

# O VALOR DOS RECURSOS HUMANOS NA ERA DO CONHECIMENTO



FALCONI  
CONSULTORES DE RESULTADO



VICENTE FALCONI  
8ª EDIÇÃO

VICENTE FALCONI CAMPOS, Ph.D.

Conferência proferida por Vicente Falconi Campos  
Consultor da FALCONI Consultores de Resultado

Seminário de Desdobramento da Qualidade  
Hotel Transamérica  
São Paulo, novembro de 1995.

# O VALOR DOS RECURSOS HUMANOS NA ERA DO CONHECIMENTO



Rua Senador Milton Campos, 35, 7º andar  
Vale do Sereno | Nova Lima | Minas Gerais | CEP: 34000-000  
Tel.: (31) 3289-7200 | Fax: (31) 3289-7201  
<[www.falconi.com](http://www.falconi.com)>

## Ficha Catalográfica

C198v

Campos, Vicente Falconi

    O Valor dos recursos humanos na era do conhecimento / Vicente Falconi Campos. —  
8. ed. — Nova Lima: Editora FALCONI, 2014.

    "Conferência proferida no Seminário de Desdobramento da Qualidade, Hotel  
Transamérica, São Paulo, novembro de 1995"

ISBN: 978-85-98254-60-9

1. Recursos humanos. 2. Gerenciamento. 3. Liderança

CDD: 658.3

Capa: África São Paulo Publicidade Ltda.  
Editoração eletrônica: Editora FALCONI  
Revisão do texto: Dila Bragança de Mendonça  
Produção do e-book: [Schäffer Editorial](#)

Copyright © 2014 by Vicente Falconi Campos  
Direitos comerciais desta edição: Editora FALCONI

# Sumário

Objetivo da conferência

Problema atual

## **Primeira parte**

### **Por que gerenciar o crescimento do ser humano**

- 1 Trabalho humano e sobrevivência
- 2 Conceito de negócio
- 3 Características do trabalho humano
- 4 Conceito de habilidade
- 5 Conceito de crescimento do ser humano
- 6 O papel das lideranças

## **Segunda parte**

### **Como gerenciar o crescimento do ser humano**

- 7 Como adquirir conhecimento
- 8 Como desenvolver a motivação
- 9 Como desenvolver as habilidades
- 10 Como desenvolver o treinamento em grupo
- 11 Como desenvolver o treinamento no trabalho
- 12 Como promover o mútuo e o autodesenvolvimento
- 13 Mudança da maneira de pensar (sobrevivência)
- 14 O papel da área de recursos humanos
- 15 Conclusão

## Prefácio

Este é um livro com poucas páginas, mas de conteúdo denso. Cada parágrafo é como um aplicativo, passível de ser desdobrado, multiplicado e aplicado à realidades diversas. Embora tenha sido escrito há duas décadas, a cada vez que o utilizo, atesto a sua contemporaneidade e a sua capacidade de transcender às diferenças geográficas, de segmentos, tipo de capital, etc. Isso porque ele foca nas pessoas e essas têm as mesmas necessidades onde quer que estejam, variando apenas a intensidade.

Tive o privilégio de ter as primeiras lições sobre gestão com o Professor Falconi na condição de cliente e mais tarde fui convidada por ele a fazer parte da equipe de consultores. Algumas dessas lições estão contidas nesse livro e são as que mais me serviram na vida. Uma delas é que é possível ser uma pessoa motivada, mesmo em condições adversas, trabalhando duro e enfrentando ondas mais altas do que aparentemente nos julgamos capazes de transpor. Aprender que a motivação é um estado de saúde mental, é um conhecimento que todos deveriam ter para evitar que nos tornemos muito vulneráveis aos eventos externos.

Com habilidade didática, o Professor se fundamenta nos estudos do Psicólogo Abraham Maslow, ao afirmar que o ser humano precisa ser desafiado, para ter o estímulo de buscar o aprendizado no dia a dia e assim explorar ao máximo o seu potencial mental.

Além do tema da motivação, o Professor defende fortemente a educação como condição de sobrevivência para a sociedade, para a organização

e para o indivíduo. Somente pelo conhecimento as sociedades se fortalecem, as organizações se tornam competitivas e os indivíduos podem conquistar uma vida mais digna e feliz.

O livro também aborda fortemente a responsabilidade dos líderes, alertando-os sobre as consequências das suas atitudes na vida das pessoas e refletindo sobre o seu principal papel, que é ser professor dos seus liderados. É possível fazer isso, de uma forma simples e contínua, aproveitando o próprio cotidiano para desafiá-los a se tornar hábeis solucionadores de problemas e ensiná-los o método e técnicas pertinentes. Atuando dessa forma continuamente, o líder criará uma espécie de escola, onde as pessoas aprendem todos os dias se tornando aptas a responder aos desafios cada vez mais complexos.

Os líderes poderão alegar que esse investimento consome muito tempo e esforço.

É verdade. Mas, é o único jeito de se cultivar uma equipe engajada, capaz de ajudá-los a bater suas metas dentro de um ambiente positivo.

Para potencializar o valor dos recursos humanos na era do conhecimento e agregá-lo aos produtos e serviços é preciso conhecer as necessidades humanas e promover ações que as compatibilize com as necessidades organizacionais. A tônica desse livro é que o único caminho seguro para promover a sobrevivência de uma organização é cultivar uma equipe de elevada habilidade. É assim que o Professor Falconi vem há décadas fazendo "a chamada" dos líderes e aos poucos constatando que está aumentando o número daqueles que respondem "presente".

**Neuza Maria Dias Chaves**

**Consultora da FALCONI Consultores de Resultado**

## Objetivo da conferência

Demonstrar a necessidade de **mudança profunda nas políticas e nas práticas de desenvolvimento das pessoas** para que a empresa possa permanecer competitiva e assegurar a sua sobrevivência numa era em que o conhecimento humano é o maior fator competitivo de uma organização e, como decorrência, de uma Nação.

## Problema atual

Antes da abertura do mercado brasileiro não havia comprometimento das lideranças das empresas para com o desenvolvimento das pessoas pela simples razão de que isso nunca se mostrou realmente necessário. Alguns fatores parecem ter contribuído para essa situação:

- 1) **Não havia concorrência**, e o mercado (o povo) não tinha poder, pois os preços eram autorizados pelo governo federal, e a importação era proibida. Hoje a concorrência é grande e **a sobrevivência de uma empresa já não é definida nas reuniões com o governo, mas sim nas prateleiras das lojas.**
- 2) Cada empresa (ou setor) era "proprietária" de seu mercado. Se uma empresa quisesse desenvolver um novo produto, bastava comprar a tecnologia do exterior. **Não era necessário dominar o conhecimento.** Hoje todos os mercados são internacionais. **A empresa que detém o conhecimento desenvolve o novo produto e domina o mercado.**
- 3) No Brasil ainda existe uma forte influência de "**cultura taylorista**", de "**responsabilidade por especialidade**". O gerente de RH é o responsável pelos recursos humanos; os outros gerentes "não têm nada

a ver com isso". Hoje só é possível gerenciar recursos humanos e, portanto, o conhecimento necessário à sobrevivência das empresas por meio de todos: diretores, gerentes e chefias.

- 4) Muitas teorias e pouca ação. Muito treinamento sem consequência (teoria X e teoria Y, teoria Z, escala das necessidades de Maslow, etc.) prática.
- 5) Pouca consciência da necessidade de treinamento na função (saber fazer bem as coisas do dia a dia), possivelmente como consequência da total falta de padronização nas empresas.



# 1ª Parte

Por que gerenciar o crescimento do  
ser humano

# Capítulo 1

## Trabalho humano e sobrevivência

# 1

## Trabalho humano e sobrevivência

1.1 O **objetivo da vida** é **sobreviver** de forma digna, segura e alegre.  
[FIG. 1.1]

1.2 As pessoas **atribuem valor** a todo produto que **satisfaz as suas necessidades** de sobrevivência.

1.3 O **objetivo do trabalho** é **produzir produtos** (bens ou serviços) para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas.

