



## **GESTÃO DE PESSOAS / R.H - GP 22 S**

### **CURSO ENGENHARIA DE SOFTWARE**

**Professor: Sérgio Luiz Kuhn**

#### **INTRODUÇÃO:**

**O Brasil é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agrícolas e pecuários (agropecuários), industriais e de serviços geral. A sexta economia mundial. Integrante do BRICS, países emergentes. De inúmeras potencialidades e riquezas. No entanto, se fosse bem administrado, gerenciado /gerido e seus recursos (humanos, materiais e técnicos) adequadamente aplicados, pelo seu potencial que reúne, quem sabe seria integrante do G7, grupo de países ricos do planeta.**

A inquestionável produção e ecompetitividade brasileira vêm atraindo a atenção mundial, despertando grandes oportunidades para investimentos e negócios. Porém, para que os vários setores continuem aumentando a sua produção, agregando valor e também as sua exportações, o caminho é desenvolver ações nos âmbitos internos e externos; setoriais, bem como, melhorar a cultura do povo e os serviços para ter uma mão de obra mais qualificada, que transfira conhecimentos para a produção de bens e serviços e assim venda menos matérias primas (*in-natura*) e mais produtos com valor agregado, mais tecnologia, serviços, soluções e outros.

No âmbito externo, há que se ampliar nossa inserção no mercado internacional, estabelecer parcerias com nações que representem interesse estratégico de negócios para o Brasil, com representantes comerciais locais e regionais e diretamente com clientes potenciais. Na área interna e junto as empresas e instituições, é importante saber produzir, com qualidade e produtividade, mas é imprescindível conhecer e aplicar as técnicas e processos de Gestão na: Produção; Finanças; Comercialização, **Recursos Humanos / Gestão de Pessoas**, Materiais, Mercado / marketing, Planejamento e Controle e outros.

Nas questões setoriais, desenvolver mecanismos de integração das *cadeias produtivas*, englobando fornecedores de insumos em geral, produtores, indústrias processadoras, distribuidores e prestadores de serviços em geral, entre outros.

**A Empresa é a organização capaz de aglutinar a natureza, o capital e o trabalho em um conjunto harmonioso, os fatores econômicos, que permite com que o resultado alcançado seja muito maior do que a soma dos fatores aplicados no negócio.** Ela aglutina e coordena todos os fatores de produção envolvidos, fazendo com que o resultado do conjunto supere o resultado que teria cada fator isoladamente. Isto significa que **a empresa tem um efeito multiplicador, capaz de proporcionar um ganho adicional**, que é o lucro. Modernamente, esses fatores de produção costumam ser denominados recursos empresariais. Os principais recursos empresariais são: Recursos Materiais, Recursos Financeiros, **Recursos Humanos/pessoas**, Recursos Mercadológicos, Recursos Administrativos e outros.

**Pela disciplina, busca então neste caso, aumentar o conhecimento e a capacidade gerencial / gestão dos alunos, ora técnicos em geral e assim formar profissionais com perfil gestor empreendedor, inovador para administrar propriedades, empresas, instituições e serviços tecnológicos e afins, de áreas e setores, atuando em um mundo complexo, competitivo, de crescentes e rápidas transformações, causadas pelas mudanças dos conceitos e ações políticas, econômicas, sociais, técnicas, administrativas e outras, através desta disciplina e da Apostila /Manual de Administração / Gestão, Planejamento e de Pessoas / Recursos Humanos nas Empresas, conforme segue:**

# 1. ADMINISTRAÇÃO:

## 1.1– CONCEITOS

**É o ato de realizar coisas através das pessoas**, de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos humanos, materiais e técnicos, com o objetivo de alcançar metas definidas pelas organizações, que podem ser públicas, de sociedades de economia mista ou privadas / particulares, com ou sem fins lucrativos ou outras.

A ADMINISTRAÇÃO é a composição das funções: planejamento + organização + coordenação + comando / direção + controle.

Compreende o estudo das funções básicas da administração: Planejamento; Organização; Coordenação, Comando / Direção e Controle.

Segundo Henri Fayol, fundador da Teoria Clássica da Administração, compreendem as funções que formam então a base da: **ADMINISTRAÇÃO = P.O.C.C.C**, sendo:

- A. Planejamento
- B. Organização
- C. Coordenação
- C. Comando / Direção
- D. Controle

De acordo com ANTÔNIO MAXIMIANO (2006), administração é “**o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos**”, envolvendo operações / tarefas, estruturas, pessoas, tecnologias, ambiente e outros. É saber trabalhar com e através de pessoas para atingir objetivos, metas, cronogramas, resultados, etc.

**Administração é o ato de gerenciar pessoas e recursos**, humanos, materiais, financeiros e técnicos ou outros, bem como, do desenvolvimento de estratégias de mercado, etc, a fim de alcançar objetivos definidos. É uma palavra com origem no Latim “*administratio*”, que significa “**direção, gerência**”.

É um processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos humanos, materiais e técnicos. O processo administrativo é inerente a qualquer situação em que hajam pessoas utilizando recursos para atingir algum objetivo ou meta. Dessa forma, sua finalidade última é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos.

A ação de administrar é a de dirigir os negócios, públicos e ou privados / particulares, de gerir bens e ou serviços, de negócios e recursos em geral, tendo no setor público a administração dos órgãos de governo (união, estados e municípios) entregues aos seus eleitos. No caso, o governo, a gestão dos negócios e bens públicos.

A **Administração é um ramo das ciências humanas** que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. É praticada especialmente nas empresas, sejam elas públicas, privadas, mistas ou outras.

Em uma empresa ou propriedade ou negócio, o ato de administrar significa planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar tarefas, pessoas e recursos em geral, visando alcançar qualidade, produtividade, bem-estar dos trabalhadores e lucratividade, além de outros objetivos definidos pela organização.

A **Administração na Sociedade Moderna tornou-se vital e indispensável**, pois ela representa os pilares para os resultados. Em uma sociedade na qual a complexidade e a interdependência das organizações constituem o aspecto crucial, a Administração é o fator-chave para a melhoria da qualidade de vida e solução dos problemas mais complexos e constantes, que afligem a humanidade de hoje, entre outros.

A forma como as organizações são administradas é que vai determinar se conseguirão utilizar eficazmente os seus recursos para atingir os objetivos propostos. Por isso, o papel do administrador tem um forte impacto sobre o desempenho das organizações e dos seus negócios.

A **Administração é uma Ciência** que trata dos fenômenos gerenciais, nos aspectos de materiais, finanças, recursos humanos, materiais e patrimoniais, logística, organização e métodos e sistemas, entre outros. **Também é vista como: técnica e arte.**

O Dia do Administrador é comemorado no Brasil em 9 de setembro, desde 1965, data em que foi regulamentada a profissão de administrador.

Estão entre as **principais funções administrativas**: fixar objetivos; analisar, conhecer e solucionar os problemas; organizar e alocar os recursos humanos, materiais e técnicos, tanto financeiros, quanto tecnológicos e de pessoas; liderar equipes, comunicando, dirigindo e motivando as pessoas; negociar; tomar decisões; controlar, mensurando e avaliando, etc.

Já a **Organização**, para Maximiano (2006), é o **processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização dos planos. Um processo de tomar decisões, como dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação e outros.**

Também Maximiano (2006), enxerga **uma organização como um conjunto de recursos (humanos, financeiros e materiais), que busca realizar um mesmo objetivo.**

De acordo com Francischini; Gurgel (2002, p. 4), **organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis, segundo algum critério.**

Enfim, **é necessário organizar os recursos: humanos, materiais e técnicos e outros, de acordo com o planejamento.**

## 1.2 ESCOLAS, TEORIAS E AUTORES DA ADMINISTRAÇÃO:

### A) ESCOLA CLÁSSICA OU TRADICIONAL:

Foi idealizada pelo engenheiro francês **Henri Fayol**, a partir da década de 1910. A escola caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do **homo-economicus** (o homem motivado pelo dinheiro, bens materiais / físicos) e pela **busca da máxima eficiência**. Também é caracterizada pelo olhar sobre todas as esferas da organização (operacionais e gerenciais), bem como, na direção de aplicação do topo para baixo (da gerência para a produção). O modo como Fayol encarava a organização da empresa valeu à Teoria Clássica a impositação de abordagem anatômica e estrutural.

A Escola Clássica de Administração Científica foi a primeira escola da área. **Criada com o princípio de legitimar a personalidade racional-legal da gestão.**

O homem era visto, segundo Taylor, como **homo economicus**, onde a constante vigilância, o treinamento e incentivos financeiros (salário / remuneração) eram fatores que garantiam por si só uma boa produção.

Paralelamente aos estudos de **Frederick Winslow Taylor**, **Henri Fayol** defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando foi publicada nos Estados Unidos.

As ideias de **Henri Fayol**, são mais ligadas a alta administração e gestão das empresas. No entanto, o atraso na divulgação de suas ideias, fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecem seus princípios, mas que se tornaram uma espécie de prescrição administrativa universal, que segundo **Henri Fayol** devem ser aplicadas de modo flexível, identificando os seguintes princípios:

#### Os 14 Princípios de Administração imprescindíveis / necessários, segundo Henry Fayol, são:

1. **Divisão do Trabalho:** dividir o trabalho em tarefas especializadas e destinar responsabilidades a indivíduos específicos;
2. **Autoridade e Responsabilidade:** a autoridade sendo o poder de dar ordens e no poder de se fazer obedecer. Estatutária (normas legais) e Pessoal (projeção das qualidades do chefe). Responsabilidade resumindo na obrigação de prestar contas, ambas sendo delegadas mutuamente;
3. **Disciplina:** tornar as expectativas claras e punir as violações (advertências, suspensões, demissões);
4. **Unidade de Comando:** cada agente, para cada ação só deve receber ordens (ou seja, se reportar) a um único chefe/gerente;
5. **Unidade de Direção:** os esforços dos empregados devem centrar-se no atingimento dos objetivos organizacionais;
6. **Subordinação:** prevalência dos interesses gerais da organização;
7. **Remuneração do pessoal:** sistematicamente recompensar os esforços que sustentam a direção da organização. Deve ser justa, evitando-se a exploração;
8. **Centralização:** um único núcleo de comando centralizado, atuando de forma similar ao cérebro, que comanda o organismo. Considera que centralizar é aumentar a importância da carga de trabalho do chefe e que descentralizar é distribuir de forma mais homogênea as atribuições e tarefas;
9. **Hierarquia:** cadeia de comando (cadeia escalar). Também recomendava uma comunicação horizontal, embrião do mecanismo de coordenação;
10. **Ordem:** ordenar as tarefas e os materiais para que possam auxiliar a direção da organização.
11. **Equidade:** disciplina e ordem justas melhoram o comportamento dos empregados.
12. **Estabilidade do Pessoal:** promover a lealdade e a longevidade do empregado. Segurança no emprego, as organizações devem buscar reter seus funcionários, evitando o prejuízo/custos decorrente de novos processos de seleção, treinamento e adaptações;
13. **Iniciativa:** estimular em seus liderados a iniciativa para solução dos problemas que se apresentem. Cita Fayol: "o chefe deve saber sacrificar algumas vezes o seu amor próprio, para dar satisfações desta natureza a seus subordinados";
14. **Espírito de Equipe (União):** cultiva o espírito de corpo, a harmonia e o entendimento entre os membros de uma organização. Consciência da identidade de objetivos e esforços. Destinos interligados.

**Frederick Winslow Taylor**, engenheiro do Norte USA, até hoje ele é conhecido como "Pai da Organização Científica do Trabalho". Operário e de família de menos posses, dedicou-se a execução, as operações produtivas. Seus métodos de trabalho práticos eram baseados em experiências que envolviam o controle de tempo e os movimentos desnecessários na execução de uma tarefa (tempos e movimentos).

Em suma, a Escola Clássica de Administração Científica contribuiu de forma a ser uma ciência que estava em sua fase inicial e as Escolas que posteriormente iam surgindo tinham a intenção de estudar o objeto da administração de modo a se ter sempre uma nova visão no campo. Além das críticas as Escolas e autores.

### B) ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola das Relações Humanas foi fundada pelo médico e sociólogo australiano Elton Mayo. Considerado o fundador do movimento das Relações Humanas no Trabalho.

Compreende um conjunto de teorias administrativas das empresas, com a preocupação de seus dirigentes com os funcionários, **na forma de tratamento das pessoas como seres humanos, com sentimentos, emoções, desejos, expectativas, ao**

**psicológico e humano, as frustrações; das pessoas serem bem vistos, bem quistos, bem tratados, respeitados, motivados, valorizados e compensados no trabalho, etc.**

Uma perspectiva orientada para o entendimento das pessoas e o manejo dos fatores humanos. A valorização dos aspectos humanos, psicológicos e sociais acima dos aspectos materiais e econômicos.

O trabalhador passou a ser visto como "*homo social*", ligado à afetividade humana.

Surgiu efetivamente com a Experiência de Hawthorne, realizada em 1927 e 1932, numa fábrica no bairro que dá nome à pesquisa, em Chicago, EUA, mediante testes na linha de produção, na busca por variáveis que influenciassem, positiva ou negativamente, na produção e os seus resultados, observando o comportamento dos trabalhadores a cada pequena mudança (ex: lanches, intervalos de trabalho, mudança nos incentivos e nos horários de trabalho, etc).

#### **Conclusões mais importantes das Experiências de Hawthorne:**

Integração social (amizade, coleguismo, sentido de família; ser bem visto, bem quisto, ter voz e vez; valorização do humano e psicológico, etc, como determinantes da produção, quanto maior sua integração no grupo maior será sua vontade de produzir, ao contrário do que dizia a Escola Clássica, que coloca fatores físicos (materiais) como determinantes.

Comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, cada empregado não age isoladamente, pela sinergia, pela liga que forma com os demais.

As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não materiais.

O despertar para as relações humanas dentro das organizações, as vontades e expectativas.

A ênfase nos aspectos emocionais (sentimentos, desejos) e não racionais do comportamento das pessoas.

A importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas, eram realizadas trocas de posição para evitar a monotonia, mesmo que provocassem queda na produtividade aumentavam a moral do grupo.

## **C) TEORIA BUROCRÁTICA E ESTRUTURALISTA**

A Teoria Burocrática **desenvolveu-se dentro da administração ao redor dos anos 40**. É **caracterizado por um sistema formal e hierárquico**, com alta divisão de responsabilidade, onde seus membros executam invariavelmente regras e procedimentos padrões, como engrenagens de uma máquina. **Proposta por Max Weber**, inclui a impessoalidade, a concentração dos meios da administração, um efeito de nivelamento entre as diferenças sociais e econômicas e a execução de um sistema da autoridade que é praticamente indestrutível.

Uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito.

A **Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 50**, como um desdobramento dos autores voltados para a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas. Os autores estruturalistas **procuram inter-relacionar as organizações com o seu ambiente externo, que é a sociedade maior, ou seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre as organizações**. Baseia-se no conceito de estrutura formal, que é um todo composto por partes que se inter-relacionam, no homem organizacional.

## **D) ESCOLA OU TEORIA DO ENFOQUE SISTÊMICO**

Tem como base a idéia de *sistema, um conjunto de partes ou elementos em interação, que formam um todo, unitário ou complexo, organizado*. Um sistema é um todo que funciona como todo, devido à interdependência e inter relação de suas partes, MAXIMIANO (2000). "**O todo é mais do que a soma das partes**" e em interação, integração.

Através do enfoque sistêmico, o administrador tem uma visão integrada de toda a organização e dos processos administrativos e produtivos, **o pensamento orientado para a visão de conjunto**, além de ser uma ferramenta para organizar os sistemas e seus processos, que produzam resultados efetivos, com eficiência e eficácia.

Possibilita **entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos**, bem como, organizar soluções para problemas complexos, etc.

Exemplos: na Empresa, sua composição pela: Diretoria, departamentos (gerentes), setores (supervisores), seções (encarregados), e os níveis operacionais, de execução.

No corpo humano, a sua formação contendo cabeça, tronco e membros e os diferentes órgãos em cada qual, onde cada qual tem a sua função específica e atua integrado ao todo.

## **E) A TEORIA DA CONTINGÊNCIA OU CONTIGENCIAL**

É a escola atual, a qual enfatiza que "**não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende**". A *abordagem contingencial* explica que existe uma *relação funcional* entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são *variáveis independentes*, enquanto as técnicas administrativas são *variáveis dependentes*, dentro de uma *relação funcional*.

Segundo Chiavenato (Chiavenato, Idalberto; Administração: Teoria, Processo e Prática, 3ª Edição, pág. 22), "**as empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais**." As características das organizações dependem das características do ambiente que estão inseridas e o seu contexto. Nesse sentido, **o ambiente molda as organizações**.

Também existem outras **Escolas / Teorias da Administração, a exemplo da:**

- **Behaviorista:** comportamental e do homem administrativo, da organização formal e informal de McGregor, Simon etc.

- **Neoclássica:** um novo clássico, o homem organizacional e administrativo, da organização formal e informal, de Peter Drucker, etc.

### 1.3 A GESTÃO DE PESSOAS SOB A ÓTICA DA LIDERANÇA, AUTORIDADE, HIERARQUIA,... A gestão de pessoas envolve a liderança, seus estilos, tipos, formas, hierarquias, etc.

#### LIDERANÇA:

Frequentemente a **liderança** é definida como uma forma de dominação, ou controle, baseada no prestígio e aceito pelo dirigido. Mas, com a evolução das teorias que estudam a liderança, levando-se em consideração as situações, a figura do líder, e mesmo as relações entre líder e liderados, este conceito vem mudando e **liderança passa a ser um papel assumido, conscientemente ou não, pela pessoa do líder.**

A liderança pode funcionar de duas formas: ela **pode ser uma autoridade delegada**, quando o líder é aquele que possui um cargo de liderança, mas não necessariamente lidera, ou influencia, sua equipe; ou a **liderança pode ser uma autoridade natural**, quando o líder é aquele que consegue influenciar ou direcionar a equipe sem, necessariamente, possuir um cargo de liderança.

#### Estilos de Liderança nas Organizações e Instituições:

##### A) AUTOCRÁTICA

Apenas o líder fixa as diretrizes, dono da verdade, sem qualquer participação do grupo.

O líder **determina as providências** e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;

O líder **determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;**

O líder é **Dominador** e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

**Cria subordinados imaturos, dependentes, inseguros.**

##### B) DEMOCRÁTICA - governo do povo, pelo povo e para o povo

As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, são de consenso;

O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates;

A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;

O líder **procura ser um membro normal do grupo**, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.

O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

##### C) PATERNALISTA:

É uma atrofiação da liderança, onde o Líder e sua equipe tem relações interpessoais similares às de pai e filho, um protetor. A liderança paternalista **pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos**, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, **o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente.**

Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

##### D) LIBERAL ou Laissez faire:

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;

A participação do líder no debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;

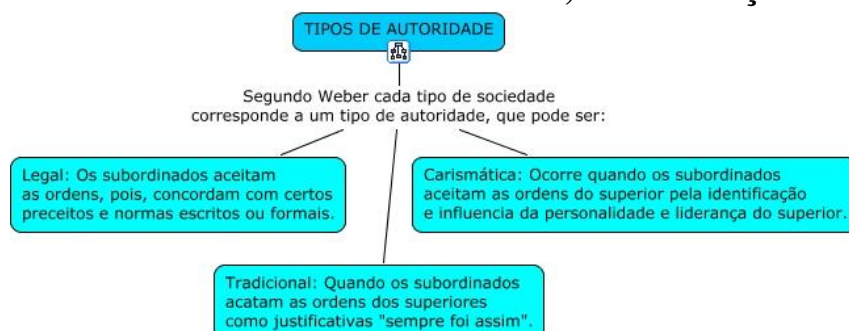
Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, **fica totalmente a cargo do grupo**. Absoluta falta de participação do líder;

O líder **não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;**

O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Entre outras lideranças...

