

# Gestão de Pessoas e Equipe

Guia do Educador





Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE  
Unidade de Capacitação Empresarial

**GUIA DO EDUCADOR**

# **GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPE**

Brasília – DF  
2012

2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei 9.610)

## **INFORMAÇÕES E CONTATOS**

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae**

**Unidade de Capacitação Empresarial – UCE**

SGAS 604/605, Módulos 30 e 31. Asa Sul. CEP 70200-904 – Brasília, DF.

Telefone: (61) 3348-7350 – Fax: (61) 3340-5095

<http://www.sebrae.com.br>

### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Roberto Simões

### **Diretor-Presidente do Sebrae**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

### **Diretor-Técnico do Sebrae**

Carlos Alberto dos Santos

### **Diretor Financeiro do Sebrae**

José Claudio dos Santos

### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

### **Coordenadora Nacional do Projeto Na Medida**

Daniela Cristina Mendes Batista

### **Consultores responsáveis por versões anteriores dos cursos Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes**

Dayse Layds Rodrigues Pissurno

Lacy de Oliveira Silva

### **Consultores Conteúdistas**

Adriana Faria Gontijo Assunção – SAG Empreendimentos Ltda

Daniel César Pereira – SAG Empreendimentos Ltda

### **Consultora Educacional**

Silvana Bernardes Rosa

### **Projeto Gráfico**

Grupo Informe Comunicação Integrada

A851g Assunção, Adriana Faria Gontijo.

Gestão de pessoas e equipe: guia do educador / Adriana Faria Gontijo Assunção, Daniel César Pereira; Consultora Educacional: Silvana Bernardes Rosa. -- Brasília: SEBRAE, 2012.

324 p. : il. color. - (Na medida).

1. Gestão de pessoas. 2. Micro e pequenas empresas.  
I. SEBRAE II. Título II. Série

CDU 331.108

# Sumário

APRESENTAÇÃO .....	8
<b>ENCONTRO 1 – O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>16</b>
ATIVIDADE 1 – CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	30
ATIVIDADE 2 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTERRELAÇÕES.....	35
ATIVIDADE 3 – ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO .....	43
ATIVIDADE 4 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO .....	47
<b>ENCONTRO 2 – SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E PROVISÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>54</b>
ATIVIDADE 1 – DESENHO DE CARGOS: CONCEITOS E OBJETIVOS .....	62
ATIVIDADE 2 – COMO ELABORAR UM DESENHO DE CARGOS .....	68
ATIVIDADE 3 – REMUNERAÇÃO .....	70
ATIVIDADE 4 – RECRUTAMENTO: A IMPORTÂNCIA DO PERFIL DA VAGA... 74	
ATIVIDADE 5 – RECRUTAMENTO: .....	80
ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO .....	84
<b>ENCONTRO 3 – SELEÇÃO, DESEMPENHO E RETENÇÃO DE TALENTOS .....</b>	<b>106</b>
ATIVIDADE 1 – SELEÇÃO PESSOAS: CONCEITOS E ETAPAS DO PROCESSO .....	115
ATIVIDADE 2 – SELEÇÃO PESSOAS: IMPACTOS NA EMPRESA .....	120
ATIVIDADE 3 – O CICLO DA GESTÃO DO DESEMPENHO: CONCEITUAÇÃO E ETAPAS .....	122