1.4 Portanto, todo **trabalho deve estar diretamente conectado ao valor** que é agregado para o ser humano (clientes, acionistas, empregados e vizinhos).

1.5 Todo **trabalho que não agrega valor** para o seu semelhante só agrega custo e, portanto, deve ser **eliminado** para o benefício de todos.

1.6 O trabalho humano é conduzido dentro de **negócios** ou organizações.

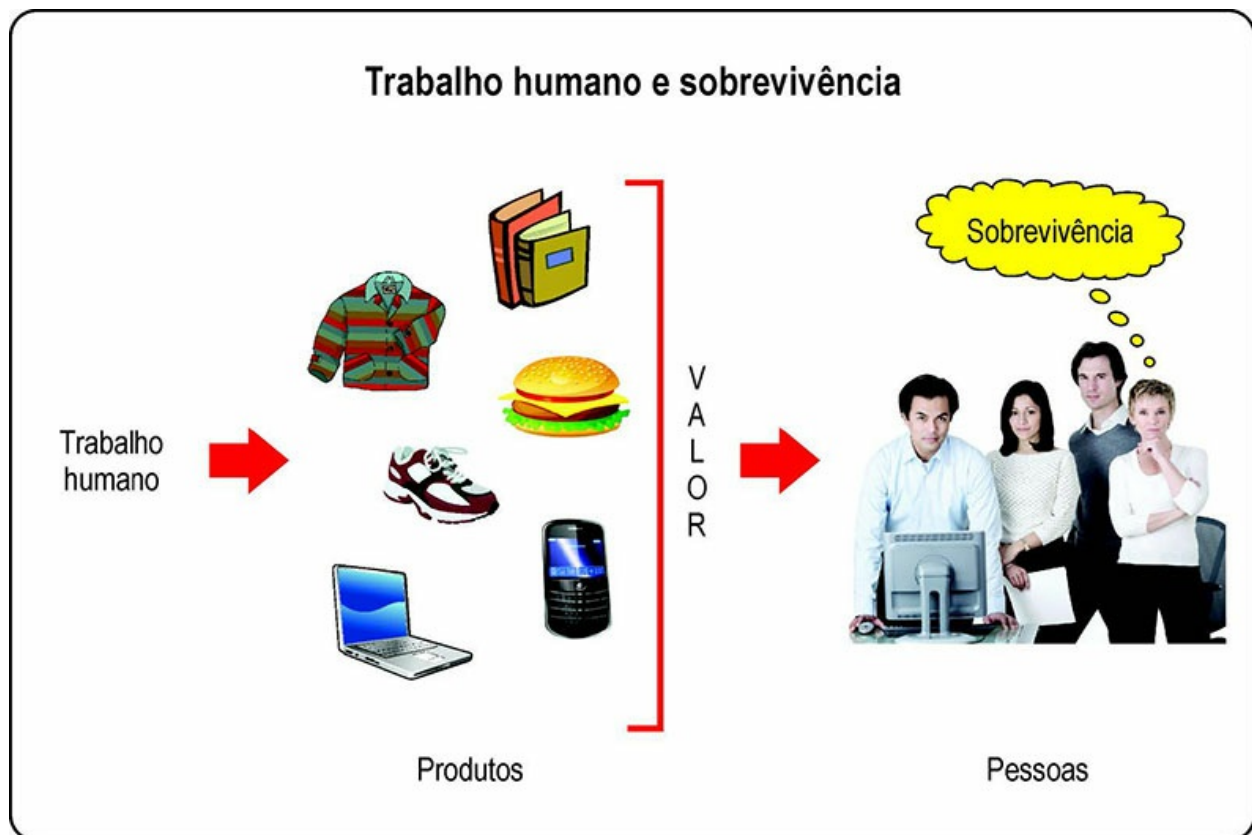


FIGURA 1.1

# Capítulo 2

## Conceito de negócio

## 2

# Conceito de negócio

2.1 Um **negócio** é um conjunto de **pessoas** que se unem para processar energia, materiais e informação (conhecimento) provenientes da sociedade e, assim, produzir produtos para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas dessa mesma sociedade. [FIG. 2.1]

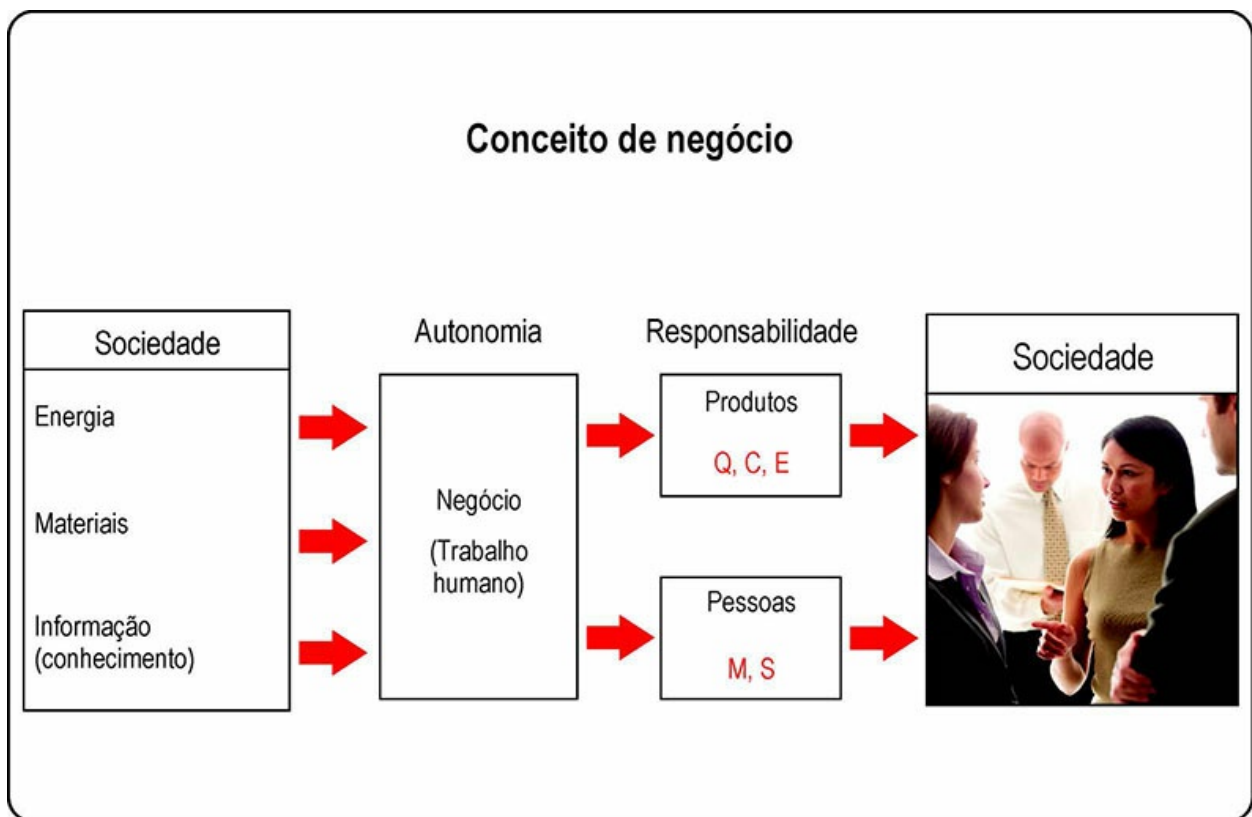


FIGURA 2.1

2.2 Portanto, um **negócio** vive em função da **sociedade**, usando seus recursos e servindo a ela.

2.3 A função de uma empresa é levar satisfação às pessoas, **provendo a sociedade de um produto excelente** a um preço que as pessoas possam pagar. O **lucro** é o resultado da prática competente dessa função.