#### TIPOS DE AUTORIDADE NAS EMPRESAS, INSTITUIÇÕES E OUTROS:



## Os Tipos de Liderança mais comuns e que refletem alguns padrões:

- **“Líder Carismático”**: carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. Ou seja, o líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. “Carismáticas” em sua acepção original. Um exemplo deste tipo de líder são os líderes religiosos como Jesus Cristo ou Gandhi;

- **“Líder Executivo”**: é aquele que surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, ele costuma possuir muitas habilidades técnicas, competência;

- **“Líder Coercitivo”**: aquele que exerce a liderança através da coerção, violência, que pode ser verbal ou física. Neste estilo de liderança a relação entre líder e liderado é instável;

- **“Líder Distributivo”**: aquele que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. É o líder que não constrói nem destrói mantendo um posicionamento de “posições e papéis”;

- **“Líder Educativo”**, aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos;

- **“Líder Inspirador”**, aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

Entre outros.

### A LIDERANÇA, pode refletir estilos de atuação, que influenciam as equipes, nas formas de Estilos:

- **Visionário**: Canaliza as pessoas para visões e sonhos compartilhados. Tem um efeito muito positivo sobre o clima de trabalho. É apropriado para situações onde ocorra mudanças que exigem uma nova visão.

- **Conselheiro**: Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.

- **Relacional**: Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. Ideal para resolver e sarar conflitos num grupo, dar motivação em períodos difíceis e melhorar o relacionamento entre as pessoas.

- **Pressionador**: Atinge objetivos difíceis e estimulantes. Tem um efeito por vezes negativo sobre o clima de trabalho, pois é frequentemente mal executado.

- **Dirigista**: Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. É apropriado em situações de crise para desencadear uma reviravolta na situação com subordinados difíceis.

Entre outros.

## FORMAS DE AUTORIDADE:

Remete ao direito ou ao poder de ordenar, de se fazer obedecer, fazer cumprir. A autoridade pode ser:

a) **De Linha**: É a autoridade exercida sobre os subordinados. É a autoridade de comando, decorrente da estrutura hierárquica ou do princípio ~~escalar~~ De cima para baixo, da chefia para o subordinado.

b) **Funcional**: É a autoridade (técnica) exercida pelas unidades especializadas em determinadas áreas, assuntos sobre as unidades de linha.

c) **De Assessoria**: É o direito das unidades de assessoria ou de especialistas para aconselhar, recomendar ou propor para o pessoal de linha. Não dá aos assessores a autoridade para mandar no pessoal de linha ou dar ordens para realizar certos atos. Apenas orientam tecnicamente, dão apoio e amparo técnico.

## 1.4 ORGANOGRAMA:

É a **representação gráfica da estrutura organizacional, da linha de autoridade e responsabilidade, o poder de comando na organização**. Quem manda e quem obedece a quem, pela subordinação ao cargo em nível superior na hierarquia. Seja esta uma empresa, instituição, um grupo de pessoas ou uma estrutura hierárquica.

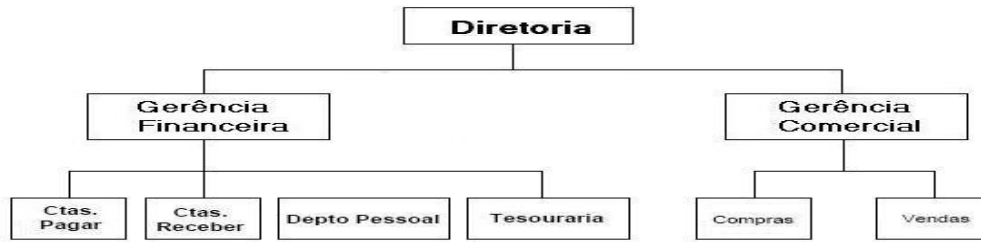
A gestão / administração por sua vez, se materializa pelo comando, na hierarquia dos cargos. Quanto mais alto for o cargo na hierarquia maior é a autoridade e a responsabilidade e quanto mais baixo, na base, só tem responsabilidade.

É uma representação feita em gráficos para definir de forma hierárquica a organização de uma empresa e ou instituição; um negócio, um complexo, etc. Tem a finalidade de definir a subordinação e os seus níveis, dos postos de trabalho em forma de pirâmide de acordo com o grau de competência, autoridade e responsabilidade.

Os tipos são Linear (militar, igreja); Funcional, Staff e ou Assessoria, etc. Representados na forma: Vertical - pirâmide/piramidal (mais utilizado), Circular e ou Semi-circular (Radial), Solar, Matricial (áreas fins e meio), em Barras e outros.

**Exemplo de Modelos Verticais – Piramidais:**

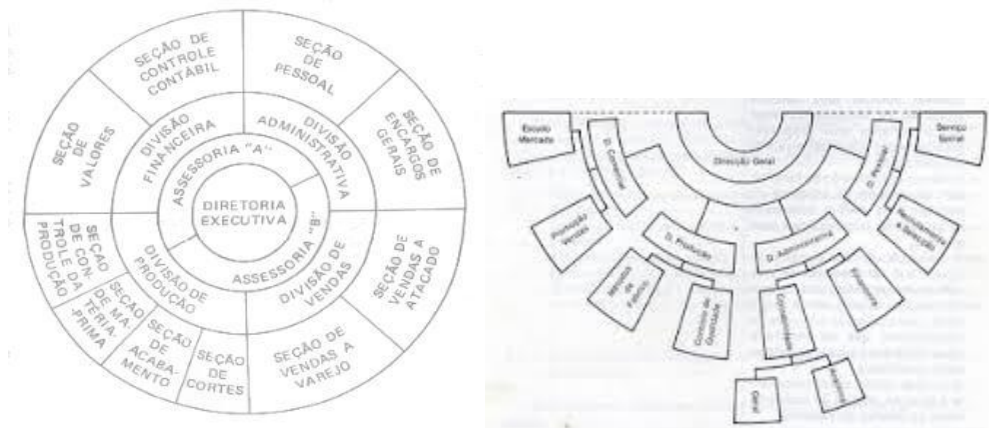




O Organograma Tradicional mais utilizado é o modelo **piramidal**, que apresenta a ordem de posições da seguinte forma: quanto maior a autoridade / autonomia e responsabilidade, maior será a altura da posição usada pelo cargo ou setor. Este modelo é o mais utilizado na prática pelas empresas.

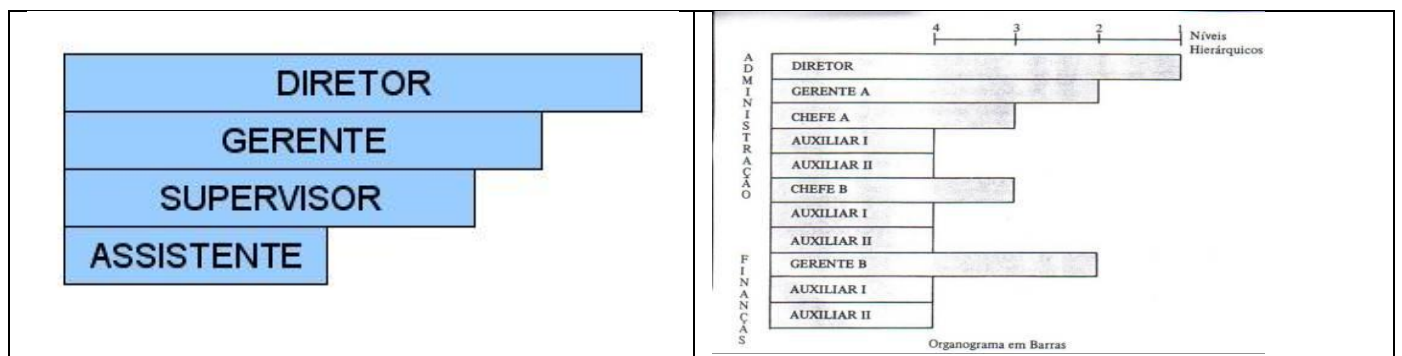


### ORGANOGRAMA: CIRCULAR - SEMI CIRCULAR



### ORGANOGRAMAS EM BARRAS

Representados por intermédio de longos retângulos a partir de uma base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da autoridade que o representa.



Entre outras estruturas gráficas e modelos: matricial, solar, etc.

## 1.5 PARADIGMAS E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

No mundo e realidade atual as **mudanças estão presentes em toda parte, na ciência, tecnologia, no cotidiano e principalmente no âmbito empresarial**, em produtos e serviços, do qual as pressões advindas do mercado exigem cada vez mais mudanças para que possam atender as exigências e expectativas do público consumidor em geral. A necessidade da constante adaptação das organizações contemporâneas.

A **Quebra de Paradigmas** nas organizações como: ideias, métodos, processos tradicionais / antigos (sempre foi feito assim e funcionou), de culturas burocráticas (excesso de papéis e controles), níveis hierárquicos (para menos chefes) com o avanço da informatização, mudança nos modelos padrões e outros, para uma mudança nas 'regras do jogo', um novo conjunto de regras, realizando assim uma renovação constante em suas mais diferentes áreas, mediante o incremento do uso de novas tecnologias, informações e técnicas em geral, comportamentos e atitudes.

Uma gestão de qualidade, onde os profissionais a todo instante estão sendo estimulados a novas formas de pensamento e interações, organizacionais e produtivas, em bens e serviços, negócios e soluções.

Mudanças para algo inovador, que vem mudar antigas formas de atuar, para tornar-se assim mais competitiva e prática, moderna. Para tal, precisa investir em novas tecnologias e em ferramentas mais modernas, além de investir em treinamentos de seus gestores e colaboradores e buscar sempre estar atualizado às novidades e práticas do mercado.

## 1.6 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS ou APO

O termo foi introduzido popularmente por Peter Drucker, em 1954 em seu livro *The Practice of Management*.

A **APO é um processo participativo de planejamento e avaliação**. Procede descentralização das decisões, a definição de objetivos de forma conjunta para que a organização defina suas prioridades e as responsabilidades de cada qual e assim, num esforço conjunto consiga alcançar os resultados desejados.

**É um processo de entendimento dos objetivos de uma organização, de maneira que a administração e os funcionários desempenhem as suas funções em função desses objetivos** (quantitativos e qualitativos pré-estabelecidos), **que os compreendem**.

**São Características Principais:** Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e seu superior e para cada departamento subordinado ou posição e, a interligação destes objetivos departamentais e desdobrados por setores, seções, unidades e outros. A elaboração de planos táticos e operacionais, com ênfase na mensuração e no controle / acompanhamento. A contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos. Participação atuante de chefia. Apoio intenso do staff durante os primeiros períodos. Motivação dos trabalhadores de sua empresa.

Pode ser iniciado a partir de um planejamento estratégico (alta administração), por meio do qual se estabelece metas, prioridades e medidas de desempenho ou outros.

**Os Objetivos podem ser divididos em 03 categorias:**

**Estratégicos:** Quando englobam toda a organização de modo que seja executado em longo prazo.

**Táticos:** Quando são distribuídos para cada departamento da organização, que prevê a interação entre os demais departamentos e unidades e a sua execução a curto e médio prazo, de uma média geral.

**Operacionais:** Quando são focados para cada atividade, exercida pelos funcionários, onde se pode tornar detalhado e executado no curto prazo.

Para a formação de metas, é necessário que a organização faça um estudo detalhado de mercado interno, das limitações e possibilidades da organização, do mercado externo focando os fatores econômicos, sociológicos, tecnológicos e políticos, de alternativas para que se consiga alcançar os objetivos traçados e da concorrência, verificando o desempenho de outras organizações, a estatística relacionada à necessidade do público, entre outros.

## 1.7 TOMADA DE DECISÃO:

É um processo de escolha de alternativa(s), que consta da identificação do problema, dos critérios, a forma de elaborar, analisar e escolher as alternativas, verificando sua eficácia, pelos resultados esperados.

Na administração, é o processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação, dentre vários outros (baseados em variados cenários, ambientes, análises e fatores) diante de uma situação-problema. Todo processo decisório produz uma escolha final. A saída pode ser uma ação ou uma opinião de escolha, cuja decisão refere-se ao processo de escolher o caminho mais adequado à empresa ou organização, em uma determinada circunstância, época ou momento favorável ou desfavorável.

As Tomadas de Decisão podem ser, segundo o/a:

**A) Nível de importância dentro da organização:** altamente importantes; Importantes; medianamente importantes; Pouco importantes; Não importantes.

**B) Estruturação:** Estruturadas; Não estruturadas.

**C) Previsibilidade:** Rotineiras ou cíclicas; Não rotineiras ou acíclicas; Inéditas.

Saber tomar as decisões é a principal função do administrador da empresa, pois não existe decisão perfeita, ele terá que pesar as vantagens e desvantagens (prós e contras) de cada alternativa para escolher a melhor, sempre visando o desempenho



econômico, social, ambiental ou outro, lembrando que também existem os resultados não econômicos, como a satisfação dos membros do negócio, dos colaboradores e outros.

Toda decisão é um ato absolutamente individual e intransferível, seja no âmbito empresarial e ou pessoal, na gestão e ou na execução, cada qual no seu nível de competência e habilidade, de responsabilidade, que pressupõe opções, escolhas nem sempre muito fáceis de fazer. No qual, existem perdas e ganhos, conflitos, etc, e isso tudo é extremamente necessário para o crescimento e o desenvolvimento de cada qual.

## 1.8 CENÁRIO TECNOLÓGICO CONTEMPORÂNEO

Na sociedade contemporânea **as tecnologias estão presentes em nosso meio em diferentes locais e âmbitos**, seja numa simples retirada de dinheiro em um caixa eletrônico, numa produção mais complexa como a montagem de um automóvel, nas ruas com a presença de câmaras vigilantes e sinais de trânsito, nos supermercados com as tarjas eletrônicas nas mercadorias, os leitores óticos distribuídos no interior da loja para consulta de preços, proporcionando comodidade ao consumidor e facilidade ao operador de caixa, na soma de todos os produtos vendidos, etc.

Em detrimento de sua presença, principalmente das Tecnologias de Informação e Comunicação, **os homens em geral encontram-se interligados independentemente da sua vontade**. Somos todos cidadãos do mundo, não no sentido cosmopolita do acesso ao mundo, mas do mundo em nós, que penetrou no nosso cotidiano.

Necessário então a constante formação tecnológica, tanto no mundo do trabalho como pessoal, em função de sua implicação gradativa, na formação e na funcionalidade de atuação, tanto de jovens, adultos, trabalhadores e cidadãos em geral, para a sua inclusão social e assim possa vencer os vários desafios impostos na sua vida profissional e pessoal, na construção de novos conhecimentos, mediados pelas tecnologias digitais, idiomas / línguas e outras.

## 1.9 ESTRATÉGIAS EMERGENTES DE GESTÃO

A forma tradicional de criação de estratégias, por meio de um processo periódico e formal de **planejamento estratégico aliado a criação de estratégias**, como um processo contínuo, de estratégias emergentes **dominando o uso de estruturas, processos e técnicas** que permitem transformar estratégias emergentes em comportamento estratégico eficaz.

Exemplo: A Administração Empreendedora - **O empreendedorismo, como uma opção e até mesmo um sonho para muitos brasileiros**, se constituindo em uma alternativa para a geração do trabalho autônomo e a formação de uma classe empresarial local. Através de narrativas de histórias de vida, casos de sucesso de empreendedores fazendo uso de uma pesquisa e ou depoimentos, de natureza qualitativa para sua compreensão do contexto da gestão de empresas empreendedoras, torna-se evidente a pessoa do empreendedor, seu idealizador, seu estilo de liderança e o seu modelo de gestão. As iniciativas empreendedoras como compromisso de inovação sistemática para a economia local, favorecendo uma crescente melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento regional, entre outros.

### 1.10 ADMINISTRAÇÃO/GESTÃO - EMPRESA, NEGÓCIO, SERVIÇO ...

**Para que tenha sucesso, é fundamental que ela seja bem planejada e organizada, o que minimiza os riscos e as perdas e por outro, maximiza as suas chances e os resultados de lucros, crescimento e desenvolvimento, satisfação, etc.**

A qualquer momento de sua existência, o planejamento pode ser implementado, mas antes tarde do que nunca, pois ainda muitas ainda não tomaram contato com esta metodologia de trabalho, o que já é uma prática comum em muitas maiores e estruturadas, sendo que **algumas já têm seu planejamento, como o estratégico explicitado, a curto e médio ou longo prazo em anos, como para os 5, ou 10, ou até 20 anos ou mais**, conforme o caso (estudaremos adiante).

Toda gestão requer também reavaliações e redirecionamentos constantes, porém parte varia ou muda, pouco e ou muito conforme o caso, ao longo dos anos. As premissas básicas são definidas para dar alma ao negócio, isto é, definem a personalidade da organização ou entidade "Empresa", o que ela faz e como realiza.

A Administração e o planejamento da empresa, da propriedade, do negócio ou atividade, seguem as funções básicas da Administração, da gestão, conforme a sua área e especificidades.

### 1.11 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR / GESTOR E DO ENGENHEIRO - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES:

Necessário terem competências gerenciais, classificadas em 03 categorias, denominadas de CHA: **Competências** = capacidade(s) pela formação escolar, (comprovada com certificações, diplomas), **Habilidades** = destreza (saber fazer, na prática, pelo método *hand-on*) e as **Atitudes** = ações (comportamentos, posturas, iniciativa, criatividade, vontade)."

**As Habilidade do Administrador** envolvem: Saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas. Saber decidir e solucionar problemas. Ter habilidades humanas: Saber lidar com pessoas, comunicando-se eficientemente, negociando, conduzindo mudanças, obtendo cooperação e solucionando conflitos. E, habilidades Conceituais: Ter Visão sistêmica, de conjunto. Ser prospectivo, visionário, líder, etc.

Algumas **qualidades e características comuns dos Gerentes / Chefias de sucesso**: Conhecimentos profissionais relevantes. Liderança, Prospecção e Visionário e outros. Sensibilidade continuada para com as pessoas e aos eventos. Disposição para trabalhar duro (dedicação e foco). Habilidades analíticas, para a resolução de problemas e a tomada de decisões, mesmo em condições de ambigüidade. Habilidades sociais. Resiliência emocional (para lidar bem com a pressão e o stress). Proatividade. Criatividade. Resolução de conflitos. Autoconhecimento. Perseverança e determinação. Hábitos de aprendizado e habilidade equilibrados. Disposição para assumir riscos. Capacidade de inspirar entusiasmo. Equilíbrio, entre outras.

Os **papéis gerenciais** estão ligados basicamente a: fazer que as coisas sejam executadas (planejar à frente, manter o impulso e fazer com que as coisas aconteçam), ou seja, sendo prospectivo, visionário, pró-ativo; descobrir o que está acontecendo; reagir a situações que surgem e a novos problemas; responder às demandas e solicitações e outros.

**O administrador da sociedade ou de qualquer organização** deverá, no exercício de suas funções, **ter o cuidado, zelo e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar**, na administração de seus próprios negócios.”

Os administradores personificam os órgãos de administração e de gestão das companhias. Diante de tal, **os administradores da sociedade, sócio ou não, são responsáveis pelos atos que praticarem**, podendo ser responsabilizados pessoalmente por todos os atos que causem danos à sociedade.

O administrador **deve seguir de forma objetiva os ditames da corporate governance, assegurar de que as atividades são desenvolvidas de forma regular, bem como, deverá responder perante a sociedade**, aos sócios e perante terceiros por fraude na gestão, de matérias-primas, produtos e serviços, transações, retiradas de dinheiro da conta da sociedade sem provar que foram utilizadas para pagamentos de débitos da sociedade e outros.

**Já as Competências TÉCNICAS - as quais são desenvolvidas através da educação formal, de treinamentos e experiência profissional** (engenheiros, médicos, contadores, zootecnistas, etc) **são formadas pelos:**

**ESCOLARIDADE** – Nível de escolaridade formal exigida para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo.

**TREINAMENTOS** – Treinamentos, cursos específicos, habilitações profissionais, especializações, etc., necessários para obter melhores resultados no desempenho do cargo.

**CONHECIMENTOS TÉCNICOS** – essenciais para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, obtidos através da escolaridade e treinamentos realizados, aplicados e aprimorados em experiência profissional, podem ser classificados como:

**Conhecimentos Técnicos:** elementares, básicos, fundamentais, sólidos, profundos e outros.

**Comportamentais - Intelectuais:** Aplicar, transferir, generalizar, reconhecer conhecimentos, flexibilidade, poder de negociação e foco.