# Sumário

ATIVIDADE 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ATIVIDADE EM GRUPO.....	128
ATIVIDADE 5 – PLANOS DE CAPACITAÇÃO .....	130
ATIVIDADE 6 – RETENÇÃO DE TALENTOS .....	135
ATIVIDADE 7 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO .....	140
<b>ENCONTRO 4 – O TRABALHO EM EQUIPE E A PERCEPÇÃO HUMANA.....</b>	<b>150</b>
ATIVIDADE 1 – CONSTRUTORA DE CASTELOS WINDSOR S/A .....	157
ATIVIDADE 2 – A PERCEPÇÃO HUMANA.....	163
ATIVIDADE 3 – A PERCEPÇÃO HUMANA E FATORES QUE INFLUENCIAM NA CONVIVÊNCIA DE EQUIPE E NO PROCESSO DE SELEÇÃO .....	165
ATIVIDADE 4 – FATO OU INFERÊNCIA .....	167
ATIVIDADE 5 – ESCADA DA INFERÊNCIA.....	170
ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO .....	173
<b>ENCONTRO 5 – A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E OS CONFLITOS EM UMA EQUIPE .....</b>	<b>176</b>
ATIVIDADE 1 – TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE.....	182
ATIVIDADE 2 – AS MODALIDADES DE COMPORTAMENTO NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....	185
ATIVIDADE 3 – ANÁLISE COMPARTILHADA DOS RESULTADOS DO TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE.....	192
ATIVIDADE 4 – ESCALA DE OPINIÕES.....	194
ATIVIDADE 5 – COMO LIDAR COM CONFLITOS?.....	196
ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO .....	200

<b>ENCONTRO 6 – O EMPRESÁRIO COMO UM <i>COACH</i> DA EQUIPE</b> .....	206
ATIVIDADE 1 – CONCEITO DE <i>COACHING</i> E DIFERENÇAS ENTRE ACONSELHAMENTO, MENTORIA E TERAPIA. ....	213
ATIVIDADE 2 – O <i>COACHING</i> NA PRÁTICA .....	219
ATIVIDADE 3 – <i>FEEDBACK</i> E <i>FEEDFORWARD</i> NO PROCESSO DE <i>COACHING</i> .....	225
ATIVIDADE 4 – PLANO “FAZER PARA DESENVOLVER” .....	228
ATIVIDADE 5 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO .....	230
CONSULTORIAS INDIVIDUAIS .....	233
RECOMENDAÇÕES PARA AS CONSULTORIAS INDIVIDUAIS .....	236
TEXTOS COM INFORMAÇÕES AO EDUCADOR.....	238
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	318



# APRESENTAÇÃO

## Caro(a) Educador,

Gerenciar estrategicamente os talentos de uma empresa é uma ciência que, se respeitada e processada adequadamente, certamente impactará – no curto prazo - o sucesso sustentável de qualquer empreendimento.

“Tomando emprestada” a analogia feita por Jim Collins, reconhecido consultor empresarial autor de livros com alto índice de vendas, se a empresa fosse um avião, o comandante deveria ter quatro prioridades:

1. Embarcar as pessoas certas e desembarcar as erradas;
2. Colocar as pessoas certas nos lugares certos;
3. Definir a rota junto com estas pessoas e acompanhar em equipe todo o processo;
4. Não descansar enquanto no mínimo 90% das pessoas estiverem orientadas e posicionadas.

Pode parecer muito tempo dedicado a essa atividade, mas além de facilitar a decisão na hora de promover, transferir ou demitir alguém, este tempo aumentaria a capacidade de aproveitar as pessoas no que elas têm de melhor, posicionando-as nos lugares certos, aumentando consideravelmente a produtividade delas e sua motivação para o trabalho.

O principal desafio de um empresário é descobrir quais são os talentos de seus funcionários, aperfeiçoá-los e posicioná-los corretamente. Se a pessoa está no lugar errado e não houver outro adequado a ela, demita-a e comece a procurar outra.

O investimento nas pessoas é algo que dá retorno líquido e certo. Em uma pesquisa realizada pelo Great Place to Work Institute Brasil - Instituto Brasil das Melhores Empresas para Trabalhar, em parceria com o Centro de Estudos Financeiros da Fundação Getúlio Vargas, revelou que as empresas eleitas como as melhores para se trabalhar apresentaram duas vezes mais rentabilidade que as demais em um período de cinco anos. E o que caracteriza uma empresa como melhor para se trabalhar?

Dentre vários aspectos pesquisados, há um ponto em comum: a satisfação das pessoas que nela trabalham. São empresas que percebem e reconhecem que seus funcionários são o grande diferencial.

Isto ocorre quando a empresa reconhece, valoriza, recompensa, cria condições para o desenvolvimento pessoal e profissional e adota processos de gestão baseados em critérios justos e uniformemente aplicados, consolidando as relações de confiança mútua.