2.4 Um negócio pode ser a própria empresa, uma diretoria, uma gerência ou mesmo o próprio posto de trabalho de cada pessoa da organização.

2.5 Toda pessoa é o presidente de seu próprio negócio dentro de uma empresa. Esse é o princípio da **autonomia** e da **responsabilidade**.

2.5.1 Ter **autonomia** é exercer autoridade sobre o seu processo. Sem interferências. Sem supervisão. É ter iniciativa própria.

2.5.2 Ter **responsabilidade** é atingir as metas necessárias para a satisfação das pessoas que dependem do produto do seu trabalho. É, portanto, produzir produtos (bens e serviços) de alta qualidade, a baixo custo e em boas condições de entrega (Q, C, E), zelando pela motivação e segurança (M, S) de sua própria equipe.

2.5.3 Portanto, **a responsabilidade de cada um é mensurável**.

2.6 **Disciplina** é o ponto a ser atingido no trabalho humano quando se pratica a autonomia sobre os meios (processo) e a responsabilidade sobre os fins (produtos e pessoas).

2.7 **A disciplina é uma conquista**. Não se atinge disciplina por exortação, mas por meio de **trabalho árduo** de desenvolvimento de todas as pessoas da organização.

# Capítulo 3

## Características do trabalho humano



# 3

## Características do trabalho humano

3.1 Como é a condução do trabalho humano dentro dos negócios?  
[FIG. 3.1]

Características do trabalho humano		
Função \ Tipos	Normais	Anormais
Gerenciais	Atinge metas Treina subordinados	Elimina anomalias
Supervisão	Verifica cumprimento Treina subordinados	Analisa anomalias Ataca causa imediata Redige relatório de anomalias
Operacionais	Cumpre padrões	Relata anomalias

FIGURA 3.1

3.2 As anomalias serão **eliminadas** até o nível de partes por bilhão por meio da prática do bom gerenciamento.

3.3 Quanto mais padronizado for o seu negócio e mais treinada for a sua equipe, **menor será a necessidade de supervisão**.

3.4 Informatização e automação reduzem a necessidade de trabalho operacional  
(com exceção de algumas áreas de serviço).

3.5 Ao contrário das outras funções, as atividades ligadas ao **atingimento de metas terão demanda crescente** com o avanço da competição internacional.

3.6 As atividades ligadas ao **atingimento de metas** demandam **conhecimento**. [FIG. 3.2]

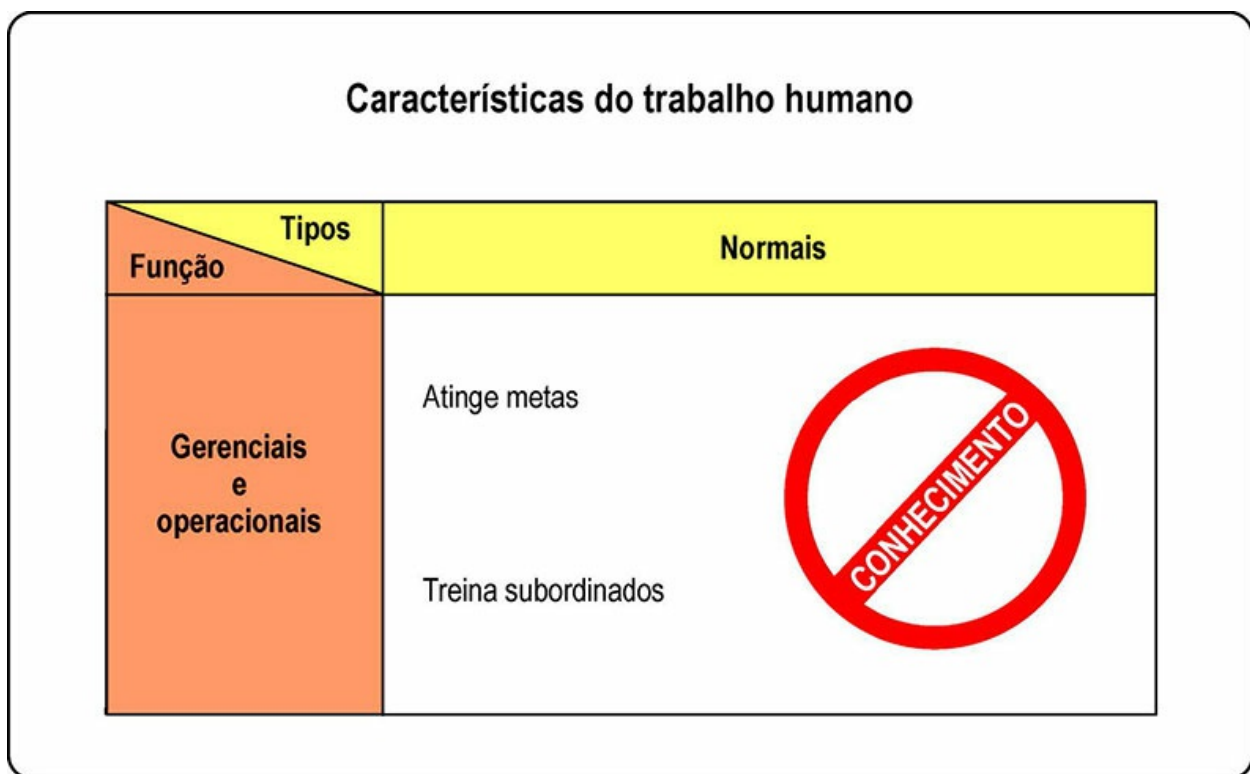


FIGURA 3.2

3.7 Essas são as atividades ligadas às melhorias, tais como planejamento estratégico, melhoramento contínuo, desenvolvimento de novos mercados, de novos produtos e novos processos, administrativos, de manufatura e de serviço, etc.

### 3.8 Conclusão

O trabalho humano dependerá cada vez mais do **conhecimento**.

### 3.9 Sinais no Brasil

- a) Requisitos de admissão cada vez mais severos;
- b) Educação e treinamento internos cada vez mais intensos nas empresas;
- c) Consciência crescente, por parte de empresários, sindicalistas e políticos, da necessidade de uma educação pública cada vez melhor.