**Comunicação:** Oral, Redação e Gramática, de Negociação e conciliação.

**Sociais:** Relacionamento Interpessoal, Comunicação, Trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses, Consciência Ambiental;

**Organizacionais:** Compromisso com Resultados, Gerenciar Tempo e Recursos, Planejamento e Organização, Liderar e Atuar estrategicamente.

Segundo Filion (19910, são **Habilidades Essenciais para os Empreendedores**, como gestores e ou técnicos:

- Visão de mundo (*weltanschauung* - do alemão)
- Liderança
- Energia
- *Networking* (rede de relacionamentos)

## 2. PLANEJAMENTO

é o processo derivado da função da administração, de planejar que significa “**especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos**”. Uma ferramenta administrativa, que segue métodos convenientes, planos e planificação, um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas do presente para o futuro.

**O planejamento é uma atividade inerente à humanidade, voltada do presente ao futuro.** Em maior ou menor grau, todos planejam suas atividades individuais ou em grupos. O problema está em que, por não ser sempre uma atividade racionalmente organizada, nem sempre se atingem plenamente os objetivos propostos. Segundo FRIEDMAN, 1960, “**o planejamento é uma atividade pela qual o homem, agindo em conjunto e através da manipulação e do controle consciente do meio ambiente, procura atingir certos fins já anteriormente por ele mesmo especificados**”. Partindo dessa definição de planejamento, deduz-se que o processo tem uma série de etapas a serem seguidas e alguns objetivos e metas a serem alcançado(a)s.

No planejamento, deve-se ter em conta sua:

**Viabilidade Econômica:** que diz respeito aos custos e receitas envolvidos no projeto, às condições de financiamento, à capacidade de pagamento, etc.

**Viabilidade Técnica:** isto é, o planejamento deve ser compatível com a disponibilidade de matéria-prima, de equipamentos, de know-how, de pessoal especializado etc.

**Viabilidade Política e Institucional:** isto é, deve-se considerar a situação legal, a aceitabilidade do plano pelos responsáveis por sua execução e pelos que serão atingidos pelo processo e, outras...

### **Conceito de Planejamento**

**A Gestão da propriedade e ou do negócio,** é realizada por meio de um conjunto de funções, que são aplicadas dia-a-dia no desenvolvimento das atividades existentes e serviços.

**O planejamento é um esforço humano, feito de forma conjunta e organizada,** para que, modificando a sociedade, acelere o ritmo de desenvolvimento da coletividade. Ele tem uma formulação sistemática e devidamente integrada que expressa uma série de propósitos a serem realizados dentro de determinado prazo, levando em consideração as limitações impostas pelos recursos disponíveis e as metas prioritárias definidas.

Embora existam diferentes definições, planejamento (ou planificação) é, antes de mais nada, a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrados, que expressam os propósitos dos indivíduos, grupos ou associação de indivíduos, e que condiciona os meios disponíveis para estes mesmos propósitos, através do tempo.

O planejamento é, assim, um processo dinâmico e, portanto, deve ser bem diferenciado de plano, programa e projeto, que são documentos, na forma de relatórios, contendo todas as informações necessárias à implantação, execução e controle das proposições feitas, sendo por níveis, conforme:



### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

É o processo de **elaborar a estratégia** – definindo a relação entre a organização e o ambiente. Compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir, entre outros. (MAXIMIANO, 2006)

Deve-se identificar as condições atuais, externas e internas da organização.

Proceder a análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros, humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado.

Ser um Plano formalizado e de longo alcance, deve corresponder a um plano de trabalho participativo, integrado, dinâmico, conciliador, referência para o presente e futuro; ser um mapeamento e planificação real, concreto e realizável integralmente, atuando como um padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo e de avaliação constante, etc.

#### **A1. Planejamento estratégico:** O que fazer? Qual Tamanho / Volume? Quanto produzir?

Como comercializar?

Planejar é procurar elaborar antes as ações do futuro. Com o planejamento, o produtor ou gestor, tem os seus objetivos mais claros e pode coordenar melhor os esforços para atingir esses objetivos, metas, cronogramas,...

Para que um objetivo seja atingido, planejá-lo estrategicamente é fundamental. Por meio de um Planejamento cuidadoso é possível analisar as necessidades que deverão ser satisfeitas, as dificuldades que surgirão durante o percurso e os resultados que efetivamente serão atingidos. Traçamos a melhor rota com os recursos disponíveis para atingirmos o objetivo proposto.

No planejamento estratégico, é necessário responder a algumas perguntas, como:

1. Qual o Objetivo que queremos alcançar?
2. Em quanto tempo desejamos alcançá-lo ?
3. Quantos recursos financeiros temos disponíveis para investir nesse projeto, por mês, ano ou período ?

## **A2. Planejamento Tático:** Como Fazer? Com quais / Recursos ? Quando? Com quem ?

Uma parcela significativa do processo se refere à parte técnica, onde são necessário conhecimentos do segmento mercadológico da empresa, conhecimento dos recursos técnicos e humanos disponíveis. Conforme o objetivo, poderá ser necessário o levantamento das necessidades para a implantação do projeto, estudo de alternativas e quanto isso custará. O tempo poderá ser prorrogado se os recursos financeiros não forem suficientes para a sua execução no período solicitado pela diretoria. Nesse caso, o corpo gerencial deverá oferecer um leque de opções e negociá-las com a cúpula da empresa.

O gestor do processo deverá cobrar informações periodicamente, acompanhando o desenvolvimento do projeto e avaliando o cenário a cada nova informação. Sua principal atividade é a de garantir a execução do projeto como previsto, criando alternativas para cada dificuldade apresentada, como:

1. Que recursos serão necessários? Como: a. Técnicos; b. Humanos / Conhecimento; c. Materiais,...
2. Avaliar se há necessidade de treinamento de pessoal interno?
3. Avaliar se há necessidade de contratação de pessoal especializado ou consultoria.
4. Avaliar a necessidade de ampliação da infra-estrutura instalada.
5. Quanto tempo será preciso para adquirir os itens necessários?
6. Quanto custará cada um ?
7. Qual a seqüência em que deverão ser implementados (cronograma)?
8. Os recursos financeiros disponíveis são suficientes para a implantação das etapas, dados o volume de investimento e a periodicidade do projeto? Se não, negociar com a cúpula mais investimento ou a prorrogação do tempo destinado à implantação do projeto?
9. Planejar com quem ficará cada etapa.
10. Quem será o responsável pela gestão do cronograma, verificando se cada etapa está sendo cumprida e se será realizada no tempo previsto.
11. Plano “ B “. Criação de alternativas caso haja falha de fornecedores, colaboradores e outros recursos, evitando a parada e atraso do processo.
12. Os responsáveis foram suficientemente instruídos e preparados?

## **A.3 São Etapas do Planejamento:**

Reconhecimento da situação atual = Diagnóstico

Levantamento de soluções possíveis = Melhor

Identificação do que falta para chegar lá = problema

Definição da situação ideal desejada = Futuro

Organização dos recursos e serviços = programação

Direção = Prática e exercício da programação

Controle= Acompanhamento

Avaliação dos resultados

## **A.4. Execução**

Aqui, a disciplina e a comunicação são as coisas mais importantes. Disciplina para cumprir prazos, evitando falta de sincronismo com as outras etapas e a geração de custos não previstos; comunicação eficaz sobre o que está sendo executado para que o gestor do processo possa avaliar o progresso de cada etapa, observando se há ou não necessidade de intervenção ou da execução do “ Plano B “.

1. Recebemos o planejamento do processo ?
2. O nosso pessoal compreendeu sua participação e importância no projeto ?
3. Todos acreditam na possibilidade de execução no tempo previsto ?
4. Todos estão capacitados a realizar suas tarefas ?
5. Todos sabem a quem recorrer em caso de imprevistos ?

## **B. Organização**

- Organização física: É uma função voltada a organizar as máquinas, os equipamentos, as benfeitorias e o uso da terra e outros.
- Organização pessoal: É uma função voltada a organizar o uso da mão-de-obra. (própria, contratada e familiar ).
- Organização contábil: É uma função voltada a organizar os registros (fiscais e gerenciais ) da propriedade.

## C. Comando / Direção

Está relacionada a liderança, ao gerenciamento exercida pelo produtor empreendedor ou gerente/ gestor, as formas de comunicação utilizadas na propriedade, o desenvolvimento das atividades e a motivação dos trabalhadores. A execução das operações programadas ao alcance dos objetivos estabelecidos, através da comunicação e liderança. Pode ser observada pelo organograma de uma organização, pela hierarquia, com linhas de autoridade formal e responsabilidade.

## D. Controle

O controle compreende o registro de informações técnicas e, ou gerenciais das principais atividades a fim de verificar se as ações planejadas foram executadas. Tem como objetivo monitorar o desempenho e o resultado das atividades desenvolvidas pela empresa, e a avaliação dos resultados obtidos, comparando com o que foi planejado. Ela é fundamental para auxiliar no desempenho de cada ação por meio de correções em tempo oportuno. A maior ou menor complexidade dos sistemas de registros agrícolas e pecuários a serem implantados na propriedade rural, dependem fundamentalmente do interesse do produtor ou gestor nos seus resultados.

### São sugestões de Fichas apresentadas no INVENTÁRIO - se voltadas as atividades rurais, por ex:

1. Inventário das terras; 2. das benfeitorias e melhoramentos; 3. de máquinas, equipamentos, veículos; 4. dos animais de produção e de trabalho; 5. do estoque (insumos, produtos, culturas. ); 6. das finanças; 7. Controle mensal de mão-de-obra fixa e temporária; 8. Controle mensal do uso de máquinas e de equipamentos (uso próprio = despesas ); 9. Controle mensal do uso de máquinas e de equipamentos (prestação de serviços = receitas ); 10. Controle anual da produção, consumo e comercialização na propriedade; 11. Controle anual dos reparos (manutenção ) nas máquinas e nos equipamentos; 12. Controle mensal de despesas gerais na propriedade; 13. Fluxo anual de caixa; 14. Fluxo de caixa por atividade; 15. Planilha de cálculo de custos fixos da empresa rural.

Objetivo geral do controle: Medir e corrigir o desempenho das atividades para assegurar o cumprimento dos objetivos propostos.

Divide-se então a análise da situação atual em duas partes, a análise do ambiente externo e a análise interna.

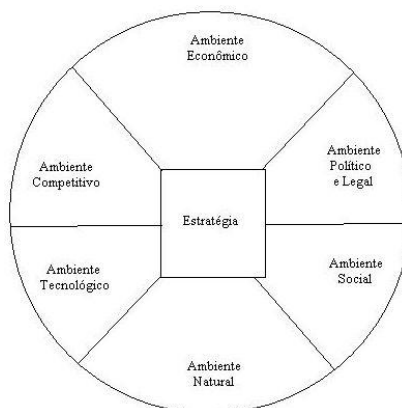
A primeira é identificar as condições atuais, externas e internas da organização.

A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, além das possibilidades disponíveis no mercado.

### Análise do Ambiente Externo

Para Maximiano (2006), “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo for o ambiente, maior é a necessidade de analisá-lo”.

No **processo de planejamento estratégico**, a primeira etapa compreenderá a identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização, dos negócios, e que são vários, sendo no âmbito econômico, legal, tecnológico, social, natural, competitivo, ambiental e outros. Podem ser tecnológicos, de concorrência, preços, qualidade, certificações ISO ou outra, prazos, condições de entrega, logística, etc.



## Fatores do Ambiente Externo que influenciam as organizações

As organizações como sistemas, são um conjunto de partes interdependentes entre si, sofrem influência de muitos fatores e áreas, tanto do meio externo como interno, os quais devem ser identificados, pois refletem-se no desempenho da organização.

No **ambiente externo** **influi também o ambiente social**, envolvendo a demografia que é o estudo das características de uma população humana, envolvendo: idade, índice de natalidade, índice de mortalidade, estado civil, instrução, etnia ou distribuição geográfica e outros, assim como, valores, crenças e comportamentos de uma sociedade, etc.

No **ambiente natural**, para Churchill (2000) “envolve os **recursos naturais** disponíveis para a organização, ou ofertados por ela”. A capacidade de oferecer bens e serviços pode ser influenciada pelo clima da região onde se encontra a indústria,

fazenda, propriedade, empresa ou a cidade onde se encontra o comércio. Além disso, a organização pode também influenciar o **ambiente natural**, quando gasta ou repõe recursos, aumentando ou diminuindo a poluição.

Para comercializar seus produtos, as empresas necessitam de recursos naturais. A disponibilidade de um produto pelo preço que é cobrado dos consumidores está diretamente ligada à disponibilidade de determinados recursos naturais, que podem até estar escassos, quando a demanda por eles excede a capacidade de produzi-los.

Em alguns casos, a empresa pode influenciar a **disponibilidade de recursos no longo prazo**, como por exemplo, uma madeireira pode plantar novas árvores, ou uma organização pode poupar despesas com combustível, fazendo com que sua equipe de vendas trabalhe por telefone ao invés de pessoalmente. (CHURCHILL, 2000)

Esta **consciência ambiental** não é só necessária para a, mas muitas vezes pode se tornar também lucrativa. A responsabilidade ambiental, pode beneficiar uma organização de várias maneiras, pelos valores de várias pessoas. Segundo Churchill (2000), “alguns consumidores sentem-se melhor comprando um detergente ou ar-condicionado que não prejudique o **meio ambiente**”.

Os clientes organizacionais podem comprar **produtos ecologicamente corretos** para economizar o dinheiro gasto para tratar o lixo, ou também pela necessidade de obedecer às leis ambientais.

A **pesquisa de marketing** tem também o objetivo de identificar o perfil dos clientes, e caracterizar suas necessidades e preferências, quanto aos atributos do produto, sejam eles de qualidade percebida, preço, processo de compra ou local de compra ou outra, e que significa analisar a organização a partir de quatro elementos do chamado **composto de marketing** (ou **mix de marketing**, ou **4 P's de marketing**): produto, praça, preço, e promoção.

## Análise Interna

Para Maximiano (2006), a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização, anda em paralelo com a análise do ambiente”.

Os estudos dos **pontos fortes e fracos** da organização são realizados através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças e outros), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (prática conhecida como benchmarking).

O benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra (MAXIMIANO, 2006).

Assim a organização pode observar em outras organizações as melhores práticas para cada uma das áreas funcionais, adaptando as suas tarefas, ações e procedimentos de acordo com a conduta das mesmas, estabelecendo novos parâmetros, entre outras.

## Análise S.W.O.T ou FOFA

é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional.

É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa ou organização, no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (**Strengths**), Fraquezas (**Weaknesses**), Oportunidades (**Opportunities**) e Ameaças (**Threats**).

Estas análise de cenário se classifica também em **Análise F.O.F.A.** em português, é uma ferramenta estrutural utilizada na **análise do ambiente interno**, para a formulação de estratégias. Permite-se identificar as **Forças e Fraquezas** da empresa, extrapolando então **Oportunidades e Ameaças** externas para a mesma.

De acordo com VALUE BASED MANAGEMENT (2007), **Forças e Fraquezas** (*Strenghts e Weakness*, S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia/organização tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

Já as **Oportunidades e Ameaças** (*Opportunities e Threats*, O e T) são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência. (VALUE BASED MANAGEMENT, 2007)

O **modelo da análise S.W.O.T.** normalmente é realizado usando um diagrama conforme abaixo, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes), e a relação entre cada um dos fatores:

PONTOS FORTES / FORÇAS:	PONTOS FRACOS / FRAQUEZAS:



OPORTUNIDADES:	AMEAÇAS:

Tabela 2 – Análise S.W.O.T. - Fonte: Kenneth Corrêa, 2007

## 2.2 Definição de Objetivos, Metas, o Plano de Ação e o Cronograma

### OBJETIVOS:

O fim que se deseja atingir, como ponto de mira, é um **sinônimo de alvo, o fim a alcançar**, podendo ser diária, semanal, mensal, anual constante ou outra.

É o que move o indivíduo, a organização, o empreendedor a tomar alguma decisão ou correr atrás de suas aspirações e desejos de curto, médio ou longo prazo.

São **valores e finalidades de uma organização expressada em expectativas futuras**. Os objetivos formais fazem parte da missão da empresa e determinam o tipo de estratégia e de estrutura que adotará e os tipos de processos, e devem ser mostrados visivelmente para o conhecimento dos funcionários e envolvidos, para que atuem proativamente e se engajem ou se comprometam a atuarem em prol do mesmo(s), e assim motivando a equipe.

Compreendem os resultados que a organização ou profissional pretende alcançar / realizar. Nesta etapa, deve-se identificar aonde a empresa quer chegar, como: faturamento / vendas, qualidade, produtividade, desempenhos, certificações, resultados ou outros.

### META(S):

Corresponde a um **fim, de uma ação, plano ou de um projeto, que é quantificado, ou seja, mensurado em quantidades e ou em percentual (is) e num tempo ou prazo pré-definido**.

É caminho ou o passo-a-passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu topo ou em parte. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo, um objetivo. As metas devem ser sempre quantificadas

Em contexto de gestão, a meta costuma ser associado a um objetivo organizacional, devendo ser definido, obrigatoriamente, quer em termos numéricos (quantificado), quer em termos temporais (ter um prazo). Com base na missão e visão da empresa e tendo em conta as condicionantes internas e externas da empresa e o mercado, a organização estabelece os seus objetivos organizacionais futuros, isto é, os resultados a serem alcançados, passando a desdobrar-se por metas.

Por exemplo, se o objetivo for aumentar as vendas, a meta poderá ser o de aumentar as vendas em 20% no ano de 2013, passando de R\$ 1.000.000,00 para R\$ 1.200.000,00.

São consequência da etapa anterior, já que, de acordo com as condições internas e externas, pode-se definir o caminho que a empresa irá seguir, através do seu plano de ação, o que pode ser detalhado, tendo assim Objetivo e Meta, e mediante a metodologia 5 W 1H, divididos em: o que fazer, como, quem, aonde, quando e para que?.

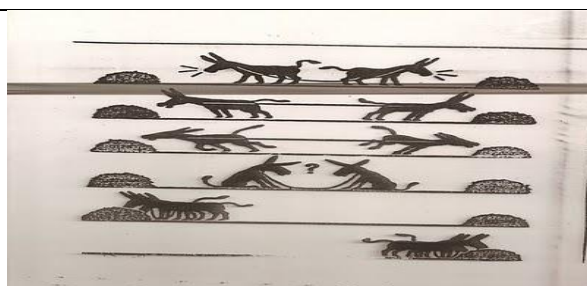
**INDICADOR:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** \_\_\_\_\_

**META:** \_\_\_\_\_

O QUE	COMO	QUEM	AONDE	QUANDO	PARA QUE
-------	------	------	-------	--------	----------

Já a estratégia será delineada no planejamento estratégico, a partir da definição destes objetivos, metas e ações para a sua aplicação nas organizações e propriedades, deve corresponder a um plano de trabalho participativo, integrado, dinâmico, conciliador, referência para o presente e futuro, ser um mapeamento e planificação real, concreto e realizável integralmente, atuando como um padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo de avaliação constante, etc.



## ESTRATÉGIA E SUA IMPLEMENTAÇÃO

A palavra vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense.

Atualmente, o conceito de estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente na literatura da especialidade. Corresponde ao planejamento do jogo da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Assim, é definida de acordo com um plano para o futuro, um padrão, a uma consistência em comportamento ao longo do tempo, com adaptação a eventos inesperados. É a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades, num espaço e condições complexas, focado num objetivo.

Por melhor que sejam os planos, se não forem implementados adequadamente, todo o trabalho será em vão, pois as práticas para garantirem que a estratégia atinja os objetivos propostos, deverão ser planejadas com uma visão de curto, médio e longo prazo, através dos planos e ações.

Para MAXIMIANO (2006), o monitoramento "**consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia**". O monitoramento é essencial e deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

## CRONOGRAMA - OPERAÇÕES E PRAZOS:

É um instrumento de planejamento e controle, semelhante a um diagrama, em que são definidas e detalhadas minuciosamente as atividades ou operações a serem executadas, durante um período estimado de tempo (ano, mês(es), bimestre, trimestre ou outro), contendo assim o planejado e o executado, a medida da sua realização.