Capacitar-se para o exercício da gestão de pessoas é o primeiro passo para apropriar-se dos conhecimentos que permitirá ao empresário criar essas condições e potencializar a capacidade empresarial de atrair, desenvolver e manter talentos.

Para atender às necessidades de capacitação do Curso Gestão de Pessoas e Equipe: na medida, o SEBRAE disponibiliza aos empresários esta solução educacional, onde você, Educador, irá atuar.

O curso é um dos Módulos do Projeto Na Medida, que tem por objetivo ampliar o acesso das microempresas a conhecimentos que visam à promoção da competitividade, ao aumento da produtividade e da lucratividade, de modo sustentável com orientações empresariais práticas para o dia a dia das microempresas. Tem como foco uma linguagem objetiva, simples, e é inspirado na vida real dos empresários de microempresas. O Projeto Na Medida também aborda outros temas, que são trabalhados nos demais módulos, como:

- Gestão Financeira;
- Tributação;
- Mercado;
- Gestão de Pessoas;
- Planejamento estratégico;
- Internet;
- Empreendedorismo;
- Cooperação.

O Curso Gestão de Pessoas e Equipe: na medida tem como público alvo empresários de micro empresas. É recomendável que o grupo tenha em sua composição empresas estabelecidas no mercado e pretendam definir estratégias para crescer. Os grupos deverão ter entre 15 e 20 empresas e no máximo 30 participantes. Cada empresa poderá indicar até 02 representantes, sendo que é imprescindível a participação do proprietário como um dos representantes já que é ele quem tem o poder decisório. Caso haja sócios, pelo menos um deles deverá participar como representante da empresa e o segundo representante deve ser o gerente ou responsável pela área de pessoas ou recursos humanos.

O Curso tem como propósito criar as condições necessárias para que os participantes desenvolvam competências gerais para:

## **COMPETÊNCIAS GERAIS**

### **Dimensão de natureza cognitiva**

- Compreender os conceitos e processos de gestão de pessoas focados na captação, desenvolvimento e retenção de talentos e a contribuição deles para a melhoria do gerenciamento e satisfação das pessoas;
- Compreender a posição de proprietário como um agente mobilizador de mudanças produtivas por meio do desenvolvimento de sua equipe.

### **Dimensão de natureza atitudinal**

- Conscientizar-se de que o conhecimento e a aplicação de processos estruturados são essenciais para o exercício da gestão de pessoas e estimulam o crescimento dos talentos e da sua empresa;
- Predispor-se a se relacionar com a equipe de trabalho, favorecendo um ambiente de apoio, sinergia e cooperação em busca de resultados empresariais positivos.

## Dimensão de natureza operacional

- Elaborar diagnósticos e executar simulações de aplicação de ferramentas de gestão de pessoas;
- Elaborar plano de ação, de acordo com a realidade da empresa, que possam potencializar a força da equipe assim como a sustentabilidade da gestão de pessoas.

O curso foi elaborado para ser ministrado em seis encontros sequenciais, com a duração de quatro horas cada um, perfazendo o total de 24 horas aula em sala de aula. O ideal é que ele seja ministrado em 3 dias sequenciados de 8 horas para que seja mantida a frequência e continuidade dos temas sem interrupção e quebra de conteúdos ou envolvimento da turma.

Além dos encontros, cada empresa terá uma Consultoria Individual de 2 horas para discussão sobre a aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas diante da realidade de sua empresa. Esta consultoria poderá ser realizada nas dependências do Sebrae ou na empresa do participante, dependendo do contrato firmado entre o Sebrae e você, educador.

Portanto, a carga horária total em sala de aula é de 24 horas/aula. A carga horária de consultoria individual é de 2 horas para cada empresa participante.

### Os 6 encontros do Curso são:

**Encontro 1** – O sistema de Gestão de Pessoas;

**Encontro 2** – Sistemas de remuneração e provisão de pessoas;

**Encontro 3** – Seleção, desempenho e retenção de talentos;

**Encontro 4** – O trabalho em equipe e a percepção humana;

**Encontro 5** – A comunicação interpessoal e os conflitos em uma equipe;

**Encontro 6** – O empresário como um coach da equipe.

- Nos encontros 1, 2 e 3, o curso tratará de temas relacionados ao sistema de gestão de pessoas, abordando aspectos conceituais e processos operacionais adotados pelas empresas;
- Nos encontros 4, 5 e 6, o curso estará focado no desenvolvimento das equipes de trabalho, o papel do proprietário como agente mobilizador de mudanças produtivas;
- As consultorias individuais serão focadas na aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas em face da realidade de cada empresa.