# Capítulo 4

## Conceito de habilidade

# 4

## Conceito de habilidade

4.1 Habilidade é a utilização do conhecimento para agregar valor para as pessoas. [FIG. 4.1]

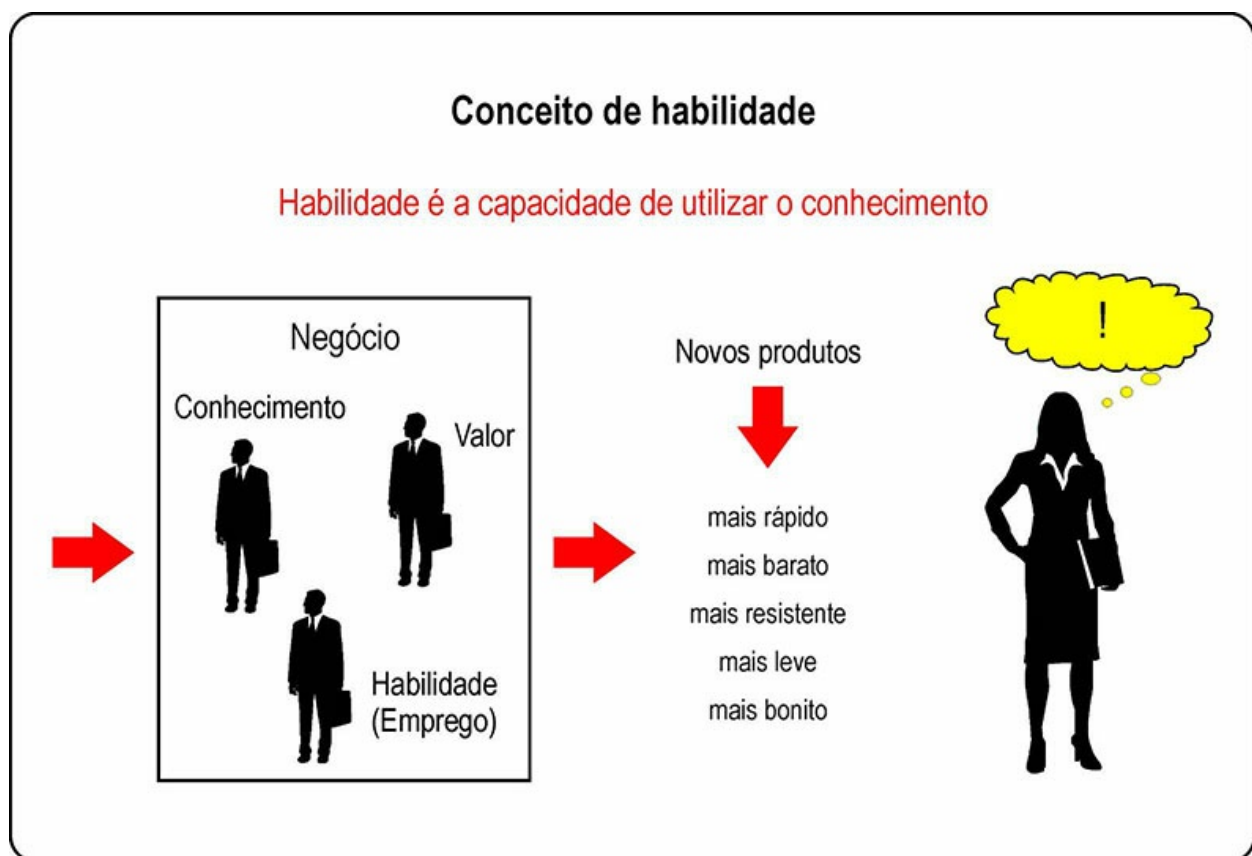


FIGURA 4.1

4.2 Trabalhar é praticar habilidades.

Existe demanda para suas habilidades?

Aquele que não encontra demanda para suas habilidades, não tem emprego.

4.3 Quanto maiores e mais diversificadas forem as habilidades de um indivíduo, maior será sua **empregabilidade**.

4.4 Existem três **tipos de conhecimento** necessários para manter a sobrevivência de um negócio: [FIG. 4.2]

- a) Conhecimento gerencial [como garantir bons resultados (metas)];
- b) Conhecimento técnico (de cada função);
- c) Conhecimento geral.



FIGURA 4.2

4.5 O **conhecimento é transferido ao produto** por meio da habilidade, numa combinação das atividades gerenciais e técnicas. Compare um litro de leite de 30 anos atrás com um litro de leite longa vida de hoje.

4.5.1 O PDCA permite transferir o conhecimento ao produto por meio da **padronização**. **A empresa fatura o conhecimento contido no produto.**

4.5.2 O conhecimento comprado (assistência técnica) deve ser transferido por meio do PDCA. O conhecimento só deve ser comprado para se atingir uma META. Deixe isso bem claro em seus contratos de consultoria!

4.6 Portanto, numa economia globalizada, com grande oferta de produtos, a habilidade será o **fator decisivo da competitividade** de um negócio.

4.7 Na verdade **o empresário vende o conhecimento** de sua equipe por meio de seus produtos. Pode vender à vontade, pois, quanto mais se vende o conhecimento, mais seu estoque aumenta! Não acaba nunca.

4.8 Visto dessa maneira, o **nosso sistema educacional compete** nas prateleiras de todo o mundo com os sistemas educacionais de outros países.

4.9 Se quisermos ser altamente competitivos, temos que ter o **melhor sistema educacional do mundo**.

4.10 Um **sistema educacional** consta de: [Ver FIG. 4.3]. a) Escolas públicas e particulares;

b) Sistema de educação e treinamento das empresas.

## Sistema educacional

Escolas



Educação e treinamento  
nas empresas



FIGURA 4.3

4.11 Que é um negócio competitivo? [Ver FIG. 4.4]

Um negócio competitivo **é aquele que tem uma equipe** com mais habilidade para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas (capacidade de atingir metas) do que as equipes dos negócios concorrentes.





FIGURA 4.4

#### 4.12 Conclusão

Se você deseja ser competitivo sempre, ou seja, **sobreviver**, você deve cultivar hoje sua equipe de amanhã.

# Capítulo 5

## Conceito de crescimento do ser humano

# 5

## Conceito de crescimento do ser humano

5.1 No mundo atual, o único caminho seguro para promover (garantir é impossível) a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de elevada habilidade. [FIG. 5.1]



FIGURA 5.1

5.2 **Cultivar** é uma palavra muito especial. O cultivo de uma planta requer cuidados, muito tempo e dedicação. Temos que preparar a terra, proteger a muda, alimentar a terra com nutrientes, regar, etc. Tudo isso

tem que ser feito até que a árvore cresça e seja resistente às intempéries. Nesse ponto ela não precisará de sua ajuda, e estará pronta a ajudá-lo com sua sombra e seus frutos.

**5.3 Cultivar uma equipe** de elevada habilidade é promover o **crescimento do ser humano**. Para cultivar uma equipe é pré-condição:

- a) Cultivar a **adesão das pessoas**;
- b) Conscientizar-se de que o **gerente não é melhor** que os trabalhadores como ser humano ele apenas tem um papel diferente.

**5.4 Um líder deve cultivar uma equipe de elevada habilidade** por dois motivos:

- a) Para garantir a **sobrevivência de sua empresa** a longo prazo, **atingindo as metas que os seus concorrentes não conseguem atingir**. Isso é feito por meio da melhoria e do desenvolvimento de novos produtos e novos processos.

<p><b>O líder é responsável pela VIDA de sua empresa.</b></p>
---------------------------------------------------------------

- b) Para garantir a sobrevivência futura dos membros de sua equipe, desenvolvendo novas habilidades continuamente e mantendo, assim, a empregabilidade de sua equipe.

<p><b>O líder é responsável pela VIDA de cada membro de sua equipe.</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------

**5.5 As habilidades** devem ser desenvolvidas a partir das demandas da sociedade.

# Capítulo 6

## ○ papel das lideranças

## 6

# O papel das lideranças

6.1 O papel de diretores, gerentes e supervisores dentro do seu próprio negócio é buscar **atingir as metas** necessárias à sobrevivência das pessoas que dependem do resultado do seu trabalho.

6.2 Diretores, gerentes e supervisores cumprem o seu papel gerenciando processos.

Desse gerenciamento decorrem bons produtos e pessoas (equipe) motivadas e seguras. **Os resultados referentes a produtos e a pessoas têm o mesmo valor.** [FIG. 6.1]

Papel de liderança		
Resultados	Ação	
	Manter	Melhorar
Pessoas	Padronização treinadas Falta padrão destreinadas	Crescimento do ser humano
Produtos	Perfeitos Imperfeitos	Problemas futuros
		Problemas atuais

FIGURA 6.1

6.3 Como deve ser observado o **crescimento de diretores, gerentes e supervisores?** [FIG. 6.1]

a) **Primeiro estágio** Bom senso (verde).

Manutenção imperfeita. Gerenciamento de pessoas.

b) **Segundo estágio** Ênfase no presente (amarelo).

Manutenção perfeita e solução dos problemas atuais. Gerenciamento de pessoas.

c) **Terceiro estágio** Ênfase no futuro (azul).

Inovação e gerenciamento do crescimento do ser humano.

Atingir esse terceiro estágio é pré-condição para que uma pessoa possa ser promovida para a alta administração de uma organização.