Em nível gerencial, um cronograma é um artefato de controle importante para levantamento das operações, ações, custos e os seus respectivos prazos, de um projeto e através do qual, pode ser feita uma análise do andamento e da sua viabilidade antes mesmo da aprovação final do projeto, bem como, todo o seu acompanhamento e ou andamento, apresentando assim lado a lado o planejado e o realizado, bem como, as suas divergências.

PERÍODO	Ano							
ATIVIDADES / OPERAÇ.	Meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
	Planejado							
	Realizado							
	Planejado							
	Realizado							
	Planejado							
	Realizado							

**Exercício prático** envolvendo todo conteúdo anterior visto, elaborando um: Planejamento de uma propriedade rural, de uma fazenda, de uma empresa, atividade ou negócio rural, desde a sua caracterização, os seus pontos fortes / forças, pontos fracos / fraquezas, ameaças e oportunidades, objetivos, metas e o plano de ação (o que, como, quem, onde, quando e para que). Depois o cronograma e também os custos / gastos, receitas e os resultados.

### **3. GESTÃO DE PESSOAS, ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL:**

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto do seu ambiente, as pessoas como parceiros da organização, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho e outros.

#### **3.1 Objetivos da Gestão de Pessoas:**

**As pessoas constituem o principal ativo da organização.** Tal a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização estiver realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

**Os Objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:**

**1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:** A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários e, assim, obter eficiência." O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. O principal objetivo desta é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.

**2. Proporcionar competitividade a organização:** Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a Disney a partir de suas próprias pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados.

**3. Proporcionar a organização, empregados bem treinados e bem motivados:** Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento as pessoas e não apenas dar dinheiro.

**4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho:** Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização.

**5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.**

**6. Administrar a mudança.**

**7. Manter políticas e comportamentos socialmente responsáveis.**

**8. Avaliação do desempenho dos funcionários.**

**9. Comunicação aos funcionários.**

**10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal.**

**11. Desenvolvimento organizacional.**

**12. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.**

**13. Relações com empregados e relações sindicais.**

#### **3.2 Processos da Gestão de Pessoas:**

**1. Processos de Agregar Pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

**2. Processos de Aplicar Pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.

**3. Processos de Recompensar Pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração.

**4. Processos de Desenvolver Pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

**5. Processos de Manter Pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

**6. Processos de Monitorar Pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

### 3.3 Novas Responsabilidades Básicas ao DRH / ARH / Gestão de Pessoas:

**1. Admissões:** O DRH / ARH aprova todas as solicitações de pessoal, aplica testes e entrevista dos candidatos. Os gerentes de linha recebem uma lista limitada de candidatos para que possam escolher.

**2. Diversidade da força de trabalho:** O DRH assegura que, a composição da força de trabalho mantenha certa diversidade de trabalho.

**3. Remuneração:** O DRH estabelece os níveis salariais para cada cargo com base em estudos de classificação de cargos e pesquisas de mercado em companhias e empresas similares, na região. O DRH assume todas as decisões sobre salários.

**4. Avaliação dos funcionários:** Os gerentes de linha preenchem os formulários de avaliação e classificação do cargo, mesmo quando ao do desempenho de seus subordinados. DRH analisa os resultados e solicita aos gerentes que justifiquem suas avaliações quando elas são muito elevadas ou baixas.

**5. Treinamento:** O DRH conduz os programas de treinamento aos funcionários, incluindo melhoria das relações humanas, administração da qualidade e o use de pacotes de software de computação.

**6. Pesquisas de atitudes:** O DRH conduz pesquisas anuais solicitando aos funcionários que avaliem como se sentem em relação a seu trabalho, ao gerente, as condições ambientais e a organizacionais, entre outros.

### 3.4 Especialidades da Área de ARH - Segundo a “*Society for Human Resource Management*”:

**1. Posicionamento:** selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.

**2. Manutenção de pessoal:** aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, absenteísmo e de prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários.

**3. Relações no trabalho:** relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.

**4. Treinamento e desenvolvimento:** treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.

**5. Remuneração:** pesquisas salários, planos de incentivos, participação nos lucros e resultados, enriquecimento de cargos e salários.

**6. Comunicações internas:** revista interna (house organ), manual de empregados, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima organizacional.

**7. Organização:** desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, utilização de abordagens para reduzir conflitos e superar resistências às mudanças organizacionais.

**8. Administração:** alternativas de modelos gerenciais (estilos autoritário, consultivo, participativo e de auto-administração) e assistência a mudança.

**9. Políticas e planejamento de pessoal:** definição de objetivos organizacionais, políticas e estratégias; identificar, traduzir e cumprir políticas de RH; planejamento de RH.

**10. Auditoria e pesquisa:** relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

### 3.5 Responsabilidades de ARH, dos Gerentes de Linha:

**Lidar com pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o mais baixo nível de supervisão.** Organizações bem-sucedidas definem as responsabilidades de linha para os gerentes:

1. Colocar a pessoa certa no lugar e hora certa, isto é, recrutar e selecionar adequadamente.
2. Integrar e orientar os novos funcionários na organização, pela socialização organizacional.
3. Treinar os funcionários para o trabalho.
4. Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.
5. Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho.
6. Interpretar as políticas e procedimentos da organização.
7. Controlar os custos laborais.
8. Desenvolver as capacidades e habilidades de cada pessoa.
9. Criar e manter elevado moral na equipe.
10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

### 3.6 NOVAS CARACTERÍSTICAS DA A.R.H / DRH / GESTÃO DE PESSOAS:

Apoio ao negócio / *core business* da empresa, da área; o Gerenciamento de processos; Enxugamento e *downsizing* do quadro funcional e equipes; *Benchmarking* e extroversão; Consultoria a visão estratégica; Inovação a mudança cultural; Ênfase nos objetivos e resultados; Busca da eficácia organizacional; Voltada para o futuro e o destino; Assessorar na gestão com as pessoas; Ajudar aos gerentes e as equipes e a Ênfase na liberdade e participação, entre outros.

**Os Desafios do Terceiro Milênio:** Apontam para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem globalização, tecnologias da

informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade, etc. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Todas essas e outras fortes tendências, influenciam poderosamente as organizações e o seu sucesso reside em saber administrar com as pessoas.

**Que não existe Organização perfeita todos nós sabemos**, mas algumas são menos imperfeitas do que as outras.

**Para Levering e Moskowitz**, as duas Principais Características de uma **Empresa Boa para se Trabalhar**, são:

**a) Respeito:** A melhor empresa para se trabalhar é aquela em que você se sente respeitado e sente que pode ser você mesmo e crescer. Em um nível mais prático, significa que a empresa demonstra respeito por seu potencial e que você pode crescer e progredir nela. Num nível mais sutil, o tratamento entre as pessoas é amigável, elas ouvem umas as outras e tratam-se com respeito. A pior empresa é aquela em que você se sente na obrigação de representar um papel quando está no trabalho.

**b) Credibilidade:** A melhor empresa promove um clima interno no qual os funcionários se sentem a vontade para fazer perguntas e dispostos a receber uma resposta franca. Os melhores locais de trabalho possuem mecanismos de retroação, (*feedback*) para que todas as pessoas tenham oportunidades de fazer perguntas diretamente a direção, inclusive ao presidente.

### 3.7 Gestão de Pessoas - O que é?

**O ato ou ação de gerir e ou gerenciar pessoas em prol de objetivos, metas, cronogramas, resultados positivos,.. num período pré-determinado.**

Em seu trabalho, cada administrador — seja ele, um diretor, gerente, chefe ou supervisor ou outro — desempenha as funções administrativas, técnicas e ou operacionais,... que constituem o processo administrativo de: planejar, organizar, coordenar, comandar / dirigir e controlar equipes, amparado pelo cargo.

A **ARH / Gestão está relacionada a todas essas funções do administrador**. Assim, a ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, a saber:

1. Análise e descrição de cargos.
2. Desenho de cargos.
3. Recrutamento e seleção de pessoal.
4. Admissão de candidatos selecionados.
5. Orientação e integração de novos funcionários.
6. Administração de cargos e salários.
7. Incentivos salariais e benefícios sociais.
8. Avaliação do desempenho dos funcionários.
9. Comunicação aos funcionários.
10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal, entre outros.

**Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas:**

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios e,
3. As pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização.

**“A moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento e seleção de pessoal, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar social, etc.”** (Chiavenato, 2002, p. 11).

Segundo Tachizawa (2001, p.20), o processo de Recursos Humanos, tem por função o relacionamento entre seus funcionários / colaboradores, fornecedores e clientes, bem como o comportamento das pessoas gestão do capital intelectual e humano, gestão da competência, habilidade e atitudes, entre outros.

A Administração de Talentos, do Capital Humano e Intelectual, entre outros.

O mercado tem se tornado extremamente competitivo e globalizado, e por isso muito se tem falado em qualidade dos produtos e da prestação de serviços hoje. Sabe-se que existem outras exigências do cliente, além do melhor preço. E para se conseguir colocar bons produtos no mercado, é necessário que se tenha uma infraestrutura satisfatória na empresa, bons recursos materiais e, principalmente humanos (pessoas).

Funcionários ou colaboradores dentro de uma empresa são imprescindíveis para o seu sucesso da mesma, pois eles são responsáveis para que os serviços e produtos sejam de qualidade e produzidos com eficiência, eficácia e sem desperdício.

### 3.8 GESTÃO DE PESSOAS - RECURSOS HUMANOS: Operacional x Estratégico:

**a) RH OPERACIONAL:**

É aquele típico burocrático, com o foco apenas em seus processos internos, na rotina, nas exigências da legislação trabalhista e previdenciária; o chamado departamento de pessoal, que atua nas contratações de pessoal, folha de pagamento, cálculos trabalhistas, controle do ponto / jornadas de trabalho e das férias, recolhimentos dos encargos sociais, realizações das relações trabalhistas / industriais e dos benefícios sociais, incluindo as ações estruturadas de seleção de pessoal, avaliação de desempenho, treinamento e programas de gestão, que podem vir a ter foco estritamente operacional, fechando-se para o restante da empresa e preocupando-se exclusivamente com suas atividades cotidianas, sem importar-se com os impactos de suas ações nos resultados e nas maiores metas e negócios da organização. Modalidade muito predominante nas empresas.

#### b) RH ESTRATÉGICO:

**É o ideal, com visão de longo prazo.** É articulado e conhecedor das estratégias da empresa. **Tem foco em resultados mensuráveis e consegue agregar valor ao negócio e às pessoas.** Tem assento nas mesas de discussões estratégicas para traduzi-las aos funcionários e também para o fluxo empresarial, entendendo as necessidades dos funcionários e pessoas e as levando à direção da empresa. Sua visão vai além das atividades e processos cotidianos de Recursos Humanos.

**São elo entre a estratégia da empresa, missão, valores, objetivos, metas e das pessoas, de forma equilibrada, justa e proativa.** Devem entender então de negócios, quanto a empresa fatura / vende e pretende alcançar periodicamente, de conhecer a empresa, setores e áreas, equipes e o que precisam para produzir mais e melhor, entre outros. Atuam em equilíbrio entre a empresa, os negócios e sua atuação com as pessoas, sua carreira e crescimento, capacitação e qualificação, liderança, compensação pela contribuição, benefícios sociais, qualidade de vida e outros, gerando valor agregado, satisfação, enfim tornando a empresa boa para se trabalhar.

**O RH Estratégico é aquele então que agrupa o melhor dos dois focos e consegue manter o equilíbrio entre ação e resultado entre ambos.** Em outras palavras, deve influenciar o negócio com o objetivo de alcançar o sucesso da empresa, metas, resultados e isso passa, sem dúvida, por desafios, pessoas realizadas e felizes, desenvolvidas e produtivas, etc, porém é uma forma de gestão de RH / Pessoas, que ainda não funciona direito ou muito bem na maioria das companhias ou empresa de uma forma geral. Tem muito ainda para avançar.

**Os RHs que são notadamente Estratégicos apresentam algumas características,** que nos ajudam a percebê-los então, pois tem:

- **O Entendimento de negócios** - conhecem o mercado, cenário econômico e processos da empresa. Tem *Foco em resultados* - são efetivos, eficientes e também eficazes.
- **Objetivos e Metas** - sabem onde querem chegar. Tem *Visão Sistêmica* - conhecem a empresa como um todo, suas interações e tomam decisões pensando nos impactos que podem ser gerados na empresa.
- **Tem Métricas de RH** - uma gestão baseada em fatos e usa indicadores para diagnosticar oportunidades e avaliar resultados.
- **Cadeira ao lado do presidente ou da diretoria** - as grandes decisões são tomadas também com a participação do RH. Tem **Projetos Proativos** - Implantam projetos e programas que surgem a partir de suas próprias percepções, pesquisas realizadas junto aos seus funcionários e as tendências de mercado, concorrências.
- Tem a **Confiança das pessoas e dos gestores** – pois criam confiança pelo que fazem, da empresa e dos funcionários, nas ações do RH, porque sabem e buscam proporcionar resultados positivos, agregadores, proativos, entre outros.

### 3.9 ATIVIDADES E ÁREAS: FINS / FIM X MEIO / APOIO - DO EMPREGADOR

**ATIVIDADE FIM: a finalidade principal do negócio, a razão de ser da empresa** e as correlatas ao negócio da empresa, do empreendimento, a razão do seu existir, da realidade fática da atuação empresarial, àquela essencial e vital para o cumprimento dos objetivos da empresa, as atividades nucleares, centrais e definitórias da essência da dinâmica empresarial. **Envolvem geralmente a grande maioria dos funcionários mais das áreas comerciais, de produção.**

Para compreender melhor o que é atividade-fim, leia o contrato social da empresa e verifique qual o objetivo social da mesma.

**Exemplos:** Nas Cooperativas Agroindustriais – envolvem as atividades ligadas a produção de alimentos, como a produção, industrialização e a comercialização.

Já numa Empresa Transportadora o principal é o transporte, o dos motoristas, daí não pode ter motoristas autônomos, porque a finalidade do negócio é o transporte rodoviário de mercadorias e ou pessoas, conforme o caso. Logo, o essencial para que a empresa funcione a existência dos motoristas.

Numa Construtora os serventes, pedreiros, mestres de obras, engenheiros, portanto não pode ter os mesmos como autônomos, pois a atividade principal e fim é a construção civil e assim por diante.

#### ÁREA(s) FIM:

**Compreendem as áreas indispensáveis a atividade principal/fim da empresa, a sua razão de existir,** envolvendo de uma forma geral, as áreas de produção, industrialização e de comercialização de produtos e serviços, para a sua consecução



da plena finalidade da empresa. Todo produto e ou serviço realizado na unidade produtiva está voltado ao mesmo fim para a geração de receitas / vendas / faturamento da empresa.

Envolvem serviços que não podem ser, ou seja, exercido por prestadores de serviços, autônomos e outros, pois são ligados ao fim e a razão de criação e existência da empresa.

Portanto, são **as áreas de produção, industrialização e comercialização** em geral de produtos e serviços da empresa.

### **ATIVIDADE MEIO / APOIO:**

Aquelas **tão somente secundárias ou acessórias, são as atividades periféricas à essência da dinâmica empresarial**, portanto são **de apoio e suporte aos fins do empreendimento e do negócio da empresa**.

### **ÁREA(s) MEIO / APOIO:**

São **as áreas de apoio e suporte então as áreas fins**, como meio são: **Recursos Humanos, Contabilidade, Financeira, Informática, Assessorias, Manutenções em geral, Zeladoria, Vigilância e outros**.

No exemplo anterior então como áreas meio na Transportadora e na Construtora que terceirizam, repassam para prestadores de serviços e autônomos, as atividades de manutenção dos seus equipamentos, máquinas, tratores, caminhões, ônibus. Isso é permitido por Lei, considerando que ambos ramos de negócio não foram criados para “viverem” de manutenção de frota e de equipamentos.

São classicamente terceirizadas na maioria das empresas: A limpeza, a segurança e a manutenção patrimonial, exceto para as empresas que são criadas com esse objetivo comercial, de fazer esse serviço. A segurança monitorada, o refeitório industrial, os serviços de assessoria, como jurídica, auditoria e outros.

**Para os que TERCEIRIZAM serviços visam principalmente a redução (aparente) de custos, o risco** (também aparente) **que existe**, é na chegada da fiscalização do Ministério do Trabalho ser detectado que tais atividades não estão sendo exercidas por empregados, e isso tem sido alvo de multas e da exigência do pagamento de todos os direitos (como se empregados fossem) retroativamente, bem como, reduzir indenizações com pessoa e encargos sociais e de gastos em geral, à redução de direitos dos trabalhadores e também das crescentes fraudes, assim como, do labor informal, que se alastra dia-a-dia..

## **4. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL - IE**

É a capacidade de administrar as emoções das pessoas para alcançar objetivos, metas, desafios. Envolve competências e habilidades inter e intrapessoais, o desenvolvimento da Inteligência (empatia, autocontrole, contatos, motivação), avaliações de Desempenho, clima organizacional; cultura organizacional e outros.

Devemos aprender e saber lidar com os medos, inseguranças e insatisfações em prol do êxito nas atividades. Esta competência, tem o papel de diferenciar os profissionais, permitindo desenvolver um ambiente harmonioso e, ao mesmo tempo, ser produtivo em ideias e resultados.

O ser humano, por sua natureza, tem predisposição a realizar ações em cima de suas emoções e a IE está ligada a ser uma pessoa prudente, intuitiva e racional. Ela faz parte de um equilíbrio e diante de ações, permite ser sensato e buscar a melhor solução. As prerrogativas de ter a inteligência emocional bem equilibrada **é a sabedoria nas tomadas de decisão, ter a tranquilidade e discernimento para buscar as melhores estratégias.**

Uma das grandes vantagens das pessoas com inteligência emocional é a capacidade de se automotivar e seguir em frente, mesmo diante de frustrações e desilusões.

Saber agir emocionalmente com inteligência pode trazer diversas vantagens no dia a dia e na carreira. Rápidas promoções, trazer resultados efetivos para a equipe e para a empresa, ampliação da rede de relacionamentos e aprendizado com maior facilidade são alguns dos benefícios quando o profissional desenvolve esta competência. **“Quando o profissional se encontra balanceado, consegue ver as ‘coisas de cima’ e se torna visionário porque sabe negociar, desenvolve aguçada intuição e escuta mais seus líderes e pares”**, explica Priscila Soares, gerente de Recursos Humanos da Trevisan Outsourcing. Ainda, caso esta competência não seja bem trabalhada, o profissional acaba não aplicando a melhor solução, pois **as emoções têm o poder de influenciar raciocínios.** “Isso acarreta a perda de pessoas nas corporações e grandes prejuízos financeiros”,

**Na Carreira o tempo e a maturidade ajudam a desenvolver certas habilidades com maior precisão, mas não significa que alguém com mais idade tenha a inteligência emocional mais desenvolvida do que um jovem profissional, pois isto depende também de fatores sociais. “A chamada Geração Y é tida como a mais ativa dentre o meio empresarial e possui um poder de iniciativa muito alto.** Entretanto, a inteligência emocional deve ser desenvolvida entre todas as camadas de idade das organizações”, aponta Carlos Cruz, *Coach* e Diretor da UP Treinamentos & Consultoria. **Para ele, as empresas valorizam profissionais que geram resultados e, para atingir metas, as pessoas são fundamentais. “As que possuem um maior equilíbrio emocional em prol de objetivos e maior produção ganham destaque no mercado”**, indica.

**O Recursos Humanos é o facilitador de todos os departamentos de uma organização e compete ao RH, na hora de uma avaliação ou feedback, instigar os profissionais a tomar decisões inteligentes e ações inovadoras.**

Hoje, em um mundo corporativo extremamente imediatista, a capacidade de influenciar positivamente outros profissionais é muito valorizado e, a partir de treinamentos, os RHs têm esse compromisso.