O Guia do Educador tem como objetivo orientar a execução das atividades programadas para os seis encontros, de modo a desenvolver as competências relacionadas anteriormente, tendo como preocupação principal a padronização dos conceitos, procedimentos e informações.

Todos os encontros possuem em sua primeira página um plano sintético, onde estão planejados os temas, atividades, estratégias, recursos e tempo.

Em seguida, todas as atividades estão descritas detalhadamente e estruturadas em uma sequência padronizada com objetivos, tempo estimado para de execução da atividade, recursos necessários e procedimentos.

Como o Curso possui atividades onde serão necessários anexos a serem utilizados em sala de aula, eles foram inseridos e numerados por encontro, de acordo com a formatação explicada a seguir.

Por exemplo, no encontro 1, a numeração inicia-se: Anexo 1- Encontro 1; Anexo 2 – Encontro 1 e assim por diante. No encontro 2, a numeração irá começar novamente Anexo 1 – Encontro 2; Anexo 2 – Encontro 2 e assim por diante.

Em algumas atividades estão citados textos com informações ao Educador complementares para ampliar sua abordagem técnica sobre os temas. Tais textos encontram-se no final do Guia do Educador, numerados em ordem sequencial.

Sugerimos que você também pesquise e estude em outras publicações acadêmicas os conteúdos do curso, podendo utilizar também aquelas citadas no item Referências ao final deste Guia.

O Sebrae espera que você, educador, transmita em sala de aula, em cada turma em que for atuar, tudo aquilo que é trabalhado durante o curso, demonstrando também possuir competências e habilidades interpessoais e técnicas para lidar com pessoas e grupos,. Cuide para que sua imagem e sua fala estejam coerentes com seus comportamentos ali praticados.

**Desejamos sucesso em seu trabalho!**





# **ENCONTRO 1**

## **O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS**

## PLANO DO ENCONTRO 1

TEMAS	ATIVIDADES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	TEMPO
- Boas vindas, Apresentação SEBRAE, apresentação do educador. - Apresentação e integração dos participantes, levantamento das expectativas em relação ao curso - Apresentação das competências gerais do curso e nivelamento de expectativas - Apresentação do Diário de Bordo - Contrato de convivência	Atividade de Abertura	Exposição oral e atividade em grupos	Slides S1E1 a S7E1 Computador Projektor multimídia 2 flipcharts com folhas, pincéis atômicos, papeletas, fita crepe, canetas hidrocor e crachá de identificação. Um Diário de Bordo para cada participante	60 min.
- Apresentação do Encontro 1 e das suas competências	Atividade de Apresentação do Encontro 1	Exposição oral	Slides S8E1 e S9E1 Computador Projektor multimídia Manual do Participante	10 min.
Conceituação de gestão de pessoas	Atividade 1 Desenvolvimento do conceito de gestão de pessoas	Exposição dialogada	Slides S10E1 e S11E1 Computador Projektor multimídia Flipchart Pincéis atômicos	35 min.
<b>Intervalo (15 min.)</b>				
Processos de gestão de pessoas e suas interrelações	Atividade 2 Estudo das relações de interdependência dos processos de gestão de pessoas	Exposição dialogada; Atividade em grupos.	Slides S12E1 a S13E1 Computador Projektor multimídia Manual do participante Folha de atividade em grupo "O que isso tem a ver?" Flipchart Pincéis atômicos	60 min.
Elaboração de diagnóstico	Atividade 3 Realização do diagnóstico individual sobre a aplicação dos processos de gestão de pessoas na empresa.	Atividade individual; Exposição dialogada.	Slides S14E1 e S15E1 Computador Projektor multimídia Manual do participante	45 min.
Encerramento	Atividade 4 Encerramento	Anotações no Diário de Bordo	Slides S16E1 e S17E1 Computador Projektor multimídia Diário de Bordo	15 min.