## 2ª Parte

Como gerenciar o crescimento do  
ser humano

# Capítulo 7

## Como adquirir conhecimento

# 7

## Como adquirir conhecimento

### 7.1 Como introduzir o conhecimento e a habilidade numa empresa?

O processo de aquisição de conhecimento pelas pessoas é denominado 'processo cognitivo' e foi amplamente estudado por Abraham H. Maslow (Motivation and Personality, Harper Collins Publishers, 3<sup>th</sup> ed., 1987. 293p.) [FIG. 7.1]

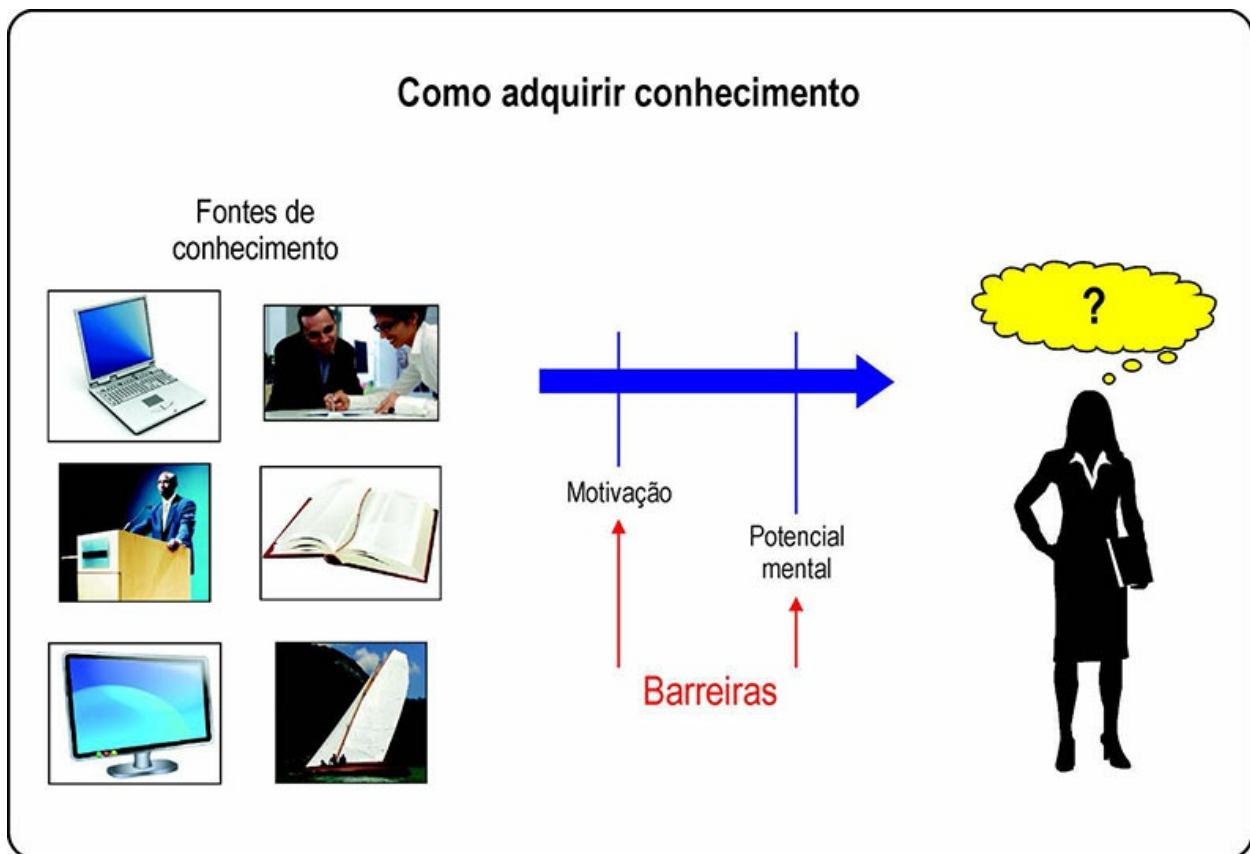


FIGURA 7.1

## 7.2 Conceito de **fonte de conhecimento**

O conhecimento pode ser adquirido a partir de muitas fontes, tais como: instrutor, tutor, livro, TV, viagem, conversa, etc.

## 7.3 Conceito de **potencial mental**

Potencial mental é nossa velocidade de aprendizado. Cada pessoa aprende uma certa quantidade de coisas por dia e somente aquilo; o resto é perdido.

### Consequências

a) Educação e treinamento têm que ser contínuos. b) A empresa é uma escola!

c) Conceito do **dia perdido**: Não existem possibilidades de recuperar um dia sem aprendizado.

d) Conceito de **estabilidade no emprego** no cerne do negócio: Interessa às empresas reter o conhecimento que está na cabeça das pessoas e que, portanto, pertence a elas.

e) **Recrutamento e seleção**: Só é possível aumentar o potencial mental de um grupo de pessoas por meio do recrutamento e da seleção.

## 7.4 Conceito de **motivação**.

Motivação é o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas.  
É o estado de saúde mental do grupo.

**Necessidades básicas** são as necessidades fins dos seres humanos, que traduzem todas as suas outras necessidades.

- a) Autorrealização;
- b) Estima;
- c) Sociais;
- d) Segurança;
- e) Fisiológicas.

7.5 Quais são os **tipos de conhecimento** adquiridos? [FIG. 7.2]

- a) Conhecimento operacional: Está contido nas operações repetitivas de uma empresa. Pode ser guardado no sistema de padronização.
- b) **Conhecimento inovador**: É necessário para questionar as ações repetitivas da empresa, para criar novas soluções, novos produtos e novos processos. Não pode ser guardado no sistema de padronização.



FIGURA 7.2

### 7.6. Onde guardar o conhecimento inovador da empresa?

- a) O conhecimento inovador de uma empresa só pode ser guardado na **cabeça das pessoas**.
- b) Esse conhecimento só poderá ser utilizado pelo **desejo voluntário das pessoas**.

### 7.7. Como conduzir o crescimento do ser humano: [FIG. 7.3]

- (a) Desenvolvimento da motivação;
- (b) Desenvolvimento das habilidades;
- (c) Mudança da maneira de pensar.

## Como adquirir habilidades

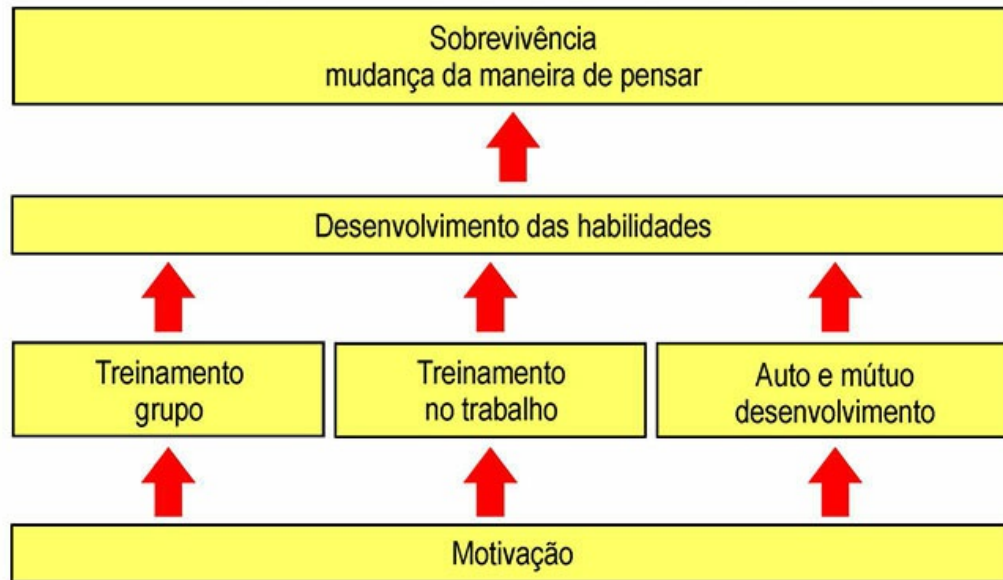


FIGURA 7.3

# Capítulo 8

## Como desenvolver a motivação



## 8

# Como desenvolver a motivação

### 8.1 Base da motivação

A base da motivação é a confiança (amizade, apoio, estabilidade).