**A Inteligência Emocional uma competência comportamental**, que se requer em todos os campos de atuação, mas existem ofícios e atividades da rotina que a expõem de uma forma mais latente. **Pessoas com cargos de liderança**, por exemplo, **necessitam de muitas técnicas para agir de maneira harmoniosa no dia a dia.** Assim como profissionais com muita tecnicidade, pois são muito detalhistas em suas atividades. Geralmente, **os que lidam e dependem de pessoas, como, por exemplo, os da área comercial, devem usar muito a inteligência emocional, pois a partir disto conseguem conquistar clientes.**

**“Um bombeiro ou um policial precisam de um grande desenvolvimento na inteligência emocional, pois lidam com situações extremas. Nas corporações, cargos de liderança, principalmente, necessitam desta competência desenvolvida, pois depende do próprio resultado para sobreviver no mercado, mas também precisa passar motivação para a equipe”**, observa Carlos Cruz.

Quando o profissional é colocado a prova, acaba se expondo e tendo que lidar com situações desafiadoras. Obviamente, em situações e ambientes mais cômodos, a tendência de não ter que utilizar a competência com mais afinco é maior.

De acordo com Goleman, a inteligência emocional pode ser subdivida em 05 habilidades específicas:

- Autoconhecimento emocional
- Controle emocional
- Automotivação
- Empatia
- Desenvolver relacionamentos interpessoais (habilidades sociais)

**O "controle das emoções e sentimentos, com o intuito de conseguir atingir algum objetivo, atualmente, pode ser considerado com um dos principais trunfos para o sucesso pessoal e profissional".**

A inteligência emocional, para grande parte dos estudiosos do comportamento humano, pode ser considerada mais importante do que a inteligência mental (o conhecido **QI**), para alcançar a satisfação a nível geral.

### **4.1 VALORES DA GESTÃO DE PESSOAS:**

**“A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.”** (Chiavenato, 2002, p 06).

A empresa desenvolverá com seus funcionários vários valores como ética, lealdade, comprometimento, motivação na produção, fazer com que os funcionários se organizem na produção e nas atividades com integração no trabalho, buscando alcançar objetivos, metas, cronogramas.

Os funcionários devem ser constantemente capacitados e orientados, através de treinamentos, qualificações, reuniões e outros, para o bom desempenho e rendimento da empresa, propriedade ou negócio.

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL:

As empresas e instituições, tal como os países, têm uma cultura, formada por: **valores, princípios, hábitos, costumes, visões, crenças, rituais, normas e regulamentos, costumes e atitudes, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica, padrões de desempenho e outros.**

Portanto, **nas organizações a cultura é composta por: práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de tradições, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas e outros, que afetam o seu interior e a sua formação, como o relacionamento com os demais, as vendas e compras e outros.**

É, por isso, crucial que as empresas divulguem de forma explícita quais são os valores que as mesma valorizam. Quando o fazem por escrito, o documento chama-se declaração de missão, como: ser a número 1 na produção de alimentos, na bebida, etc.

Para James Collins e Jeremy Porras, autores do livro Built to Last, a razão por que algumas empresas têm sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer está na cultura organizacional. Nesta era de incerteza tudo deve ser posto em causa, à exceção dos valores. Esses têm de ser imutáveis. ( Prof. Luciano Rodrigues)

De acordo com o autor Arthur F. Carmazzi, existem 05 tipos de cultura organizacional: cultura da culpa, cultura multidirecional, cultura vive e deixa viver, cultura que respeita a marca e cultura da liderança enriquecida.

A Cultura Organizacional controla a maneira como os indivíduos interagem uns com os outros dentro do ambiente laboral, bem como com clientes, fornecedores e outras partes interessadas, existentes fora dos limites da empresa.

Enfim, **a Cultura envolve um modo de vida da organização - como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc, compartilhados por todos os membros; um modo de pensar e agir; um modo de tratar clientes, fornecedores e funcionários.**

## 4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL / AMBIENTE DE TRABALHO

De acordo com Chiavenato (1999), **refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização, que manifesta a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional e também reflete o modo como às pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.**

**O clima organizacional pode ser alto/elevado**, ou seja, agradável, receptivo, caloroso, de satisfação, animação, otimismo, euforia, interesse e envolvente, em um extremo, **baixo**, ou seja, de apatia, insatisfação, pessimismo, desagradável, inconformidade, agressivo, revolta, frio e alienante, contra a organização, levando a casos de greves, piquetes ou outros.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), **“Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”**. Revela o nível de motivação e satisfação que as pessoas sentem, é percebida e influencia no comportamentos das pessoas.

Para Gil (2001, p. 15), os administradores de recursos humanos de hoje precisam tratar os empregados como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e intelectual; que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

São características básicas: sentem-se bem - consigo mesmo; bem em relação as outras pessoas e, são capazes de enfrentar por si as demandas da vida e das diferentes situações.

Para Kahale (2003, p. 1), uma pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno, a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações, entre outros, demonstrados em quadros, tabelas, gráficos, etc.

## 4.4 EMPRESAS BOAS OU AS MELHORES PARA SE TRABALHAR

As empresas eleitas no ranking anual como BOAS ou AS MELHORES para se TRABALHAR tornam-se referência para o mercado, atraem e retêm os melhores talentos, ganham a admiração de clientes e fornecedores.

As Melhores Empresas para se trabalhar, campeãs no Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), levantadas pela Revista V.Sa, no Brasil em 2010:

1.	Whirlpool	4.	BV Financeira	7.	Gazin	10.	Dupont
2.	Volvo	5.	Sama	8.	Eurofarma		
3.	Caterpillar	6.	Laboratório Sabin	9.	Coelce		

Muitos são os indicadores avaliados, como pelo que a Empresa oferece: **Estratégia e Gestão; Liderança; Cidadania Empresarial; Políticas e Práticas – carreira profissional; desenvolvimento; remuneração e benefícios; saúde; integridade do trabalhador e responsabilidade social e ambiental**, entre outros.

Também sobre o que os funcionários dizem: se identificam com a empresa; estão satisfeitos e motivados; acreditam ter desenvolvimento; aprovam seus líderes.

Alguns outros Resultados: **Volvo** - A companhia que conquistou o primeiro lugar do **ranking das Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2011**, também está no topo da lista do setor Automotivo do Guia da Revista Você S/A|EXAME. Presente nas **Melhores e Maiores de 2011**, a Volvo do Brasil se destaca com uma receita operacional bruta de 4,217 milhões de reais. A sede da fabricante de veículos comerciais, como caminhões e ônibus, fica em Curitiba e está no país há mais de 30 anos.

A companhia mantém um programa de metas individuais elaboradas pelos próprios funcionários. Além de contar com treinamentos técnicos e bolsas de estudo. Também, todos os funcionários recebem participação nos lucros e resultados do país. Cada um deles recebeu piso de 9 mil reais no ano passado. Para o ano que vem, a expectativa é que o número suba.

Já em **2012** a **Elektro** – Empresa do setor de energia, com 3.849 funcionários e média de 92,5, foi a escolhida e premiada como número 01 para se trabalhar.

**Melhores lugares para trabalhar no setor de Tecnologia em 2013:** são entre suas vantagens do **Facebook**, segundo o levantamento, o ótimo espírito da empresa e a energia dos funcionários, bem como, os melhores benefícios. A companhia exige agilidade, mas a pronta resposta de bilhões de usuários em todo mundo faz todo esforço valer a pena.

Enfim, **As Empresas Boas para se Trabalhar valorizam principalmente:** Liderança, Gestão e Gestão Participativa, Carreira, Crescimento e Desenvolvimento Profissional, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios Sociais, Qualidade de Vida, Valorização e Reconhecimento, assim como Recompensas por Desempenho e Mérito, Clima Organizacional e Ambiente de Trabalho, Relacionamento Interpessoal e Comunicação, Responsabilidade Social e Ambiental, Participação nos Lucros e Resultados, entre outros.

## **5. PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS / PESSOAS**

O processo ocorre em função do crescimento da empresa, substituições, rotatividade de pessoal / *turn-over*, sendo esta a flutuação e o intercâmbio de pessoal entre uma organização e seu ambiente externo; de pessoas que ingressam e que saem da organização. As Admissões (entram) e Demissões (saem) e outros.

De Modo Geral, o **Planejamento de Pessoal** dependem da:

**Necessidades da organização** quanto aos seus recursos humanos por ampliação e substituições;

**Situação do mercado** de R.H. (interna e externa) - aquecido / em expansão e ou retraído / em crise;

**Rotatividade de pessoal / *turn-over* (admissões e demissões)** - *É a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente;*

**Absenteísmo** (ausências justificadas e não justificadas no trabalho), entre outros.

### **Rotatividade de Pessoal / *Turn-over* (admissões e demissões)**

*O intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.*

*As Admissões (entram) e Demissões (saem), as quais ocorrem motivados por::*

#### ***a) Fenômenos Externos - Do Mercado de Trabalho :***

- *a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado;*
- *a conjuntura econômica (expansão e ou crises na economia);*
- *as oportunidades de empregos no mercado de trabalho e outros.*

#### ***b) Fenômenos Internos :***

*política salarial e de remuneração da organização;*

*política de benefícios sociais da organização;*

*tipo de supervisão / gestão exercido sobre o pessoal;*

*as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;*

*tipo de relacionamento humano dentro da organização, dos superiores e entre os funcionários;*

*condições físicas ambientais de trabalho da organização, da ergonomia e outros;*

*o moral do pessoal da organização;*

*a cultura organizacional da organização;*

*a política de recrutamento e seleção de recursos humanos;*

*os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;*

*a política disciplinar da organização (penalizações em geral);*

*os critérios de avaliação do desempenho / performance;*

*o grau de flexibilidade das políticas da organização e outros....*

### ***ABSENTEÍSMO:***

Ausências no Trabalho, justificadas ou não ...

se refere ao n. de horas de trabalho desperdiçadas, por:

faltas, saídas ou atrasos,...

justificados ou não, ...

que quando muito frequentes, podem indicar uma desmotivação do funcionário com o trabalho.

#### ***Causas do Absenteísmo- são muito variadas, podendo ser:***

doenças efetivamente comprovadas do funcionário e de familiares;

doenças não comprovadas;

razões diversas de caráter familiar;

atrasos involuntários por motivos de força maior;

faltas voluntárias por motivos pessoais;

dificuldades e problemas financeiros;

problemas de transporte público e ou próprio;

baixa motivação / desmotivação para trabalhar;

políticas inadequadas da organização, gestão / chefia e liderança;

e, outros.

#### **Daí de um Modo Geral, o Planejamento de Pessoal depende:**

**das necessidades da organização**, quanto aos seus recursos humanos por ampliação e substituições do quadro.

## 5.1 - QUADRO DE LOTAÇÃO DE MÃO DE OBRA

É uma metodologia que busca quantificar por planejamento as necessidades de pessoal, num período de tempo na empresa ou instituição, determinando o número de ocupantes dos vários cargos e funções na empresa, setores, áreas, na sede e suas filiais, com base na percepção das chefias, negociações com a Diretoria, mediante tentativas de erros e acertos, etc., pensando no crescimento e ou na retração da empresa, segmentos, serviços, áreas, etc.

Compreende uma estimativa planejada da Quantidade de vagas e de cargos de livre provimento, distribuídos na estrutura organizacional, Unidades, Cargos e funções, bem como, o montante de pessoas atual e para o futuro.

O Quadro de Pessoal é formado pelo conjunto de todos os postos de trabalho previstos, para os ocupados e os disponíveis para o suprimento, cada qual na sua época (ano, mês).

### QUADRO DE LOTAÇÃO DE PESSOAL PLANEJADO por UNIDADE

### QUADRO LOTAÇÃO - AMPLIAÇÃO POR CARGO:

ESTADO / CIDADE	LOCAL	31. DEZ. 2018	NECESSIDADE P/ 2019	POSIÇÃO DEZ. 2017	VARIÇÃO %	CARGOS / FUNÇÕES	DEZ. 2018	DEZ. 2019	AMPLIAÇÃO QD. LOT. M.O.
PARANÁ	CASCADEL	300	20	320	7%	Auxiliar de Produção	1.300	1.550	250
	CURITIBA	400	60	460	15%	Assistente de Produção	160	180	20
	PATO BRANCO	200	40	240	20%	Auxiliar Administrativo	350	400	50
	MARINGÁ	250	20	270	8%	Assistente Administrativo	80	90	10
	LONDRINA	300	45	345	15%	Vendedor	200	230	30
	PONTA GROSSA	200	70	270	35%	Encarregados	150	160	10
SÃO PAULO	PINHEIROS	350	50	400	14%	Gerentes	40	45	5
FLORIANÓPOLIS	PRAIAS	300	10	310	3%	Supervisores	30	40	10
PORTO ALEGRE	GUAIBA	250	35	285	14%	Analistas	30	35	5
RIO DE JANEIRO	JARDINS	200	50	250	25%	Caixa	25	30	5
TOTAL	2.800	500	3.300	18%		Secretária	10	12	2
Este Quadro demonstra a necessidade de ampliação da quantidade de pessoal por Estados do Brasil e as suas Unidades no ano.						Zeladoras	30	33	3
						Outros			
						TOTAL	2.800	3.300	500
						VARIAÇÃO		500	

Estes quadros apresentam as necessidades quantitativas de pessoal para o ano, por Estado do país e Unidades / filiais e o outro por cargo.

### POSIÇÃO DO QUADRO DE LOTAÇÃO DE PESSOAL - MÊS A MÊS

MESES Especificação	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	% CRESC
Posição 31.12.18	2.700	2.710	2.720	2.730	2.740	2.750	2.750	2.780	2.785	2.790	2.795	2.800	10%
PLANEJADO	2.900	2.950	3.000	3.050	3.100	3.150	3.180	3.200	3.210	3.220	3.280	3.300	18%
REALIZADO	2.850	2.900	2.940	3.010									
SALDO: + OU -	(50)	(40)	(60)	(40)									

Este mostra a posição mês a mês entre a quantidade de pessoal planejamento e realizada / atendida no ano, com o seu respectivo saldo mensal. Percebe-se que todo mês ficam vagas pendente de suprimento.

Este planejamento faz-se nos meses de outubro e novembro para o ano seguinte, o qual é aprovado pela diretoria e depois aplicado pela área de recursos humanos.

O que não está neste planejamento deve ser solicitado via Requisição de pessoal em separado e depois autorizado pelo Diretoria, para então a sua providência.



## 5.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento de pessoal é o **processo de divulgação e chamamento dos candidatos para o suprimento das vagas de trabalho**, realizado pelos diversos veículos de comunicação, como: jornal, rádio, revista, TV, escolas de formação profissional, sindicatos, igreja, clubes, funcionários, etc.

É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher. Chiavenato, 1999

A divulgação pode ser feita por **anúncios abertos** (identifica empresa e endereço), **semiabertos** (identifica empresa) e **ou fechados** (não identifica a empresa).

É importante que os profissionais de RH escolham bem as formas de divulgação das vagas em aberto. Por isso, deixamos abaixo uma lista com algumas ferramentas importantes que podem ajudá-lo a divulgar suas vagas de emprego pelos veículos de comunicação, bem como obter boas fontes de currículos de candidatos.

Receber currículos *vitae* e, conforme o caso, preencher fichas de candidatos a emprego ou então realizá-lo diretamente pelos sites, via internet, direcionados ao RH das empresas são as formas de suprir o banco de dados dos candidatos.

### **Ferramentas para Divulgação de Vagas - Fique de olho:**

- Instituições de Ensino (superior, técnico etc.);
- Sites de busca de empregos e relacionados ao foco do processo seletivo;
- Redes sociais (*Twitter, Facebook, Orkut, LinkedIn*, etc)
- Classificados em Jornais, revistas e outros impressos e mídias;
- Instituições diversas (Sindicatos, *Ongs*, Associações, Igrejas, eventos, etc);
- Anúncio(s) em empresas;
- Agências de Emprego, Consultorias de RH;
- Indicação feita por candidatos ou funcionários;
- Indicação feita por empresas parceiras, fornecedores, clientes etc.;

### **FONTES DE RECRUTAMENTO:**

- Cartazes e folhetos afixados em locais apropriados;
- Apresentação de candidatos pelos próprios colaboradores;
- Placas na portaria da empresa;
- Arquivo de candidatos em papel e em sites específicos
- Contato com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- Contato com estabelecimentos de ensino ou com associações de classes;
- Anúncios em jornais ou revistas;
- Agências de emprego; etc.



### **ANÚNCIOS DE VAGAS EM ABERTO – Tipos:**

- **Aberto:** é o tipo de anúncio que identifica o nome da empresa, endereço, setor para contatos e horário de atendimento e outros.

- **Semi-aberto:** aparece a identificação da empresa, mas os candidatos remetem seus currículos para o endereço da companhia ou aos cuidados do veículo divulgador do anúncio.

- **Fechado:** empresa não se dá a conhecer aos candidatos, utilizado normalmente quando a empresa não deseja divulgar o seu nome por motivos de discrição e anonimato no mercado de trabalho, não foi anunciado na empresa a criação do novo cargo ou setor, a empresa irá ampliar e ou substituir o funcionário, etc.

### **TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**

Processo pelo qual uma empresa contrata outra empresa terceira para a prestação de determinado(s) serviço(s), transferindo atividades meio a sua realização por terceiros, mediante contrato e pagamento pelo mesmo.

Muitas empresas prestadoras destes serviços desenvolvem um trabalho personalizado, em conjunto com os clientes, baseado nos desafios e objetivos da posição, no segmento, porte e posicionamento no mercado, cultura e valores da empresa, definem o perfil e as competências que deveremos buscar nos diversos profissionais, utilizando para a seleção de pessoal, técnicas atuais de avaliação, entre eles testes teórico práticos, entrevistas e outros.

Muitas vezes, com milhares de currículos em banco de dados e centenas de outras fontes de informações de sua rede de relacionamentos, munidos de uma equipe de profissionais e especialistas em diversas áreas efetua uma avaliação criteriosa de profissionais para as necessidades em cargos gerenciais, técnicos, administrativos e operacionais.

Buscam também **referências nos empregos anteriores**, para enfim oferecerem segurança, o melhor profissional para sua necessidade, seja ela transitória, permanente ou terceirizada.

A **TERCEIRIZAÇÃO** com **divisões especializadas, equipadas e estruturadas**, com máquinas, equipamentos e pessoal treinado, as empresas de prestação de serviços de Recrutamento e Seleção de Pessoal e outros, tornam-se competentes para atender ao suprimento das necessidade de pessoal, via Terceirização, normalmente atuando nas mais **diversas áreas meios e de apoio**, como:

Limpeza, Conservação Ambiental e Jardinagem  
Portaria e Vigilância, Segurança e Monitoramento,  
Copa, Restaurante Industrial  
 Controle de Pragas  
 Recepção  
Manutenção Elétrica e Hidráulica e outros.

Agora com a alterações na legislação trabalhista, incluem-se as áreas fins na terceirização, como: comercial, produção, indústrias e outros.

Oferecem-se Serviços Terceirizados e personalizados para cada cliente e situação, com os voltados para:

Máquinas e equipamentos apropriados  
 Supervisão  
 Fornecimento de materiais  
 Auditoria de qualidade  
 Seguro de vida em grupo e pessoal  
 Assistência Médica e Odontológica  
 Uniformes e Crachás  
 Pagamento pontual de Salários e Benefícios através de cartão salário e outros.

### **AGÊNCIAS DE EMPREGO – SERVICOS TERCEIRIZADOS**

**Tanto públicas (Sine) como privadas / particulares, são opções para quem procura o supri-mento das necessidades laborais e ou uma colocação no mercado de trabalho.**

**Elas são responsáveis por fazer o recrutamento e a seleção de candidatos de acordo com o perfil solicitado pelas empresas contratantes.**

Depois de realizado um trabalho prévio de identificação dos candidatos, aplicam testes teórico práticos e avaliações, encaminham o candidato para entrevista, com horário agendado.

**Muitas delas atendem a todos os setores de atividades econômicas**, como os de indústria, comércio e serviços, mas algumas trabalham especificamente com algumas demandas, como as de serviços domésticos ou terceirizados em geral.