## ATIVIDADE DE ABERTURA

### OBJETIVO

- Receber os participantes para o curso;
- Promover a apresentação do SEBRAE, do Educador, dos participantes, iniciando a interação;
- Verificar as expectativas dos participantes em relação ao curso;
- Apresentar o curso e suas competências gerais;
- Apresentar o Diário de Bordo e o modo de utilização;
- Elaborar um contrato de convivência.

### TEMPO

60 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S1E1 a S7E1;
- Computador;
- Projetor multimídia;
- 2 flipcharts com folhas, pincéis atômicos, papeletas, fita crepe, canetas hidrocor e crachá de identificação;
- Um Diário de Bordo para cada participante.

## PROCEDIMENTOS

1. Ao iniciar mantenha projetado na tela o slide S1E1. Dê as boas-vindas aos participantes e faça sua apresentação de forma simples e objetiva. Esclareça de forma bem rápida o Projeto Na Medida, conforme objetivo e módulos indicados na Apresentação deste Guia, salientando que este módulo, especificamente irá tratar da gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes nas empresas.



2. Convide o grupo para a atividade de apresentação, por meio da formação de subgrupos de 5 a 6 integrantes. Apresente o slide S2E1, recomendando que busquem se agrupar com colegas que ainda não conheçam para que possam trocar novas experiências e diferentes daquelas que já estejam habituados.