### 8.2 Fatores básicos da motivação

- a) **Influência do gerente:** Percepção pela equipe de que o líder deseja ajudá-la (dando o suporte para que ela atinja suas metas, educando-a em coisas novas, elogiando-a em seu bom resultado, etc.);
- b) **Bom ambiente de trabalho:** (trabalho interessante, local arrumado e limpo, justiça, amizade, cooperação);
- c) **Trabalho em grupo;**
- d) **Reconhecimento:** Meta e escopo. Alegria de atingir a meta. Elogio;
- e) **Crescimento constante:** Aprendizado constante.

### 8.3 Prática da motivação

8.3.1 Fatores básicos: Na maioria dos países do terceiro mundo é necessário verificar o atendimento aos fatores básicos:

- a) Os membros de sua equipe têm **casa**? Articule o financiamento da construção de casas.

Os membros de sua equipe têm **ensino fundamental completo**?  
Têm **o ensino médio completo**? Têm **curso técnico**? Têm **curso**

superior? Dê suporte.

**Não adianta ficar esperando** e dizendo que tudo isso é responsabilidade do governo, que sua empresa não é organização beneficente. Se você não tiver uma equipe alegre, educada e motivada (mentalmente saudável), você perderá a competição. O mundo mudou.

**Não há tempo a perder.** Não dá para ficar esperando pelo governo. Abra os olhos e veja o que outras boas empresas estão fazendo.

Você irá descobrir que tudo isso é muito barato ou não irá custar nada, pois existem recursos de financiamento para o beneficiado. Faça as contas.

b) Procure trabalhar com o mínimo possível de pessoas, mas procure ser o benchmark do seu setor ou da sua região ao estabelecer o salário de seu pessoal.

**8.3.2 Motivação do indivíduo:** Praticar a autonomia e a responsabilidade (ver itens 2.5 e 2.6). Estabelecer a meta e mostrar o escore. Elogiar o bom resultado.

**8.3.3 Motivação do grupo:** Estabelecer a meta do grupo. Gerenciar a prática do sistema de 5S, do sistema de CCQ e do sistema de sugestões. Elogiar o bom resultado.

**8.4 Gerenciamento da motivação.** [FIG. 8.1]

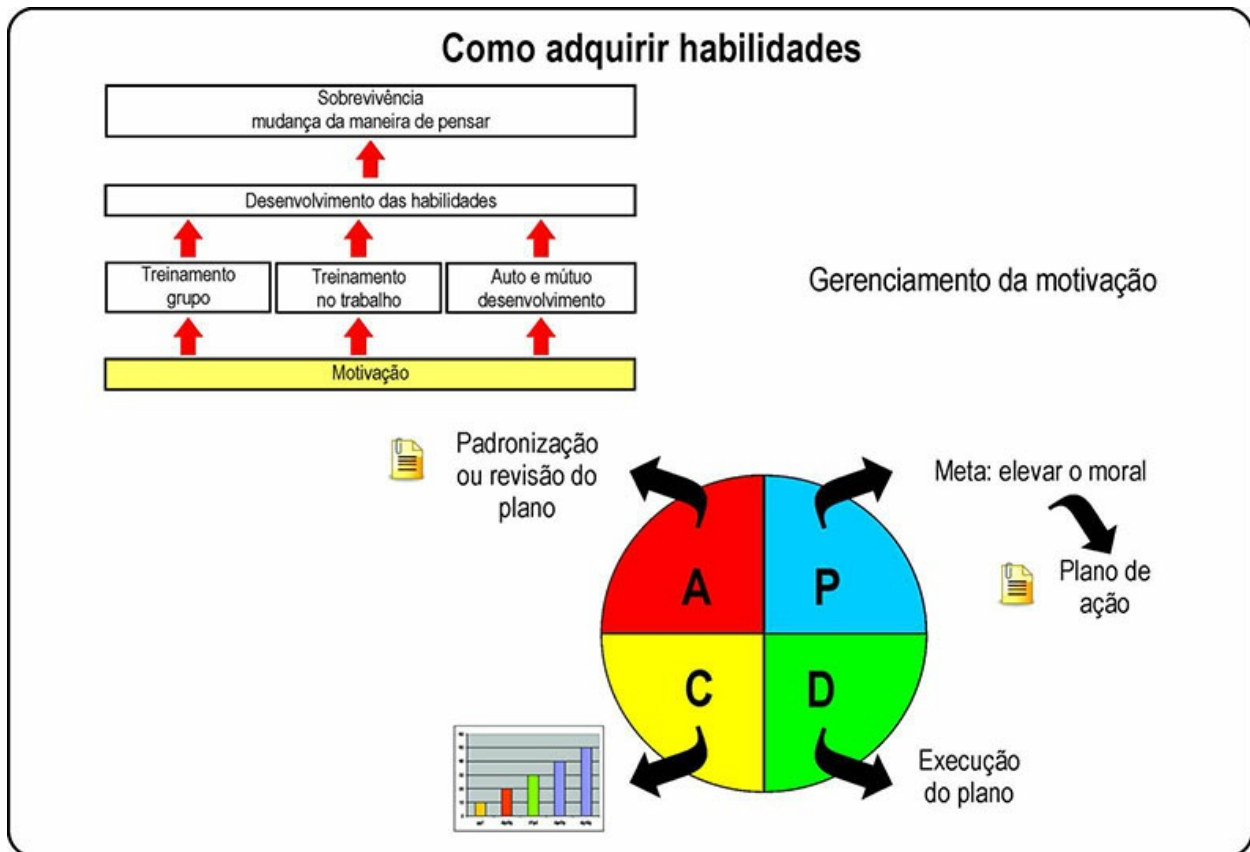


FIGURA 8.1

- a) O item de controle do gerenciamento do crescimento do ser humano é o **moral**.
- b) Moral é o **nível médio de satisfação** ou o **nível de motivação** ou ainda o nível de saúde mental de um grupo de seres humanos. É mensurável e pode ser gerenciado pelo método PDCA.
- c) **Significado do gerenciamento por meio do item de controle moral.** Ao procurar atingir as metas atuando sobre as causas do moral em seu processo por meio de um plano de ação (PDCA), o **diretor, gerente ou supervisor se torna um gerente de RH** e, na concepção de Maslow, um **terapeuta** (desenvolve a saúde mental ou motivação de sua equipe).