Segundo a recrutadora da Ettyca RH Margarete Weber, **qualquer pessoa normalmente pode cadastrar o seu currículo na agência(s). No procedimento padrão, é preciso comparecer no local levando carteira de trabalho, identidade, comprovante de residência e telefones de referência de empregos anteriores.**

Depois de feito o cadastro, o recrutador realiza uma bateria de avaliações, acompanhada entrevista com o candidato.

**O currículo ou ficha de candidato a emprego fica armazenado no banco de dados e a pessoa é contatada pela agência assim que houver uma vaga compatível com o seu perfil.**

### ***CURRICULUM VITAE = CURRICULO DE VIDA PROFISSIONAL:***

Significa currículo, em português. Termo do latim, significa: trajetória de vida.

*Curriculum* abreviado para CV ou apenas currículo.

Documento tipo histórico, relata a trajetória educacional e/ou acadêmica e as experiências profissionais (trabalho), como forma de demonstrar suas habilidades e competências.

Objetiva fornecer o perfil para as empresas, podendo também ser usado como instrumento de apoio em situações acadêmicas, mais conhecido pela Plataforma Lattes.

É uma síntese de qualificações e aptidões, experiências profissionais, formação acadêmica, e outros dados.

É a forma que a maioria das empresas usam para selecionar seus novos funcionários. Geralmente é entregue impresso, ou enviado por E\_mail para as empresas ou então no *website / internet*;

Algumas é preenchido via sistema, para permanecer no seu Banco de Dados.

A entrega do currículo é apenas a 1ª. fase para a admissão em uma empresa ou instituição, as fases posteriores compreendem: entrevista, prova de conhecimentos, testes teórico-práticos e outros.

## 5.3 SELEÇÃO DE PESSOAL

Já a seleção de pessoal compreende "o processo de comparação e escolha dos candidatos potencialmente aptos", realizada mediante aplicação de testes teóricos e práticos, conforme o caso, perfil para o cargo entre competências, habilidades, talentos e atitudes, experiência profissional, requisitos de disponibilidade de horário, condições de deslocamento, a realização de entrevista, exame médico e outros, para então confirmar a contratação ou não para o cargo e da empresa.

É um dos subsistemas de RH mais importantes, após efetuado o recrutamento, pois **compreende:**

É o processo de escolha do profissional que melhor ocuparia o cargo vago na organização, através da comparação das características pessoais e profissionais do candidato com as exigências do cargo.

### OBJETIVO:

Gerar um prognóstico, através da pesquisa de informações, que possibilite decidir pela escolha do profissional que apresente o melhor potencial de adaptação, desempenho / performance e permanência na organização.

*Processo de escolha, entre os candidatos recrutados, daquele(s) mais adequado(s) ao exercício do cargo vago/disponível.*

Constitui-se na "escolha da pessoa certa para o lugar certo, na hora certa".

### ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO:

#### ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DO CARGO:

Funções, tarefas, responsabilidades;

Características pessoais e profissionais do candidato e,

Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas e outros.

#### DEFINIÇÃO DOS FATORES A SEREM PESQUISADAS:

As informações que serão pesquisadas e servirão de base para o processo de análise e comparação entre os candidatos. Potencialidades e limitações, histórico profissional, desempenhos, etc.

#### ESCOLHA DOS MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO:

De acordo com as informações a serem pesquisadas, serão definidos os métodos e técnicas de seleção mais adequados, observando característica de cargos: operacional, administrativo, técnico ou gerencial.

#### APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO:

A aplicação dos instrumentos de seleção (teórico, práticos, psicotestes, entrevistas e outros), que varia de acordo com o cargo, disponibilidade de candidatos e o número de candidatos a serem selecionados.

#### ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS:

Sistema eliminatório - Passa - Não Passa ou Análise de Pré - requisitos.

Sistema cumulativo - Avaliação após todas as etapas.

#### DECISÃO FINAL - ESCOLHA DO CANDIDATO:

A responsabilidade é da chefia do setor contratante em conjunto com a área de Recursos Humanos.

#### ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROCESSO:

Durante e após a contratação - Recrutamento & Seleção e o Setor Contratante (gestor).

As Técnicas de Seleção - podem ser utilizados, dependem do cargo e da empresa:

Testes Escritos	Testes psicológicos	Grafologia	Simulações
Testes Orais	Testes de aptidão	Dinâmica de grupos	
Testes Práticos	Testes de personalidade	Psicodrama	

### TESTES PSICOMÉTRICOS

Avaliam objetivamente as aptidões, capacidades e interesses dos candidatos em determinados fatores.

Estes fatores compõem o que se chama de inteligência geral. São adequados na avaliação de candidatos para cargos operacionais, administrativos e técnicos.

**Capacidade = Aptidão + Treinamento ou exercício ou prática.**

O resultado dos testes devem ser comparados com os padrões médios obtidos nos resultados de uma amostra significativa de outros candidatos e calculados em porcentagem.

#### Teoria Multifatorial de Thurstone - FATORES:

Defendia que a inteligência residia na combinação de 7 aptidões gerais, que designou de aptidões mentais primárias:

- V - Compreensão Verbal: Leitura, analogias verbais, vocabulário.
- W - Fluência de Palavras: é verbal, extensão do domínio do vocabulário. Letra .....?
- N - Numérico: Rapidez e exatidão em cálculos aritméticos.
- S - Relações Espaciais: Visualizar em duas e três dimensões.
- M - Memória Associativa: Capacidade de memorização e associação.
- P - Rapidez Perceptual: em identificar diferenças e semelhanças.
- R - Raciocínio: Capacidade indutiva e dedutiva.
- G - Inteligência Geral: ou *Q.I.* - União de todos os outros fatores.

**Os Testes Psicométricos apresentam 02 importantes características que as entrevistas não conseguem alcançar:**

- **Validade** – *Capacidade de prognosticar corretamente a variável que se pretende medir.*
- **Precisão** – *“ do teste apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa.*

### **TESTES E AVALIAÇÕES PSICOLÓGICAS:**

São técnicas e instrumentos utilizados na pesquisa e avaliação de fatores e características que moldam o comportamento, temperamento, ética, personalidade, caráter, motivação, interesses, equilíbrio emocional, ansiedade, agressividade, frustrações, necessidades, etc.

### **TESTES PSICOLÓGICOS MAIS UTILIZADOS:**

- Warteg - Complementação de Desenhos
- Teste da Árvore - Karl Koch.
- PMK - Psico-diagnóstico Miocinético - Mira y Lopes
- Teste das Figuras - Rorschach - Zulliger.
- Teste da Figura Humana - Machover
- Teste da Pirâmide Colorida;
- P. Y. - Escolha de Palavras, e outros.

### **GRAFOLOGIA:**

É o estudo dos aspectos e tendências físicas, mentais e emocionais do Ser humano. É a ciência que estuda as relações da escrita e a psicologia das pessoas, para fins distintos. A LETRA é o ESPELHO, reflexo da ALMA.

Varia de acordo com o momento e a idade de qualquer um.

Do seu estado de espírito, nível de motivação, da saúde e bem estar do SER e ESTAR.

A Grafologia evoluiu muito como ciência, sendo usada em processos seletivos de empresas, orientação profissional, pedagogia, em investigações, processos judiciais e criminais, medicina e psiquiatria, distúrbios em geral, etc;

Também em Universidades, Escolas, Institutos e outros.

Requer um vasto conhecimento de como as pessoas formam as letras, de suas características e do processo psicológico, por trás da escrita.

É a análise de como as habilidades motoras das pessoas podem afetar suas caligrafias e deixar pistas sobre a identidade do seu autor (pessoas).

### **DINÂMICAS - SIMULAÇÕES E DRAMATIZAÇÕES:**

**São processos projetivos, onde os candidatos são submetidos à situações relacionadas aquelas que irão encontrar no exercício do cargo.**

**A atuação dos candidatos possibilitará a observação de: posturas, atitudes, comportamentos, habilidades, etc.**

Esta, somada às demais informações obtidas por outros instrumentos de seleção, permitem a realização de um prognóstico sobre a atuação futura dos candidatos no processo seletivo.

### **INDICAÇÕES PARA AS DINÂMICAS:**

- Simulação de atendimento à clientes;
- Atividades de negociação / consenso;
- Administração de situações conflituosas;
- Auto-apresentação dirigida - (Desembaraço, Valores, Formação);
- Representação de papéis - (Gerente, Cliente, Subordinado, vendedor);
- Situações de pane, incêndio, acidentes, aula simulada, greve, demissão, contratação, laboratório de criatividade, assédio, jogos de empresa, jogos de sobrevivência, simuladores, etc.

### **ENTREVISTA(S) DE SELEÇÃO DE PESSOAL**

**Uma forma ou meio de comunicação com objetivo de trocar informações, onde a empresa e o candidato, terão a oportunidade de se conhecerem mutuamente, no intuito de verificar a adequação ou não do candidato a vaga disponível e ou vice-versa.** A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas para a seleção de pessoal, embora seja considerada a mais subjetiva e imprecisa de todas.

**Segue uma Sistemática, que envolvem:**

### 1- LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES:

Manter contato pessoal com o candidato para conhecê-lo, obter, esclarecer ou complementar informações do *curriculum vitae* ou da ficha de emprego.

### 2 - AVALIAÇÃO TÉCNICA:

Normalmente conduzida por um especialista, visa aferir o domínio conceitual do candidato em sua área de atuação. Dependendo do caso, pode contar com a aplicação de testes teórico práticos.

### 3 - AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA:

Procura identificar características, posturas, atitudes, valores, crenças, aspectos éticos, habilidades de comunicação, desenvoltura, comportamentos em situações simuladas, equilíbrio emocional, elegância, hábitos, vícios, vida social, familiar, preferências, tendências, etc.

Normalmente é conduzida por pessoa com experiência, observadora e com excelente senso crítico.

## AS ETAPAS DA ENTREVISTA DE SELEÇÃO DE PESSOAL

### 1.º - Preparação Prévia da Entrevista

Devem ser preparadas e planejadas para atender as expectativas e aos aspectos profissionais e empresariais.

### 2.º - Ambiente Físico e Psicológico

Criar um ambiente propício, evitar ruídos ou interferências externas, que possam prejudicar a entrevista do candidato e a sua imagem e impressão. Atenção no ambiente físico e psicológico, antes, durante e depois da entrevista.

### 3.º - Processamento da Entrevista

É o intercâmbio das informações desejadas por ambos (entrevistado e entrevistador), o entrevistador deve levar em consideração 02 pontos fundamentais: o conteúdo obtido com a entrevista e a apresentação e o comportamento do candidato, etc.

### 4.º - Encerramento

O entrevistador deve sinalizar claramente que a entrevista já está encerrada, deixando claro ao candidato e também as ações futuras, que serão adotadas.

### 5.º - Avaliação do Candidato

A avaliação do candidato deve ser feita e anotada antes da entrada do próximo candidato para não perder dados e observações importantes.

## REFERÊNCIAS PROFISSIONAIS

Colhe-se a critério da empresa junto aos seus empregos anteriores, dependendo dos níveis de cargos.

## EXAMES MÉDICOS E TESTES FÍSICOS:

São recomendados em todos os casos de seleção, notadamente naqueles em que o cargo envolve **riscos elevados de acidentes, condições insalubres, esforço físico árduo, trato com alimentos, segurança de terceiros, visão acurada, tolerância a ruídos, força física, trabalho noturno**, etc.

O registro é no ASO – Atestado de Saúde Ocupacional, pelo médico do trabalho, identificando **apto ou inapto** para o cargo ou função

Para a seleção observa-se históricos, aspectos pessoais e profissionais, comportamentos, antes, durante e depois da entrevista, a qual é a mais utilizada em todos os processos.

## 5.4 HEADHUNTER = Caça Talentos

A expressão "**headhunter**" do inglês; **head** = cabeça e **hunter** = caçador. Caçador de cabeças é +- a sua função, pois esse profissional **busca no mercado os melhores talentos para colocá-los em altos cargos das empresas contratantes**, atuando como um "**Caça-Talentos**".

A profissão **tem quase 90 anos de existência** e o 1. headhunter de que se tem notícia foi **Thorndike Deland**, surgiu na década de 20, no cenário das grandes corporações americanas.

Apesar de trabalhar no recrutamento de profissionais para escalões inferiores em empresas públicas e privadas, **Thorndike contribuiu muito para o avanço dessa profissão que, atualmente movimenta vultosas somas.**

**Nas décadas de 50 e 60 o mercado cresceu para esses profissionais**, que foram ganhando credibilidade e técnicas mais avançadas de recrutamento.

Presta **serviços de consultoria na área de contratações, elabora perfil necessário para a vaga, busca profissionais específicos** para os cargos mais altos, **analisando em seu banco de currículos**, o que mais se encaixa no perfil desejado pré-seleção.

É o **profissional especializado em localizar talentos**, que se adequem com as competências e comportamentos exigidos pelas empresas. *Que o networking é a principal ferramenta para encontrar estes profissionais. Visa buscar profissionais de alto*

*nível, capacidade estratégica, pessoas para cargos estratégicos, de gestão e médios, de especialistas, com alto grau de complexidade.*

**Descobrir os melhores profissionais, cultivar e ampliar cada vez mais o *networking*, circular pelo mundo organizacional, acompanhar a carreira de profissionais de destaque e a "dança das cadeiras" das empresas.**

O *Headhunter* é um profissional que **presta consultoria à empresas caçando talentos, profissionais específicos para cargos altos, gestores e técnicos** de empresas.

Para tal, são necessários **conhecimentos gerais, sobre políticas empresariais, economia, administração, recursos humanos, psicologia, etc.**

**Sua experiência em cargos altos e de gestão é imprescindível.**

Também **capacidade de observação, dinamismo e habilidade para lidar com as pessoas, visão de projeto, facilidade para tomar decisões, capacidade de negociação, obstinação, disciplina, flexibilidade, compreensão, habilidade para contratações, capacidade de analisar as pessoas, gosto pela psicologia humana, persistência, capacidade de diagnóstico, capacidade de análise das necessidades e das formas de supri-las, etc.**

Tenha **curso superior de graduação** em alguma área. Cursos de administração, economia, recursos humanos e psicologia, ... são boas dicas para quem quer seguir essa carreira.

**Domínio do idioma inglês é fundamental**, pois no mundo globalizado

**Reúne informações dos bastidores do Mercado de Trabalho e acesso a vagas sobre as quais, sem ele, você nunca ficaria sabendo. Tem a sua rede de relacionamentos (*networking*).**

**Uma pessoa confiável e que possui credibilidade para obter a confiança dos candidatos e das empresas.**

**Ele literalmente caça os melhores, porém existe uma grande probabilidade dos melhores estarem empregados.**

**Suas habilidades advêm de sua vivência, experiências anteriores em vários cargos e funções.**

**Cobra / recebe da empresa para a qual auxilia no processo seletivo**, varia de um salário do executivo ou o combinado com a diretoria.

**O MERCADO DE TRABALHO:** para esse profissional **ainda é pequeno, mas tende a crescer.**

## 5.5 CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

### Ao Cumprimento da Legislação Trabalhista e Previdenciária do país

A empresa ou o proprietário / produtor rural que trabalha com empregados obriga-se atender à legislação trabalhista do país, para garantir os direitos trabalhistas e previdenciários dos trabalhadores. É obrigatório o cumprimento dos requisitos previstos em lei pela CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas. O não cumprimento envolve multas administrativas e sanções judiciais.

Procedimentos do Empregador / Patrão / Produtor Rural Empregador ou equivalente:

- ☐ celebrar o Contrato de Trabalho;
- ☐ anotar o vínculo laboral na Carteira de Trabalho e Previdência Social;
- ☐ manter um Livro de Registro de Empregados;
- ☐ manter um Livro de Inspeção do Trabalho;
- ☐ enviar sempre que demitir ou admitir empregados o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED ao Ministério do Trabalho;
- ☐ cadastrar o empregado no PIS – Programa de Integração Social / PASEP - ;
- ☐ fazer a Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (ANUAL);
- ☐ respeitar a jornada de trabalho;
- ☐ manter a Folha de Pagamento;
- ☐ pagar 13º salário;
- ☐ conceder férias;
- ☐ recolher o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS;
- ☐ recolher o INSS;
- ☐ manter os locais de trabalho e de vivência asseados e protegidos contra as diversas intempéries;
- ☐ atentar para quesitos de segurança e medicina no trabalho para evitar acidentes, fornecendo os equipamentos necessários para proteção individual e coletiva dos trabalhadores;
- ☐ atender o estabelecido em acordo, convenção ou dissídio coletivo de trabalho, firmada entre empresa e categoria de representação sindical e ou Justiça do Trabalho (dissídio coletivo);
- ☐ não praticar, em hipótese alguma, delitos como trabalho forçado e/ou degradante – escravo ou análogo.



## 6. MANUTENÇÃO E MOTIVAÇÃO DE PESSOAL

Atua na recompensa financeira e ou compensação direta ou indireta ao trabalhador, por: salário, remuneração, benefícios e outros, conforme:

### 6.1 SALÁRIO E REMUNERAÇÃO:

É a forma de compensação pelo desgaste físico e intelectual do trabalhador, pela sua contribuição, mediante subordinação hierárquica, horário, normas e a observância da legislação trabalhista e previdenciária em vigor.

O **SALÁRIO** é um provento ou vencimento fixo todo mês, que altera na data base ou na promoção no cargo, enquanto a Remuneração ao pacote de recebimentos do trabalhador.

E a **REMUNERAÇÃO** compreende o conjunto de todos os recebimentos, proventos, vencimentos do trabalhador, incluindo o salário, e mais: horas extras, prêmio produção, comissão, participação nos lucros e resultados, produtividade, adicionais: noturno, insalubridade, periculosidade, produtividade, bônus, participação acionária, plano de sugestões e outros.

### 6.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

“As pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo, que é uma composição de todas as atividades / tarefas / funções, rotineiras e ou eventuais desempenhadas pelo seu ocupante, que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar suas atividades a pessoa que ocupa o cargo de gestão, deve ter uma posição definida no organograma.” (Chiavenato, 2002, p. 160).

**Cargos:** Médico Engenheiro ou Zootecnista ou outro – atividades / tarefas; técnicos - atividades / tarefas.

O cargo engloba as tarefas e atribuições detalhadas do seu ocupante (o que, como e para que faz).

Pode especificar também os requisitos físicos, mentais, responsabilidades e condições de trabalho, entre outras.

O plano busca a justiça e equidade entre os funcionários, evitar atritos e insatisfações, mostrar perspectivas de carreira, crescimento e desenvolvimento, distribuir racionalmente o trabalho, etc.

Normalmente as empresas maiores tem as tabelas salariais divididas entre grupos de cargos: operacional, administrativo, técnico e gerencial, com as suas faixas de salários por cargo e os graus.

As tabelas salariais sofrem ajustes em função das negociações entre sindicatos das categorias profissionais com os patronais, mediante acordos e convenções coletivas de trabalho, ou por pesquisas de salários no mercado junto as empresas do setor e região ou por iniciativa própria, de forma a manter a sua política acima ou na média do mercado, bem como, o quadro funcional, conforme o caso.

**Tabela Salarial** – constam os salários iniciais e até finais por faixas (verticais) e graus (horizontais), o que se aplica por família ou grupo de cargos: Operacionais, Administrativos, Técnicos e Gerenciais.

Graus Faixas	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2									
3									
4									
5									

A tabela é alterada normalmente quando da Data Base, reajustando-se a mesma pelo índice firmado no Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo de Trabalho.

A mudança de Faixas ocorre por promoção no cargo com o aumento do salário, enquanto que o de Graus ocorre pelo desempenho ou mérito no exercício do respectivo cargo, quando das avaliações de desempenho pelos gestores envolvidos hierarquicamente os cargos.

### 6.3 REMUNERAÇÃO: Políticas e Estratégias de Recompensa

Tachizawa (2001, p. 182) entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que a pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço, pelo seu desgaste físico e intelectual, mediante subordinação hierárquica, horário, produção, disciplina e os resultados alcançados, etc. Compreende então o salário, horas extras, participação nos lucros, comissão, prêmio produção, adicionais de insalubridade, periculosidade, noturno, ganhos de produtividade, PRL – participação no Lucros e Resultados e outros.

A política salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados. (Chiavenato, 2002, p. 402).