## APRESENTAÇÃO EM SUBGRUPOS

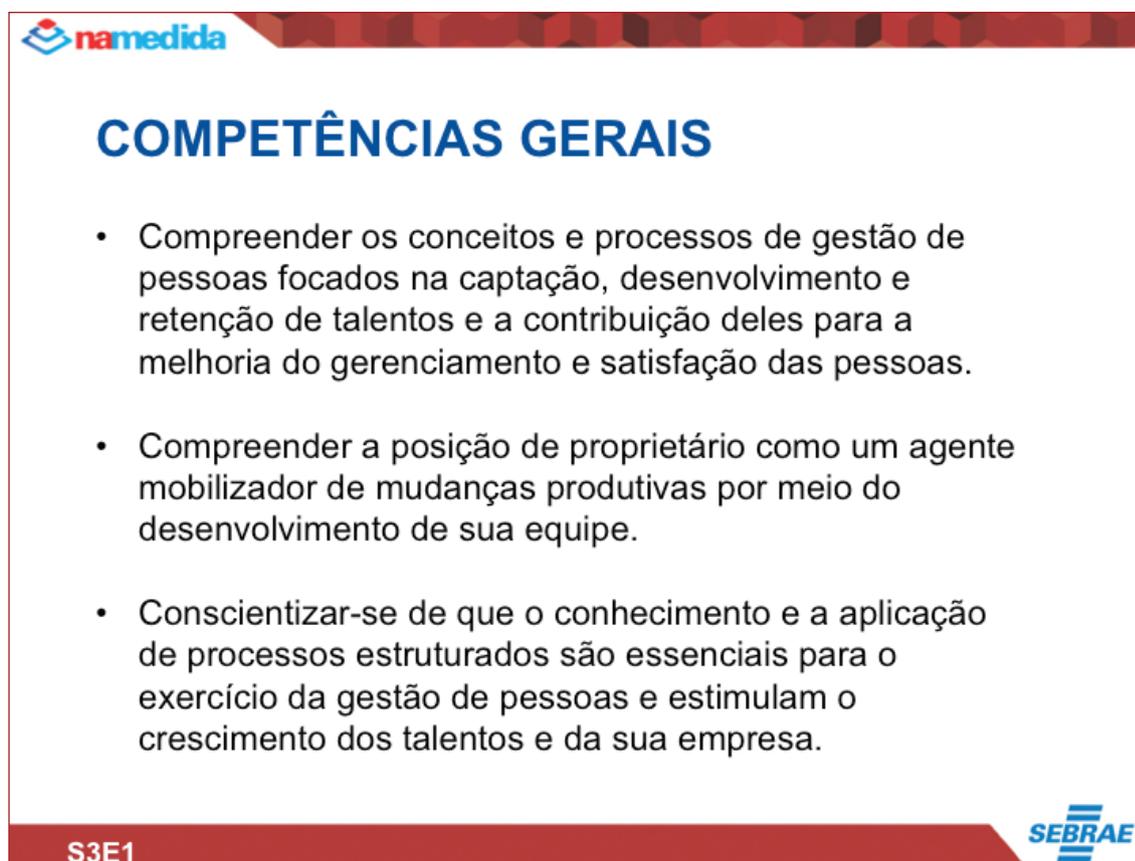


- **Nome:**
- **Empresa e área de atuação**
- **Há quantos tempo atuando no mercado**
- **Número de funcionários**
- **Expectativas comuns do grupo**
- **Escolham um representante do grupo para fazer a apresentação**

S2E1

3. Conceda 15 minutos para esta apresentação em subgrupos.
4. Reforce que um representante de cada subgrupo apresentará os demais, assim como as expectativas.
5. Disponibilize crachás e pincel atômico sobre uma mesa e informe a todo o grupo onde se encontra o material. Solicite que cada um pegue então o crachá e pincel, escrevendo seu nome ou apelido como prefere ser chamado e coloque-o em local bem visível, pois chamá-los pelo nome gera proximidade e começar a gerar seu vínculo com o grupo. Outro fator importante deste momento é fazer com que todos se movimentem pela sala, gerando energia e descontração no ambiente.
6. Observe a conclusão da atividade nos subgrupos e convide os representantes para as apresentações.

7. Anote as palavras chave em uma folha de flipchart.
8. Mostre os Slides S3E1 e S4E1, apresentando as competências gerais do curso. Faça comentários essenciais sobre cada uma delas e também nivele as expectativas dos participantes, indicando aquilo que será abordado no curso. Caso alguma expectativa não esteja dentro das competências que serão desenvolvidas no curso, esclareça aos participantes e, se possível, recomende o curso que as atenda.



The slide features a red header with the 'namedida' logo. The main content is titled 'COMPETÊNCIAS GERAIS' in large blue letters. Below the title is a bulleted list of three points. The bottom left corner has a red bar with 'S3E1' in white, and the bottom right corner has the 'SEBRAE' logo.

 **COMPETÊNCIAS GERAIS**

- Compreender os conceitos e processos de gestão de pessoas focados na captação, desenvolvimento e retenção de talentos e a contribuição deles para a melhoria do gerenciamento e satisfação das pessoas.
- Compreender a posição de proprietário como um agente mobilizador de mudanças produtivas por meio do desenvolvimento de sua equipe.
- Conscientizar-se de que o conhecimento e a aplicação de processos estruturados são essenciais para o exercício da gestão de pessoas e estimulam o crescimento dos talentos e da sua empresa.

**S3E1** 

## COMPETÊNCIAS GERAIS

- Predispor-se a se relacionar com a equipe de trabalho, favorecendo um ambiente de apoio, sinergia e cooperação em busca de resultados empresariais positivos.
- Elaborar diagnósticos e executar simulações de aplicação de ferramentas de gestão de pessoas.
- Elaborar plano de ação, de acordo com a realidade da empresa, que possam potencializar a força da equipe assim como a sustentabilidade da gestão de pessoas.

S4E1



9. Apresente a estrutura do curso:

**Encontro 1** – O sistema de gestão de pessoas;

**Encontro 2** – Sistemas de remuneração e provisão de pessoas;

**Encontro 3** – Seleção, desempenho e retenção de pessoas;

**Encontro 4** – O trabalho em equipe;

**Encontro 5** – A comunicação interpessoal e os conflitos em uma equipe;

**Encontro 6** – O empresário como um coach da equipe.

Além dos encontros, cada empresa terá uma Consultoria Individual de 2 horas para discussão sobre a aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas diante da realidade de sua empresa.

## CARGA HORÁRIA

26 horas, sendo 6 encontros de 4 horas cada, mais 2 horas de consultoria individual.