## Capítulo 9

Como desenvolver as habilidades

# 9

## Como desenvolver as habilidades

9.1 O diretor, o gerente ou o supervisor deve inicialmente **criar a demanda** para a aquisição do conhecimento e da habilidade: [FIG. 9.1]

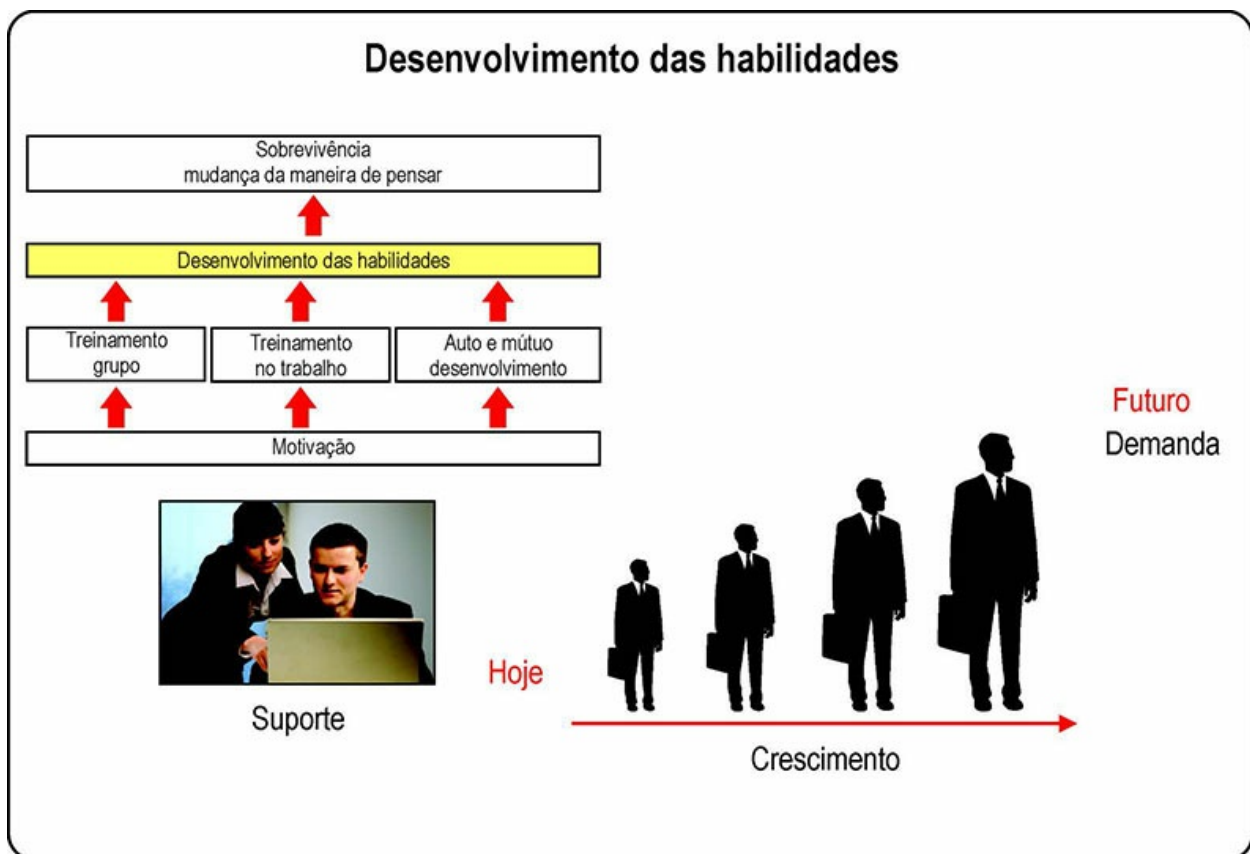


FIGURA 9.1

O ser humano só cresce quando recebe um desafio superior à sua capacidade atual.

Essa demanda é estabelecida por meio de dois mecanismos principais:

a) **Rotação de cargos** (permanência de no máximo 3 anos numa posição, exceção feita a técnicos especialistas e pesquisadores). Dessa prática resultam a **polivalência**, a **sinergia** e a **empregabilidade**.

b) **Desafios** (Desafio é o estabelecimento de metas um pouco acima da capacidade das pessoas de atingi-las). Dessa prática resulta a **competitividade** da organização e a **empregabilidade das pessoas**.

9.2 Uma vez estabelecida a demanda, o líder deve **fornecer o suporte**:  
[Figura 9.1]

O **suporte** aliado ao desafio gera a vitória, que concretiza o aprendizado e a autoconfiança.

A **falta de suporte** gera a derrota e a perda de autoconfiança. A perda da autoconfiança bloqueia o ser humano a novas tentativas.

A essência do trabalho de um líder é fornecer suporte ao trabalho de sua equipe e cobertura aos seus pontos fracos.

Como fornecer esse **suporte**?

- a) Treinamento em grupo;
- b) Treinamento no trabalho;
- c) Autodesenvolvimento e mútuo desenvolvimento.

# Capítulo 10

## Como desenvolver o treinamento em grupo

# 10

## Como desenvolver o treinamento em grupo

### 10.1 Novas habilidades

É necessária a introdução de um **novo conhecimento** para desenvolver novas habilidades dos integrantes de um grupo.

### 10.2 Tipos de conhecimento

Existem três tipos de conhecimento necessários para o desenvolvimento de habilidades:

- a) Conhecimento gerencial;
- b) Conhecimento técnico;
- c) Conhecimento geral (p. ex.: inglês, informática, etc.).

### 10.3 Planejamento da educação e treinamento

A educação e o treinamento em grupo devem ser previstos no **Plano geral de educação e treinamento**, a ser desenvolvido pela área de recursos humanos. Esse é um plano geral para toda a vida do empregado e não apenas um plano anual, baseado em necessidades circunstanciais.



# Capítulo 11

## Como desenvolver o treinamento no trabalho

# 11

## Como desenvolver o treinamento no trabalho

### 11.1 Quem é incompetente?

Um chefe que reclama da incompetência de seu subordinado está confessando sua própria incompetência, pois é o responsável pelo treinamento dele no trabalho.

### 11.2 Como conduzir o treinamento no trabalho

a) No caso de **rotação**:

Método mostre e fale
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Veterano (devidamente certificado na função) conduz o trabalho, explicando ao novato e respondendo a perguntas;</li><li>2) Novato tenta fazer o trabalho sozinho;</li><li>3) Veterano comenta o desempenho;</li><li>4) Repetir o ciclo acima até a aprovação final.</li></ol>

b) No caso de **estabelecimento de metas desafiadoras**:



## Método meta e suporte

- 1) Estabeleça a meta;
- 2) Deixe a pessoa propor o método para atingi-la;
- 3) Dê suporte a sua equipe;

# Capítulo 12

Como promover o mútuo e o  
autodesenvolvimento

# 12

## Como promover o mútuo e o autodesenvolvimento

O conceito de Potencial Mental de Abraham H. Maslow nos indica que o ser humano aprende um pouco cada dia. Portanto, temos que aprender todo dia.

Só é possível provocar o aprendizado diário pelo mútuo e autodesenvolvimento

### 12.1 Autodesenvolvimento [FIG. 12.1]

O desafio leva as pessoas a procurar os recursos de conhecimento e de habilidade para resolvê-lo.