O sistema de incentivo fornece diferentes quantidades de salário, pois estes estão relacionados com algum tipo de medida de desempenho, formação escolar, experiência e resultados. Tendem a aumentar as expectativas dos funcionários de que as recompensas irão seguir o desempenho, pela chamada remuneração variável e flexível, que se fixam na produção, metas, qualidade e resultados...

A recompensa é um modo de demonstrar de que o trabalho executado está sendo cumprido, favorecendo não somente a si próprio, mas o bom andamento da empresa, propriedade rural ou do negócio ou atividade, assim como, um todo.

## A Remuneração pode ser:

### a) Variável, Móvel ou Flexível:

É a remuneração **que varia mensalmente e ou periodicamente**, pois **é paga por atingimento de metas, produção, qualidade, resultados e lucros**, incluindo prêmio produção e outros, os quais sofrem alterações por diversas variáveis, de acordo com as necessidades e critérios de cada empresa.

**A lei da Participação nos Lucros e Resultados** de 19 de dezembro de 2000, no governo FHC.

Compreende o conjunto de instrumentos de recompensas, complementando normalmente o salário fixo do empregado com outras formas de pagamentos.

Geralmente, a remuneração variável, móvel ou flexível é ligada ao desempenho profissional individual do empregado, de uma equipe de empregados, departamento ou setor ou da empresa como um todo. A medição do desempenho pode ser feita com ajuda de indicadores de performance (KIP) e outros meios da análise contábil e controles paralelos. Para criar vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhar os resultados da empresa e transformar custos fixos em variáveis, a remuneração variável pode ser realizada através de: Prêmios e incentivos, Plano de Sugestões, Gratificações voluntárias (fora das gratificações garantidas por lei, como a gratificação de natal no Brasil), Participações acionárias, Participações nos Lucros e Resultados e outros.

Segundo Jean Pierre Marras em *Administração da Remuneração* as vantagens da remuneração por resultados (*Pay-for-Performance*) podem ser: Incentiva a busca de qualidade total, Melhora o conjunto da produtividade, Alavanca uma redução geométrica dos custos e despesas, Reforça os valores culturais da empresa, Incentiva a participação individual e coletiva nos ciclos PDCA (projetos) e outros.

Este tipo de remuneração não é novidade, no entanto, ela vem ganhando espaço nas empresas, com maior ênfase a partir de 1994 com a Medida Provisória que foi regulamentada em 19 de dezembro de 2000 (Lei 10.101). A participação nos lucros e resultados ganhou força, porque passou a ser livre de encargos trabalhistas. Este tipo de remuneração, desde que atrelada aos objetivos empresariais, passou a ser uma das principais formas de remuneração nas empresas, amparada em Normas Internas.

### b) Remuneração por Competência e Habilidade:

No Brasil, este conceito somente é discutido em universidades até os anos 90, sendo que **em 1995 a Dupont e a Copesul são as pioneiras a implantar um sistema de remuneração baseadas em competências e habilidades**. A partir de então, diversas outras empresas começam a procurar soluções criativas para remunerar seus funcionários, pois o conceito de funcionário especialista começa a perder força e surge o funcionário generalista, aquele funcionário que, além de deter conhecimento técnico em suas atividades-fins, agrega outras habilidades para a realização de outras atividades relacionadas a seu cargo.

Nasceu inserido no contexto de competitividade crescente, como um forma inovadora e inteligente de atender as novas demandas dos ambientes organizacionais, pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos, aptidões e talentos, que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades.

É paga por **Competência pela titulação comprovada** certificada (graduação, especialização, mestrado, doutorado).

Assim permite a empresa administrar os seus níveis salariais de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo. Desta forma, além de orientar as ações da organização, também é sinalizado para o funcionário, onde ele pode investir em seu autodesenvolvimento e, na medida em que ele vá alcançando níveis maiores de competência dentro do cargo, também vai alcançando crescimento nos níveis salariais recebidos.

Está ligado ao desenvolvimento de atividades de conhecimento abstrato, nas quais os processos são bastante variados e criativos nas soluções de problemas do dia-a-dia nas organizações. Envolve muito o comportamento individual para o cumprimento de metas desejáveis para esses cargos, sendo que a sua mensuração, suas qualificações e sua certificação são bem mais difíceis, pela complexidade de atuação, abrange o trabalho administrativo, que se caracteriza pela incerteza, abstração e criatividade.

As competências específicas podem estar ligadas a unidades de negócios, funções específicas e cargos específicos. Podem ser muito similares às descrições de cargo num plano tradicional. Já as competências genéricas são aquelas aplicáveis a todos os colaboradores envolvidos, como por exemplo a capacidade de trabalhar em equipe e o entendimento dos negócios da empresa.

### E a Remuneração por Habilidade:

**É pelo saber fazer, pela prática, o hand-on.**

As habilidades estão ligadas a procedimentos que não variam muito, portanto, mais aplicadas nos níveis operacionais e técnicos, uma vez que as atividades desenvolvidas nesses níveis são passíveis de mensuração, observação e identificação, como

habilidades específicas, a exemplo na construção civil do pedreiro, carpinteiro ou para as linhas de montagem ou para atendimento aos clientes, pela ocupação desempenhada. Essas habilidades possibilitam a sua Identificação, Observação, Mensuração, Treinamento e Certificação, pela sua aplicação prática, pelo saber fazer.

Este estilo de remuneração enfoca principalmente o indivíduo; e o que determina o seu crescimento profissional são as suas habilidades, que o funcionário desenvolverá. O próprio funcionário se sente responsável pelo seu progresso e, portanto, mais motivado para o trabalho. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999:69) definem habilidade como **“a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”**. Logo, quanto maior a capacidade do indivíduo de realizar tarefas ligadas ao seu cargo, isto é desenvolver novas habilidades, maior será sua remuneração.

### **c) Remuneração Estratégica:**

**É um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários**, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, pois a medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio, como: as características pessoais, suas características do cargo e o vínculo com a organização, além das atividades e responsabilidades, o sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e os resultados alcançados.

**Corresponde a um mix ou misto de todas as várias formas de salário e remuneração praticadas pela empresa, aplicando-a assim de forma variada por cargos, setores, famílias ou grupos de cargos, níveis hierárquicos, desempenhos, Unidades ou outros**, observando a justiça e equidade, aplicando o que é bom para a empresa e também para o funcionário.

Uma dificuldade é administrar as várias práticas de remuneração na empresa, no RH, em todos os seus aspectos, porém de uma forma estratégica, direciona toda a sua força de trabalho para gerar melhores resultados para a organização nos departamentos, áreas e negócios, ou seja, remunerar os funcionários da(s) empresa(s) de forma altamente competitiva, gerando valores antes deixados de lado, fazendo com que o profissional procure estar altamente qualificado na execução de suas atividades, o que estimula a multifuncionalidade e quanto maior o seu grau de conhecimento e tendência de resultados efetivos, assim maiores poderá ser a sua remuneração, pois gera também às organizações excelentes resultados.

**A multiplicidade destas formas de remuneração tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários.**

A empresa deve fixar em normas internas as formas de remuneração praticadas, podendo ser em Norma Administrativa ou outra, para fins de orientação dos funcionários, de auditorias internas, defesas trabalhistas junto a Justiça do Trabalho e outros.

## **A Remuneração estratégica é a nova vantagem competitiva**

**Em um mundo altamente globalizado e competitivo, observamos que as mudanças são constantes e de forma acelerada onde o modelo atual de remuneração já se encontra obsoletos por terem sido criados para empresas que já se encontram em extinção.**

Observa-se que em função das profundas transformações que sofrem as empresas, **se faz necessário novos e modernos modelos de remuneração pois as formas modernas de organização do trabalho como celularização, e devido as multifuncionalidades e poucos níveis hierárquicos não faz sentido recompensar a participação individual ou coletiva levando somente como consideração as descrições de atividades “DA” e a definição das responsabilidades de cada indivíduo ou colaborador.**

Para o consultor e professor norte-americano Edward E. Lawler 111,2 que há mais de duas décadas estuda o assunto, o problema central é que os sistemas de remuneração em uso foram criados para um modelo de empresa que está em extinção.

**A questão é transformar a atual visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão mais ampla onde passa a ser fator estimulador para o surgimento do intra-empresendedorismo de modo a fortalecer e aperfeiçoar a organização por meio do processo de melhoria contínua e aumento de competitividade.**

### **Definindo Remuneração Estratégica**

É uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações onde a mesma ocorre de 02 maneiras:

- *considera* todo o contexto organizacional; levando em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa, a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial, onde a concepção de um sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã (sua visão de futuro);
- à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio, como as características pessoais, suas características do cargo e o vínculo com a organização, onde além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

**A remuneração estratégica é um agente transformador e catalisador para a convergência de energias na organização**, e a medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

É uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração do trabalhador.

A mescla das diversas formas de remuneração tem crescido bastante, pois as empresas tem buscado formas e maneiras criativas de aumentar cada vez mais o vínculo entre as empresas e seus funcionários, onde as formas básicas de remuneração continuam as mesmas e classificadas em oito grupos a saber:

**Remuneração funcional (PCS):** é também conhecida como plano de cargos e salários e é a forma mais tradicional e mais popular de remuneração em uso onde é determinada pela função e constantemente alinhada e ajustada ao mercado de trabalho. As grandes empresas que a utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia.

**Salário indireto:** são os benefícios e outras vantagens concedidas pelas empresas, onde a grande tendência é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis. A flexibilização maximiza o *investimento* da empresa em benefícios, proporcionando uma alocação mais racional de recursos e um aumento do valor percebido pelo colaborador.

**Remuneração por habilidades:** é mais empregada ao nível operacional e é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, onde desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo, onde as habilidades ou os blocos de habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se preferencialmente a organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais.

**Remuneração por competências:** também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, e difere porém, de remuneração por habilidades por ser mais adequada ao nível gerencial. Pode tomar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

**Planos privados de aposentadoria:** Esta, contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e empregados, onde o crescimento dos fundos de pensão relaciona-se diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada. É uma forma complementar de remuneração, onde tem atraído a atenção de empresários e executivos.

**Remuneração variável:** é vinculada ao cumprimento de metas preestabelecidas de desempenho individual de equipes e da organização como metas de produção etc. Inclui a participação nos lucros PL (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados ou participação por resultados PR (utilizada com escopo amplo). Pode-se também incluir nessa modalidade a remuneração por competências.

**Participação acionária:** é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores. É algumas vezes utilizada como alternativa à participação nos lucros.

**Alternativas criativas:** incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos da organização.

A remuneração funcional e a remuneração por habilidades ou por competências constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto e o plano privado de aposentadoria completam, com estas, a parte fixa da remuneração, sendo que a remuneração por competências pode ser utilizada também como forma de remuneração variável.

A remuneração variável e a participação acionária<sup>5</sup> compõem o componente referente à remuneração por desempenho. Finalmente, as alternativas criativas completam o quadro, dando enfoque a formas especiais de reconhecimento, entre outros.

## 6.4 BENEFÍCIOS SOCIAIS:

**São facilidades, vantagens comuns para todos os funcionários,** no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações.

A **origem dos benefícios devem-se:** atitude de empregados, exigências de sindicatos, legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo, competição entre empresas na disputa pelos recursos humanos, controles salariais sobre custos e encargos sociais, impostos atribuídos sobre as empresas e outros.

**Os benefícios tem o objetivo de:** melhorar a qualidade de vida dos empregados; melhorar o clima organizacional e o ambiente de trabalho; aumentar a produtividade e a qualidade; facilitar a atração e manutenção dos empregados; reduzir o *turn-over* ou rotatividade de pessoal entre admissão e demissão; entre outros.

**Os benefícios podem ser legais, ou seja, estabelecidos por lei,** como: 13. Salário, férias, aposentadoria, seguro acidente e auxílio doença, salário maternidade, salário família, horas extras, adicional noturno, insalubridade e periculosidade e outros. Nas aposentadorias contam por tempo de serviço, aposentadoria por invalidez, aposentadorias por período trabalhado, pensões e etc

**Os benefícios podem ser espontâneo,** ou seja, dados por liberdade da empresa, sendo: gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, assistência médica e odontológica, complementação de aposentadoria e outros.

Os benefícios podem ser também **monetários** (13. Salário, férias, aposentadoria,...) e **não monetários** (assistência médica, serviço social, associação de funcionários, horário móvel de trabalho,...).

Os benefícios classificam-se também em:

- a) **Assistenciais:** assistência médica e odontológica, financeira, educacional, medicamentos, jurídica, serviço social e aconselhamento, seguro de vida em grupo, cooperativa de consumo, etc.
- b) **Recreativos:** associação de funcionários ou grêmios, colônia de férias, música ambiente, excursões programadas, etc.

- c) **Supletivos:** restaurante no local de trabalho, vale refeição e alimentação, vale transporte, estacionamento privativo na empresa, lanches e cafeteria, transporte subsidiado e outros.

Os benefícios podem ser concedidos pela empresa e por ela custeada e ou então, rateados também entre os funcionários, e ou por faixas de valores, a critério da empresa e do funcionário.

## **6.5 RELAÇÕES TRABALHISTAS:**

Compreendem as relações entre a organização, os seus membros, os sindicatos que os representam e demais órgãos ligados a empresa, como o Ministério do Trabalho, INSS, Caixa Econômica Federal e outros.

As políticas de relações trabalhistas podem ser de cunho paternalista, autocrático, de reciprocidade, participativa e ou particular, que envolve a co-responsabilidade do sindicato na manutenção do clima organizacional sadio e pró-ativo. As relações trabalhistas são influenciadas pelo estágio do sindicalismo.

Existem meios de ação sindical legítimos e legais, como a greve, bem como meios ilícitos de pressão, como a greve simbólica, a greve de advertência, a greve de zelo, a operação tartaruga, a paralisação relâmpago, faltas e atrasos de pessoal no setores vitais, paralisação de fornecedores vitais, banimento de horas extras, ocupação do local de trabalho, sabotagem, etc.

Em contrapartida, existem meios de pressão patronal, como o locaute e a lista negra de funcionários (agitadores, grevistas e outros).

A representação dos trabalhadores na organização pode ser direta (ou anti-sindical) como no caso dos conselhos de fábrica e comitês de empresa, ou sindical, quando há engajamento dos trabalhadores nos seus respectivos sindicatos.

Os conflitos entre as pessoas e as organizações são gerados por condições antecedentes, como: a diferenciação de atividades, os recursos compartilhados, a interdependência, condições legais, econômicas, físicas, sociais e de representatividade de trabalho; que quando somadas a condições desencadeantes (como percepção da incompatibilidade de objetivos e da oportunidade de interferência), produzem o comportamento de conflito, que exige uma resolução a fim de evitar sequelas.

O conflito pode ter resultados construtivos, como despertar os sentimentos, identidades e estimular energias, atenção aos problemas, testar a balança do poder e ou efeitos destrutivos, como: frustrações, hostilidades, coesão grupal de pressões, desviar energias, bloquear atividades, prejudicar relacionamentos entre as partes conflitantes, etc.

As reivindicações por melhorias econômicos, sociais e outros, bem como, dos conflitos trabalhistas são aqueles que envolvem as organizações e sindicatos representativos de seus empregados. Sua resolução, de ganhar e ou perder, é feita por meio de: **acordos coletivos de trabalho** (representantes da empresa e o sindicato) e **convenções coletivas de trabalho** (representantes de diversas empresas e o sindicato), estabelecidos nas negociações coletivas. E, caso não ocorra um acerto entre as partes, a decisão ocorre por **dissídio coletivo de trabalho**, realizada pela justiça do trabalho, nas esferas ou instâncias das juntas de conciliação e julgamento, tribunais regionais (TRT) e ou tribunais superiores do trabalho (TST).

## **7. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL E FORMAÇÃO DE EQUIPES / TIMES E OUTROS**

### **7.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, PERFORMANCE, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

**“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e de seu potencial de desenvolvimento, no exercício do cargo e ou para o cargo.**

Busca a adequação do indivíduo ao cargo, treinamento e desenvolvimento, promoções, incentivos salariais, melhora nas relações interpessoais, o aperfeiçoamento gradativo, produtividades e qualidade, oportunidades, reconhecimento, etc.

É um processo que serve para julgar ou estimular o valor, o mérito, a excelência, as qualidades de uma pessoa, contribuindo para o negócio da empresa ou da propriedade, assim como, as suas limitações e carências.

Normalmente se avaliam semestral ou anualmente, fatores e aspectos ligados ao desempenho, como produção (quantidade e qualidade), a produtividade, metas, planejamento e organização do trabalho, assiduidade e pontualidade, comunicação, relacionamento, comprometimento, espírito de equipe, disciplina, zelo pelos bens da empresa. Liderança, Capacidade de Negociação e outros, dependendo do tipo ou família de cargos: operacional, administrativo, técnico ou gerencial.

Uma avaliação de desempenho pode proporcionar: aumento de salário, promoção no cargo, remanejamento interno, transferências, treinamento e ou, até a demissão do funcionário.

A avaliação normalmente é realizada pela chefia ao subordinado, o que pode ser feita em Auto-Avaliação, em Comissão, Equipe de Trabalho, Órgão de Gestão de Pessoal ou outro.

Os fatores de avaliação podem ser indicados por notas numéricas, conceitos, escalas gráficas (contínuas, semi ou descontínuas) ou outra.

A avaliação feita com seriedade, critérios e idoneidade traz benefícios para o funcionário e para a empresa.

### **7.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

#### **7.2.1 TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO / INTRODUTÓRIO / SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**É a maneira pela qual a organização recebe os novos funcionários selecionados e contratados e os integra a sua cultura organizacional** (valores, princípios, normas, costumes, hábitos, padrões de comportamento e outros), ao seu contexto e sistema de trabalho, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização e ao seu bom desempenho.

Os programas de integração procuram que **o novo funcionário assimile de maneira intensiva e rápida os conhecimentos e vista a camisa da empresa.** É um programa de adaptação mútua e bidirecional entre o funcionário e empresa.

Trata-se de **um programa de ambientação, um processo de duas mãos**, em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra a suas conveniências e propósitos, buscando uma adaptação mútua em busca de uma verdadeira simbiose entre as partes.

Deve ser abrangente e acompanha o funcionário ao longo de sua trajetória na organização e ou instituição, e o quanto ele é utilizado como um dos estímulos à motivação profissional.

**O sucesso do treinamento e o desempenho do novo funcionário está representada entre os valores e as ações da empresa, assuntos organizacionais, benefícios sociais, direitos e deveres e outros, como:**

- a) Apresente ao novo colaborador os seus colegas de trabalho e a empresa;
- b) Explique quais são as suas funções e quais as funções de líderes e colegas;
- c) Apresente a Missão, Visão e os Valores da empresa. As políticas, normas, metas;
- d) Mostre a hierarquia e a conduta que deve ser adotada na empresa
- e) Crie um ambiente receptivo e acolhedor;
- f) Histórico da empresa, desde a fundação e até a atualidade, sua filosofia, produtos e serviços, desafios;
- g) Deixe claro que o setor de RH está aberto a novas sugestões e projetos;
- h) Crie canais de comunicação direta entre os gestores e os colaboradores e, outros em geral.

#### **Manual do Colaborador / Funcionário deve conter:**

- Mensagem de boas vindas da Diretoria e ou representante(s)
- História da organização
- Normas, direitos e deveres / obrigações;
- Segurança e Medicina do Trabalho; riscos básicos de sua função e outras, dos EPIS, EPCs

- O negócio da empresa, produtos e serviços da organização e o seu futuro planejado, objetivos, metas,...
- Você e o seu futuro
- O que precisa conhecer: Horário de trabalho, período de descanso, registros e controles, dias de pagamento, supervisão e gestão, local de trabalho, entre outros
- Quais são os seus benefícios em geral: Férias e descanso semanal, feriados, programas de treinamento, estacionamento e transporte.
- Benefícios especiais para você: Sindicato, planos educacionais, restaurante e café, grêmio recreativo, etc.

## 7.2.2 TREINAMENTO EM GERAL

**“Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos, para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.”** (Chiavenato, 2002, p. 295).