10. Informe aos participantes que:

- Nos encontros 1, 2 e 3, o curso tratará de temas relacionados ao sistema de gestão de pessoas, abordando aspectos conceituais e processos operacionais adotados pelas empresas;
- Nos encontros 4, 5 e 6, o curso estará focado no desenvolvimento das equipes de trabalho, o papel do proprietário como agente mobilizador de mudanças produtivas;
- As consultorias individuais serão focadas na aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas em face da realidade de cada empresa.

11. Verifique com os participantes se existem dúvidas relacionadas à estrutura do curso e esclareça-as.

12. Entregue uma cópia do Diário de Bordo a cada participante.

13. Apresente os slides S5E1 S6E1 e explique a função do Diário de Bordo. Trata-se de uma agenda de aprendizagem individual para cada participante, onde serão registradas aquelas “ideias momentâneas e repentinas” que são incomuns e raras no dia a dia assim como sugestões recebidas durante o curso e também o aprendizado de cada encontro que também servirão de subsídio para a elaboração do plano de ação ao final do curso.

**namedida**

**Diário de Bordo**

*As pérolas do meu dia*

**SEBRAE**

S5E1

**namedida**

## Diário de bordo

No decorrer do curso, anote as “pérolas” do dia.

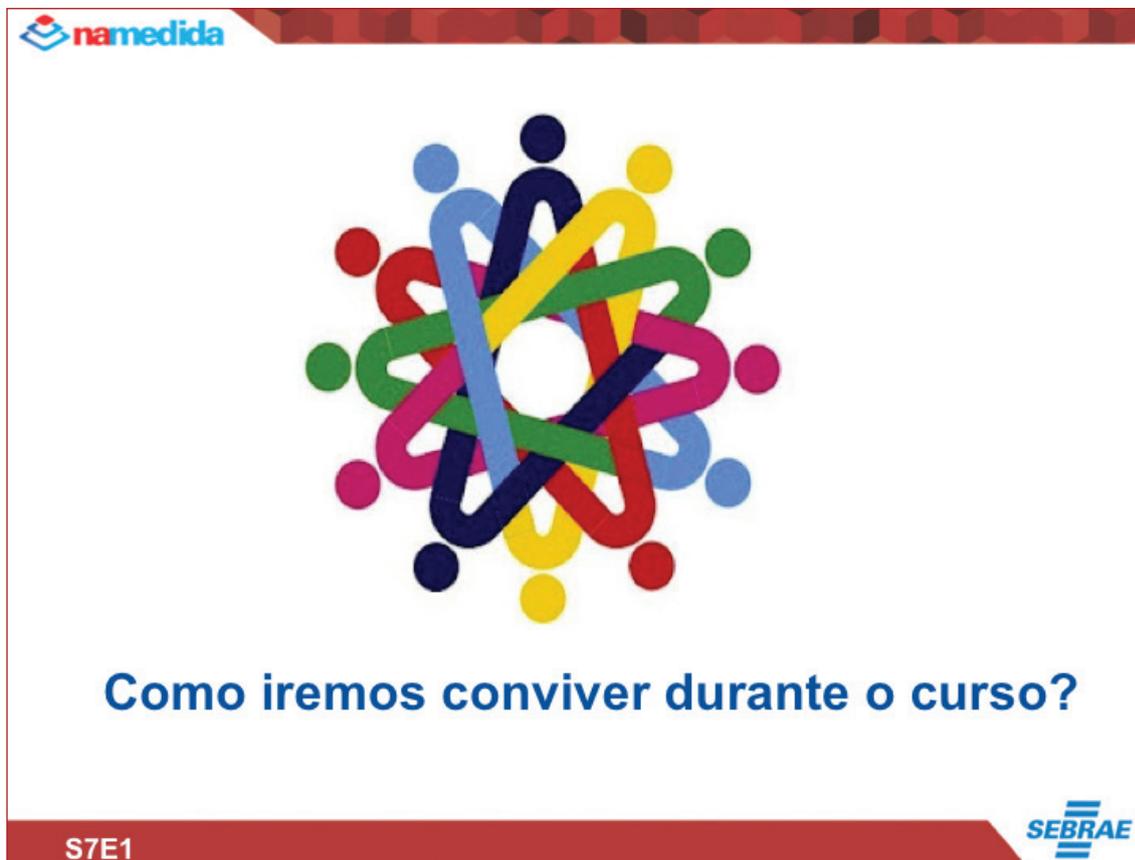
- ✓ São ideias que surgem ...
- ✓ Sugestões ou comentários que você tenha escutado ....
- ✓ Experiências que podem lhe servir de exemplo...
- ✓ Pontos essenciais para o seu desenvolvimento.

