum e prepare-se para ser criticado.

Funcionários Informados

Não adianta fazer grandes campanhas de divulgação institucional se os próprios empregados não estiverem "por dentro". Quando mal informado, um profissional passa insegurança e informações contraditórias aos clientes. Já o que conhece bem a "vida" da empresa transmite coerência e uma boa imagem da organização. Promoções, mudanças, prêmios recebidos, notas na imprensa, etc., assim como a história da instituição e os processos operacionais, formam a "vida" da empresa e

devem ser conhecidos por todos. Falar uma só "língua" confere credibilidade e coerência, que são essenciais à satisfação do cliente.

Assistindo a uma Palestra

Você sabe qual a melhor forma de se comportar em uma palestra? A consultora em comunicação Leila Navarro dá algumas dicas, abaixo complementadas pela coluna, do que e como fazer para aproveitar ao máximo essas oportunidades de aumentar o conhecimento.

1. Leve um caderno para fazer anotações, de modo que as informações não se percam.
2. Evite mascar chicletes, desembrulhar balas, cochichar ou levantar diversas vezes durante a palestra. Isso prejudica a atuação do palestrante e dos outros ouvintes, que correm o risco de se dispersar.
3. Falar ao celular também contribui para a dispersão do público, além de ser, cada vez mais, uma conduta considerada de todo inconveniente. Não custa nada, além de ser de muito bom tom, desligar ou colocá-lo no silencioso durante uma palestra.
4. Evite ler ou escrever coisas que não tenham ligação com o assunto abordado na palestra. Por mais que, às vezes, pareça cansativa, ela sempre terá alguma informação útil. Afinal, se você esta lá, deve procurar aproveitar o máximo.
5. Obedeça ao palestrante. Muitas vezes ele pede para que você faça algum tipo de atividade que, pelo menos em princípio, visa facilitar o aprendizado. Aproveite a experiência, mesmo que, eventualmente, seja para não repeti-la.
6. Questionamentos são válidos, porém dependem da autorização do palestrante e do objetivo dele. Há palestrantes que não gostam de ser interrompidos e deixam para responder as perguntas ao final da palestra. Se tiver chance, pergunte como ele prefere.
7. Caso você deseje gravar, filmar ou fotografar o evento, peça autorização ao palestrante. Há pessoas que não gostam de ser filmadas, pois acabam se dispersando. Além disso, existem questões relacionadas a direito autoral e de imagem que devem ser respeitadas.

Atendendo Bem o Cliente Interno

Tão importante para uma empresa quanto atender bem um cliente externo é atender, igualmente bem, às áreas integrantes da organização — o cliente interno. Formar uma rede de articulação interna, com uma sintonia permanente entre gerente e equipe, garante melhores resultados ao cliente que busca os serviços da organização. Aos gerentes, de modo especial, cabe estabelecer um canal aberto de escuta e garantir que os setores da empresa caminhem na mesma direção e com o mesmo objetivo, mantendo a unidade e a convergência com a estratégia da empresa.

Crescimento Profissional

Para um mercado cada vez mais competitivo, crescer profissionalmente vai muito além de galgar um cargo superior. Crescer profissionalmente significa estar em sintonia com a missão da sua empresa, sendo criativo, inovador e buscando progresso em todos os sentidos. Hoje isso é imprescindível. Capacitação,

qualificação e reciclagem não só devem fazer parte do horizonte intelectual e das ambições de um profissional estratégico, como também de seu dia-a-dia de trabalho. Os ganhos são mútuos e, mesmo o profissional não obtendo uma recompensa financeira, evitará estagnar-se no trabalho, acumulando algo mais valioso: reconhecimento, experiência e conhecimento.

10 Pecados da comunicação oral

Existem algumas expressões que, de tão usadas, nem parecem que são verdadeiros atentados à língua portuguesa. Mas fique atento para não cometer um dos *10 Pecados da Linguagem Oral* e terminar arranhando sua imagem profissional.
1) "**Haja visto o progresso da ciência**...": O correto é "haja vista", que não varia. "Rubens Barrichello poderá ser campeão, haja vista o progresso que tem feito com o novo carro".
2) "**Para mim não errar**...": "Mim" não pode ser sujeito do infinitivo, apenas complemento verbal ("Ele trouxe a roupa para mim"). Também pode completar o sentido de adjetivos: "Fica difícil para mim..."
3) "**Vou estar enviando o fax**...": Embora não seja gramaticalmente incorreto, o gerúndio é uma praga. É feio e desnecessário. Melhor dizer "Vou enviar o fax".
4) "**Ir ao encontro de**...", "**ir de encontro a**...": Muita gente acha que as duas expressões significam a mesma coisa. Errado. "Ir ao encontro de..." é o mesmo que estar a favor. "Ir de encontro a..." significa estar contra, discordar.
5) "**De formas que**...": O certo é no singular, pois é uma locução conjuntiva e, portanto, invariável.
6) "**Fazem muitos anos**...": Quando o verbo "fazer" se refere a tempo ou indica fenômenos da natureza não pode ser flexionado. Diz-se: "Faz dois anos que trabalho na empresa", "Faz seis meses que me casei".
7) "**A nível de Brasil**...": "A nível de" é uma expressão condenada. Pode e deve ser substituída por outras. Exemplo: em vez de "A empresa está fazendo previsões a nível de mercado latino-americano", use "A empresa está fazendo previsões para o mercado latino-americano".
8) "**Não tive qualquer intenção de errar**": Não se deve usar "qualquer" no lugar de "nenhum" em frases negativas. O certo é dizer "Não tive nenhuma intenção de errar".
9) "**Há dez anos atrás**...": Redundâncias enfeiam o discurso. Melhor dizer "Há dez anos" ou "Dez anos atrás". "Há dez anos atrás" é o mesmo que "um *plus* a mais".
10) "**Éramos em oito na reunião**": Não se usa a preposição "em" entre o verbo ser e o numeral. O correto é dizer "Éramos oito".

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada,Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!

GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ

Secretaria da Educação