**É um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos**, buscando preparar o indivíduo para a execução imediata das diversas tarefas e funções do cargo, oportunidade para o contínuo desenvolvimento, mudar atitudes e comportamentos das pessoas.

“É o de tornar apto, destro, capaz, para determinada tarefa ou atividade, habilitar e adestrar aquele que participa do treinamento”. **Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (p.647)** e “Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes aquilo que fazem.” **(Chiavenato)**

O desenvolvimento profissional do indivíduo na organização resulta da realização de suas atividades e da capacitação por ele recebida para o desempenho adequada das tarefas. Isso contribui para a eficiência no trabalho através de ações, posturas e hábitos apropriados, habilidade, conhecimentos e atitudes.

O treinamento é uma responsabilidade de linha da área de Recursos Humanos e uma função de staff, de apoio, assessoria, arrimo as áreas.

As organizações e principalmente os sistemas de gestão de pessoas, devem abandonar a abordagem reativa e tradicional do treinamento de pessoal que abarca aspectos pontuais e específicos do treinamento e desenvolvimento, para uma abordagem moderna numa atitude proativa que traz consigo uma atitude universalista, que integra os colaboradores e as organizações em atividades de parceria que trará mútuo benefício.

**O treinamento envolve um processo composto por etapas:** Objetivos; Levantamento das Necessidades de Treinamento; Planejamento, Implementação e Execução; Avaliação dos Resultados.

**Os principais meios de levantamento das Necessidades são:** avaliação de desempenho, observação, questionários, solicitação as supervisores, gerentes e diretores, entrevistas, reuniões, entrevistas de desligamento, relatórios em geral, mudanças de processos e sistemas na empresa, entre outros.

As Necessidades pelo **Diagnóstico das Necessidades** são variadas, podendo ser **Futuras:** Crescimento e Expansão da Empresa; Admissão e Redução de Colaboradores; Novos métodos e processos; Absenteísmo e férias; Mudança de Equipamentos e Novas tecnologias; Desenvolvimento de Novos produtos. Podem ser Necessidades **Presentes:** Desperdício e quebra de equipamentos e materiais; Problemas de Comunicações; Elevada rotatividade de pessoal e acidentes; Conflitos de Relacionamento Interpessoal e de equipes; Perda de clientes ou Outras.

As Necessidades podem assim ser identificadas: **A PRIORI** – em função de necessidades futuras, pró-ativas, por mudanças de máquinas, processos, sistemas, métodos; expansão da empresa e serviços, redução do quadro de funcionários, faltas e licenças, férias ou outro. **A POSTERIORI:** reativas, em função de desperdícios, quebras, falhas, avarias e queixas em geral, podendo ser ligadas problemas de produção e ou de pessoal.

A necessidade a ser atingida envolve a **Programação**, tendo: O público alvo; O instrutor; O local; O Método; Os recursos; A agenda; A duração; A avaliação e outros.

Envolve também **Perguntas:** Quem deve ser treinado? Colaboradores; Como treinar? Métodos, técnicas e recursos; Em que treinar? Assunto e conteúdo; Quem deve treinar? Instrutor; Onde treinar? Espaço físico; Quando treinar? Época e horário; Para que treinar? Objetivos do treinamento; Quanto Treinar? Duração ou carga horária; Como Avaliar? Métodos, técnicas e recursos.

Na **EXECUÇÃO** do Treinamento, os participantes ou treinados devem ser convocados de forma que sensibilize a importância da participação deles. Atentar para possíveis imprevistos. Lidar com a criatividade e o “jogo de cintura”.

**Na Avaliação**, concluída a fase de execução do treinamento, inicia-se a fase de avaliação dos resultados do treinamento, implementado pelo plano de ação e desenvolvimento. Ao final, o subsistema de treinamento e desenvolvimento deve avaliar junto com os treinados e com a organização se houve efetivamente benefícios para eles e para a organização, os resultados alcançados.

O Treinamento pode ser também de Integração ou Introdutório, dado aos novos funcionários, entregando-se um manual dos funcionários, contendo a história da empresa, normas, orientações, posturas, benefícios sociais, segurança e medicina do trabalho, o que se espera dele, entre outros.

Algumas empresas apenas executam a reação durante o treinamento e se esquecem de que as avaliações são um ciclo interligado.

Em resumo, **o Subsistema de Desenvolvimento de Pessoas, passa necessariamente por quatro etapas**, a saber:

**1) Transformar pessoas em talentos:** Muitas organizações possuem muitas pessoas, mas pouquíssimos talentos. Talentos são pessoas dotadas de competências que agregam valor à organização, ao cliente e a elas mesmas. Transformar pessoas em talentos exige uma complexidade de esforços, envolvendo toda a organização, seus gerentes e, principalmente, as pessoas que nela trabalham;

**2) Transformar talentos em capital humano:** Talento se parece com uma semente que floresce e desenvolve-se apenas quando plantada em terreno adequado e fértil. Para que os talentos consigam traduzir-se em capital humano, eles precisam necessariamente trabalhar em um contexto organizacional que lhes dê apoio, suporte, motivação, liberdade, autonomia e responsabilidade. O contexto organizacional adequado para transformar talentos em capital humano caracteriza-se por uma estrutura organizacional flexível e integradora, por uma cultura organizacional participativa e empreendedor a e por um estilo de gestão baseado na liderança, no coaching e no mentorin.

**3) Transformar capital humano em capital intelectual:** Para que o capital humano possa integrar o capital intelectual, ele precisa ser compartilhado por dois aspectos concomitantemente: o capital interno e o capital externo, ambos intangíveis, mas poderosamente valorizados. E o capital humano que permite catalisar e integralizar o capital interno e o capital externo da organização para constituir o capital intelectual;

**4) Transformar capital intelectual em resultados tangíveis para a organização:** O capital intelectual precisa ser transformado em resultados tangíveis para a organização. Sem isso ele tem pouca valia. Contudo, isso depende da maneira como cada organização utiliza seus ativos intangíveis para capturar e entregar valor.

Como **Conclusão o** Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas é um benefício tanto para a organização quanto para os colaboradores. A atuação em treinamento requer habilidades e criatividade do atuante. E o Processo cíclico em constante movimento e atualização.

## 7.3 D.O. – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A **teoria do desenvolvimento organizacional** nasceu na década de 1960 em função das mudanças no mundo das organizações e em função da inadequação das estruturas convencionais a essas novas circunstâncias. Teve origem na teoria comportamental e nos consultores de dinâmica de grupo e comportamento organizacional.

Ampliou a sua área de atuação tomando a organização como um todo e assumindo uma abordagem sistêmica. Nesse ponto, passou a assemelhar-se a uma teoria administrativa que busca apoio para a transição.

O desenvolvimento organizacional apresenta novos conceitos de organização, de cultura e de mudança organizacional dentro de pressupostos da teoria comportamental, de adaptação a uma nova realidade, a uma nova gestão, políticas e práticas operacionais, administrativas e técnicas.

O processo de desenvolvimento organizacional é constituído basicamente por três etapas: coleta / colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção.

**Tem uma variedade de técnicas para o relacionamento interpessoal, grupal, intergrupal e organizacional**, tais como: treinamento da sensibilidade, análise transacional, consultoria de processos, desenvolvimento de equipes, reuniões de confrontação, tratamento de conflito intergrupal e suprimento de informação.

Muito embora pareça uma moda passageira na teoria administrativa, **o Desenvolvimento Organizacional é uma alternativa democrática e participativa para a renovação e a revitalização das organizações, motivados por questões exógenas e ou endógenas, tensões, mudanças da Diretoria ou Conselhos, de Fusões e Incorporações de Empresas, de novas políticas de gestão, de qualidade, oportunidades e ou limitações do ambiente (econômico, político, legal, social, ambiental), aquisição de empresas, ou outra.**

O que é Desenvolvimento Organizacional? **O foco do DO é mudar a cultura organizacional. É uma mudança planejada no âmbito: estrutural, de tecnologia, produtos e serviços, culturais, Diretoria ou sistemas de gestão, fusões e incorporações de empresas, políticas de qualidade, certificação ou outro, promovida muitas vezes por consultorias e assessoria externas e apoiadas internamente.**

De acordo com Chiavenato, French e Bell definem o DO com 5 aspectos . São eles: 1) Processos de Solução de Problema: métodos de solução de problemas que a empresa enfrenta. 2) Processos de Renovação: adaptação e mudança do estilo gerencial. 3) Administração Participativa: estrutura hierárquica não tem tanta importância. 4) Desenvolvimento e fortalecimento de equipes: *empowerment* (energização). 5) Pesquisa-ação: pesquisar para depois agir.

Exemplos: BRFood (Perdigão + Sadia); Banco Itaú (Itaú + Unibanco + Banestado + ....); Azul Linhas Aéreas (Azul + Trip); AMBEV (Brahma, Skol, Antártica, Bohemia); LATAM Airlines (LAN + TAM); etc.



## 7.4 QUALIDADE DE VIDA:

Representa uma condição ou grau de bem estar e satisfação das necessidades pessoais, profissionais, de vida em geral, do presente e para o futuro, pelo reconhecimento de resultados alcançados, tanto econômicos, materiais, psicológicos, de reconhecimento e valorização, entre outros, e que se refletem em comportamentos, atitudes, produtividade, qualidade, formas de ser e agir, no clima e ambiente de trabalho, familiar e na sociedade em geral, que se vive.

Englobam Fatores-chaves, como: condição de trabalho, saúde, moral, compensação física e intelectual, assim como profissional, participação, comunicação, imagem da empresa onde trabalha, relação chefia e subordinado e com os colegas, organização do trabalho, etc. alcançando padrões de qualidade, excelência, entre outros.

A qualidade vem sendo um discurso que na prática tem outros tratamentos, pois busca-se metas, resultados, cronogramas,... que por sua vez estão associados a doenças ocupacionais, como stress, gastrite, depressão, úlceras, L.E.R / D.O.R.T, entre outras.

## 7.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:

É um conceito do âmbito da sociologia e psicologia, que trata da **relação entre duas ou mais pessoas**. Este tipo de relacionamento é marcado pelo contexto onde ele está inserido, podendo ser um **contexto familiar, escolar, de trabalho ou de comunidade ou outro**.

O relacionamento interpessoal **implica uma relação social**, ou seja, um conjunto de **normas comportamentais** que orientam as interações entre membros de uma sociedade. O conceito de relação social, da área da sociologia, foi estudado e desenvolvido por Max Weber.

O conteúdo de um relacionamento interpessoal pode **ser de vários níveis e envolver diferentes sentimentos como o amor, compaixão, amizade, coleguismo, companheirismo, etc.** Um relacionamento deste tipo também **pode ser marcado por características e situações como de competência e habilidade, de transações comerciais, amizade e ou inimizade, conflitos, etc.** Um relacionamento pode ser determinado e alterado de acordo com o nível de stress, conflito interpessoal, que surge de divergências entre dois ou mais indivíduos, o que pode ser solucionado mediante a aplicação de dinâmicas de grupo para auxiliar a integração entre os participantes, para resolver conflitos e proporcionar o autoconhecimento, uma boa conversa entre os envolvidos, etc.

Por outro lado, o conceito de **relacionamento intrapessoal** é distinto, mas não menos importante. **Este conceito remete para a aptidão de uma pessoa de se relacionar com os seus próprios sentimentos e emoções e é de elevada importância porque vai determinar como cada pessoa age quando é confrontada com situações do dia-a-dia, a qual se espera positiva, proativa, engrandecedora.** Para ter um relacionamento intrapessoal saudável, um indivíduo deve exercitar áreas como a autoafirmação, automotivação, autodomínio e autoconhecimento e a iniciativa de mantê-la com civilidade, urbanidade e respeito, entre outros.

### Relacionamento Interpessoal no Trabalho

No contexto das organizações, **o relacionamento interpessoal é de extrema importância.** Um **relacionamento interpessoal positivo contribui para um bom ambiente dentro da empresa, o que pode resultar em um aumento da produtividade e qualidade, de satisfação.** No trabalho, esse relacionamento saudável entre duas ou mais pessoas é alcançado quando as pessoas conhecem a si mesmas, quando são capazes de se colocar no lugar dos outros (demonstram empatia), quando expressam as suas opiniões de forma clara e direta sem ofender o outro (assertividade), são cordiais e têm um sentido de ética, fazem a sua parte.

A sociologia estadunidense abordou de forma intensiva as questões relacionadas com relações humanas e as suas aplicações no contexto das políticas organizacionais. **Estas relações humanas podem ser categorizadas em relações industriais (relativas à indústria), laborais (no ambiente de trabalho) e relações públicas (relacionamento da empresa com intervenientes do exterior).**

Elton Mayo e Fritz Jules Roethlisberger foram 02 dos nomes mais sonantes no estudo das teorias das relações humanas.

"Você pode fazer mais amigos em dois meses, interessando-se pelas outras pessoas, do que em dois anos, tentando conseguir o interesse do outros sobre você." (Dale Carnegie)

**Na convivência no trabalho nos obrigamos a lidar com as diferenças, de opinião, de visão, de formação, de cultura, de comportamento e posturas.** O que pode não ser fácil, pois não escolhemos nossos colegas, chefes, clientes ou parceiros. Outro é que, independentemente do grau de afinidade que temos com as pessoas do ambiente corporativo, precisamos lidar bem com elas para realizar juntos as tarefas, que são interdependentes, interligadas.

Porém, tudo é possível se basearmos nossos relacionamentos interpessoais em cinco pilares: **autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética.**

**Estimulando as Relações Interpessoais todos saem ganhando**, a empresa em forma de produtividade e os colaboradores em forma de autoconhecimento o que agrega valor em sua carreira e em sua relação com a família e a sociedade.

**O administrador e gestor deve aplicá-lo no cotidiano buscando para integrar as equipes com sinergia; ser flexível, negociador, motivador, buscando realizar coisas através das pessoas, seus objetivos, metas, cronogramas, etc.**

## 7.6 COMUNICAÇÃO:

É uma palavra derivada do termo latino "*communicare*", que significa "**partilhar, participar algo, tornar comum**".

**Através da comunicação, os seres humanos e os animais partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade.**

**A comunicação humana é um processo que envolve a troca de informações**, e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim.

Desde o princípio dos tempos, **a comunicação foi de importância vital, sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que decodifica (interpreta) uma determinada mensagem.**

**A mensagem é codificada num sistema de sinais definidos que podem ser gestos, sons, indícios, uma língua natural (português, inglês, espanhol, etc.), ou outros códigos que possuem um significado (por exemplo, as cores do semáforo), e transportada até o destinatário através de um canal de comunicação (o meio por onde circula a mensagem, seja por carta, telefone, comunicado na televisão, etc.).**

**Nesse processo podem ser identificados os seguintes elementos: emissor, receptor, código (sistema de sinais) e canal de comunicação.** Um outro elemento presente no processo comunicativo é o ruído, caracterizado por tudo aquilo que afeta o canal, perturbando a perfeita captação da mensagem (por exemplo, falta de rede no celular).

**Quando a comunicação se realiza por meio de uma linguagem falada ou escrita, denomina-se comunicação verbal.** É uma forma de comunicação exclusiva dos seres humanos e a mais importante nas sociedades humanas.

**As outras formas de comunicação que recorrem a sistemas de sinais não-linguísticos**, como gestos, expressões faciais, imagens, etc., são denominadas comunicação não-verbal.

### Processos de Comunicação Interna:

Conforme Chiavenato (2002, p. 128) "**comunicação é a troca de informações entre pessoas, áreas, setores, unidades,.... significa tornar comum uma mensagem ou informação entre os pares**".

A importância da comunicação interna é relevante para as organizações e para que as pessoas possam conduzir suas tarefas e atitudes para promover a motivação, a cooperação e a satisfação de todos os colaboradores, e é uma tarefa administrativa que deve ser realizada de forma diretiva, objetiva, buscando-se identificar a linguagem de fácil entendimento.

A comunicação pode ser formal / escrita ou informal / falada.

**Alguns ramos da comunicação são: a teoria da informação, comunicação intrapessoal, comunicação interpessoal, marketing, publicidade, propaganda, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações e Jornalismo.**

**O termo "comunicação" também é usado no sentido de ligação entre dois pontos**, por exemplo, os meios de transporte que fazem a comunicação entre duas cidades ou os meios técnicos de comunicação (telecomunicações).

## Comunicação Social

**Consiste em sistemas de transmissão de mensagens para um público vasto, disperso e heterogêneo.** Essa designação abrange essencialmente os chamados órgãos de informação de massas das áreas da imprensa periódica, rádio, televisão e cinema.

## Comunicação Empresarial

**É área estratégica de planejamento dentro do contexto de uma empresa.** Uma boa estratégia de comunicação contribui para uma empresa de sucesso. Neste âmbito, assessoria de imprensa e comunicação interna são conceitos essenciais.

**Cabe ao administrador e gestor fazer bom uso, internamente, junto as suas equipes, bem como, externamente para manter um ambiente favorável, de apoio, sinérgico, imagem e outros, na busca de resultados favoráveis.**

## 7.7 FLEXIBILIDADE

**Característica de quem é flexível; maleável; qualidade do que se consegue dobrar com facilidade. Que se move facilmente; que demonstra agilidade. Particularidade do que se consegue manejar; maleabilidade. Qualidade da pessoa que é compreensiva; particularidade de quem é dócil; tem docilidade.**

Capacidade para conseguir se dedicar a várias atividades ocupacionais e estudos.

**Capacidade para perceber, aceitar e assumir como sua(s) a(s) opinião(ões), idéia(s) ou posicionamento(s) de outros como mais adequado(a)s ou aplicáveis no momento,** do que o(a)s que você possui ou apresentou.

**Espera-se do administrador e gestor o poder de negociação, a atitude de interação buscando o consenso, a conciliação, a união de ideias e esforços em prol do bem comum.**

## 7.8 TRABALHO EM EQUIPE / TIMES

**Compreende o esforço coletivo para resolver problemas; o conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho, por obrigação ou não. Alcançar objetivos, metas, cronogramas, etc.**

Como **resultado de um esforço conjunto**, dos membros envolvidos e como responsabilidades de todos, agregando e somando.

## 7.9 EMPOWERMENT / ENERGIZAÇÃO DE EQUIPES, TIMES

Significa "**empoderamento**", **energização**. Está ligado ao exercício da liderança e a cultura organizacional, por parte dos funcionários dentro das empresas. Simboliza a estratégia da organização e de seus gestores de delegar a tomada de decisão para seus colaboradores, promovendo a flexibilidade, rapidez e melhoria no processo de tomada de decisão da empresa.

O *Empowerment* possui 04 bases principais:

a) **Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização.** Dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.

b) **Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente.** Reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance das metas.

c) **Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional.** Treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.

d) **Liderança – proporcionar liderança na organização.** Orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

Segundo Hilsdorf, para uma correta implantação do *empowerment* é necessário:

**1. Um profundo compartilhamento das informações com todos os envolvidos.** A informação é o objeto que destrói a incerteza. Ela é fundamental para a correta tomada de decisões. A Informação deve circular, de maneira clara, transparente e adaptada à condição e necessidade de cada equipe em particular. Algumas informações gerais para o bom entendimento do negócio e do cenário devem ser compartilhadas com todas as pessoas, outras mais restritas e sigilosas, com as pessoas-chave.

**2. A abertura para uma real autonomia** dando às pessoas informações, apoio e a liberdade necessária para agirem. É preciso confiar nestes profissionais e incentivá-los a liderar os processos em que estão envolvidos, e sob os quais assumiram responsabilidades. Uma cultura punitiva impede a autonomia; erros devem ser corrigidos, não punidos. A autonomia deve guiar-se pela visão, missão e valores da empresa, assim como por seus objetivos e metas, dentro do contexto dos sistemas e processos em vigor na organização.

**3. Redução dos níveis hierárquicos e da burocracia** que tornam as empresas lentas e rígidas. Através da prática de *empowerment*, equipes auto-gerenciadas podem atingir alta performance e buscar a excelência em níveis muito superiores aos de empresas centralizadoras.

Seguindo estes 3 passos básicos, a empresa torna sua adaptação mais fácil e menos traumática. Gerando um ambiente apropriado para o aprendizado dos funcionários a fim de torná-los tomadores de decisão dentro da empresa.