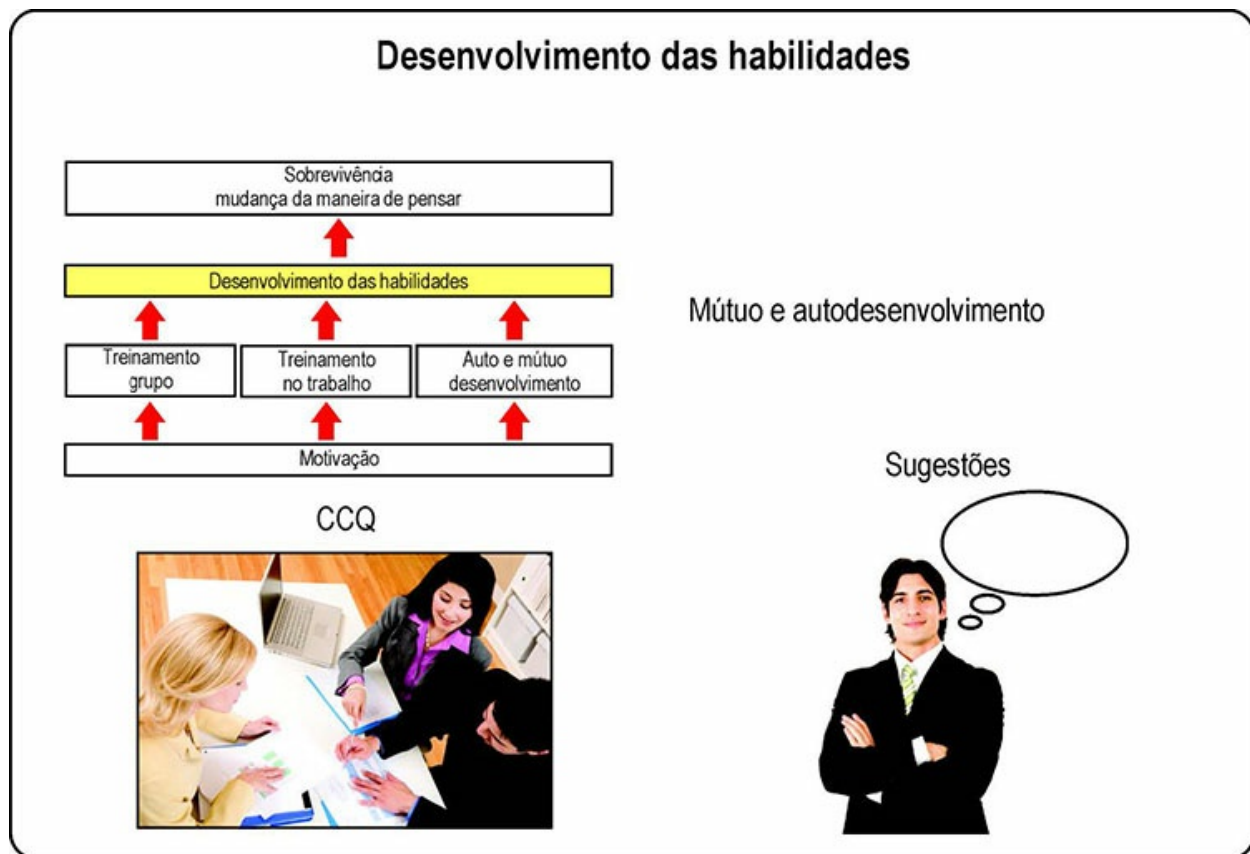


FIGURA 12.1

## 12.2 Mútuo desenvolvimento [FIG. 12.1]

É uma decorrência natural do trabalho em grupo, onde um ajuda o outro no decorrer da solução dos problemas.

- CCQ;
- Sugestões.

O objetivo principal do sistema de CCQ e do sistema de sugestões é o crescimento do ser humano. Por isso mesmo, é mais importante a prática do trabalho criativo do que os resultados alcançados.

## Capítulo 13

Mudança da maneira de pensar  
(sobrevivência)

# 13

## Mudança da maneira de pensar (sobrevivência)

13.1 A mudança da maneira de pensar está diretamente ligada à sobrevivência das pessoas (**empregabilidade**) e das empresas

13.2 Qual é a maneira de pensar no terceiro milênio?

**Pensamento holístico:** Somos todos um só.

- a) Prática do conceito de próximo processo é seu cliente;
- b) Prática da autonomia e da responsabilidade como definidas no item 2.5, que conduz à **disciplina**;
- c) Servir ao próximo quer dizer ter as habilidades necessárias para atender às suas necessidades. Isso é **empregabilidade**;
- d) O pensamento holístico é incompatível com o desemprego.

Duas observações importantes para o processo de crescimento do ser humano
---------------------------------------------------------------------------

- 1) Desenvolver pessoas requer investimento de **tempo e esforço**.
- 2) Todo trabalho deve ser visto como um **meio educacional**.



## Capítulo 14

### O papel da área de recursos humanos

# 14

## O papel da área de recursos humanos

14.1 **Evolução do taylorismo** para o gerenciamento pela qualidade total.

14.2 No gerenciamento pela qualidade total **todos são responsáveis** por tudo aquilo que decorre do seu trabalho. Todos são gerentes de RH.

14.3 **A área de recursos humanos fica enriquecida** porque o interesse demonstrado por todo o corpo gerencial deverá crescer significativamente.

14.4 **Funções dos especialistas em RH em empresas com o gerenciamento pela qualidade total:** [FIG. 14.1]

a) **Função consultoria:** Apoio técnico aos diretores, gerentes e supervisores nos assuntos relativos a RH para que possam montar os seus planos de ação (voltados para melhoria do moral), seus planos locais de educação e treinamento, suas atividades em programas participativos, problemas de pessoal específicos, etc.

b) **Função executiva:** Condução dos sistemas relativos à área de recursos humanos, tais como avaliação de desempenho, plano de carreira, planejamento da rotação, recrutamento e seleção, planejamento geral da educação e treinamento, etc.

## Papel da área de recursos humanos



Função consultoria



Função executiva

FIGURA 14.1

# Capítulo 15

## Conclusão

# 14

## Conclusão

- 1) O trabalho humano está migrando da utilização dos braços para a **utilização da mente**.
- 2) O **conhecimento** está se tornando o principal fator de sobrevivência dos indivíduos, das empresas e da sociedade.
- 3) As **habilidades** decorrem do conhecimento.
- 4) A **disciplina** decorre da prática da **autonomia e da responsabilidade**.
- 5) A base do aprendizado, do conhecimento, da habilidade e da disciplina e, portanto, da sobrevivência das empresas e das pessoas, é a **motivação** ou **saúde mental das pessoas**.
- 6) O desenvolvimento de habilidades é a maior arma contra o **desemprego**.
- 7) A **empresa é uma escola**, e cada chefe um professor. A educação e o treinamento são **contínuos**. Todos os dias.
- 8) Todo trabalho é um veículo do aprendizado.
- 9) Para haver crescimento do ser humano, é necessário que haja **demandas**. É muito importante tanto a prática da rotação quanto o estabelecimento de **desafios** (metas) para todos.
- 10) Procure **evitar emprego** onde você não percebe que está crescendo como ser humano e adquirindo novas habilidades continuamente.

11) Cada diretor, gerente ou supervisor deve **se desenvolver rumo ao terceiro estágio** (solução de problemas futuros e crescimento de sua equipe). A maioria dos gerentes brasileiros está no primeiro estágio, e uma boa parcela já está no segundo.

12) Em decorrência de tudo isso, o **fator decisivo do desenvolvimento e da segurança nacional** será, cada vez mais, a **educação**.

13) Fatores como **terra, energia e mão de obra barata** já não são vantagens competitivas. O desenvolvimento de **habilidades** e da **disciplina** será o fator preponderante de competitividade das empresas e da Nação.

Sugiro a cada diretor, gerente ou chefia

Na qualidade de líder:

- a) Desenvolva suas próprias habilidades e sua própria disciplina;
- b) Não confie só na sua experiência passada e no bom senso. Procure estudar e adquirir conhecimento gerencial. Só o verdadeiro conhecimento garantirá o seu futuro.

**Na qualidade de chefe:**

- a) Desenvolva as habilidades e a disciplina de sua equipe continuamente, como meio de preservar a sobrevivência da própria empresa;
- b) Seja um professor de sua equipe!

**Na qualidade de representante de sua organização:**

Lute pela educação em seu país.

Especificamente:

- Cada empresa pressionando o prefeito e os vereadores dos municípios onde estiver situada;
- Cada empresa solicitando a sua federação ou associação de classe para pressionar os governantes;
- Cada sindicato pressionando todos os governos e empresas por educação de qualidade para o trabalhador e seus filhos.
- Cada empresa criando escolas internas para propiciar o ensino fundamental e o ensino médio, bem como cursos técnicos e superior para seus funcionários.

### **Na qualidade de cidadão:**

- Vote em políticos dispostos a fazer as reformas necessárias à viabilização de uma escola pública excelente.
- Faça parceria com uma escola pública de sua preferência. Procure saber as necessidades da escola. Ajude naquilo que for possível.
- **Cada um de nós tem que fazer alguma coisa.** Já não existe mais tempo para ficar simplesmente reclamando de nosso sistema escolar e pedindo providências. Vamos arregaçar as mangas e fazer alguma coisa, por mais simples que seja!