Tudo isso lhe dará subsídios para elaborar um **Plano de Ação** que consolida sua aprendizagem e desenvolve continuamente suas competências.

**SEBRAE**

S6E1

14. Esclareça as dúvidas levantadas pelos participantes, caso seja necessário.
15. Apresente o slide S7E1 para iniciar a atividade de elaboração do contrato de convivência.



**Como iremos conviver durante o curso?**

S7E1

16. Elabore com os participantes um contrato de convivência, ressaltando os seguintes aspectos:
  - Incentive a participação de todos, dizendo que o fato de já nos conhecermos, contribui para iniciarmos nossa construção de vínculos e que, em toda convivência humana, conflitos podem ocorrer. Por isso, devemos esclarecer alguns pontos de conduta no grupo, para facilitar o relacionamento durante o curso;
  - Estimule os participantes a sugerirem comportamentos, condutas desejáveis para

que a convivência no curso seja positiva e proveitosa. Se os participantes não disserem, proponha por exemplo, o sigilo como uma conduta importante (gera segurança para o trabalho em grupo), celulares desligados ou no modo silencioso, pontualidade (horário para início e término de cada dia, intervalos para café e almoço) e mais algum item que julgar importante;

- Anote no flipchart as palavras-chave, a partir das sugestões dos participantes;
- Comente que, a partir desse momento, esse será o código de ética do grupo e pergunte se todos estão de acordo. Obtendo a concordância, afixe o contrato na parede, onde deverá permanecer até o final do curso.

## **ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 1 – O PROGRAMA E AS COMPETÊNCIAS**

### **OBJETIVO**

Apresentar a programação do Encontro 1 – O Sistema de Gestão de Pessoas – e as competências que serão desenvolvidas.

### **TEMPO**

10 minutos

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Slides S8E1 e S9E1;
- Computador;
- Projetor multimídia;
- Manual do Participante.

### **PROCEDIMENTOS**

1. Apresente o slide S8E1 que contém o título do Encontro 1: O sistema de gestão de pessoas. Informe aos participantes que a partir deste momento está sendo formalmente iniciado o estudo dos temas que possibilitarão ao participante compreender como se estrutura a gestão de pessoas nas organizações.



## Encontro 1

# O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

S8E1



2. Peça que abram o Manual do Participante no Encontro 1 para leitura das competências a serem desenvolvidas durante este encontro. Solicite um voluntário para que leia as competências e faça comentários sobre elas:
  - Compreender o que é Gestão de Pessoas e seu papel na empresa;
  - Identificar os processos e suas relações em Gestão de Pessoas;
  - Tomar consciência da importância da Gestão de Pessoas na empresa;
  - Elaborar um diagnóstico do Sistema de Gestão de Pessoas na empresa.
  
3. Apresente o slide S9E1 contendo os temas que serão abordados neste encontro e faça uma breve exposição sobre como serão conduzidos.



## Temas do encontro 1

- ✓ Conceituação de gestão de pessoas.
- ✓ Processos de gestão de pessoas e suas inter-relações.
- ✓ Elaboração de diagnóstico

S9E1



**Conceituação de gestão de pessoas** – Definição do conceito de gestão de pessoas com a contribuição dos participantes. O Educador levará os participantes a uma reflexão visando a melhor compreensão do conceito de gestão de pessoas.

**Processos de gestão de pessoas e suas inter-relações** – Estudo das interações entre os vários processos de gestão de pessoas nas empresas. Será realizada uma atividade em grupos com o objetivo de demonstrar que os processos adotados na gestão de pessoas devem ser compostos por um conjunto coerente de ações pois há permanentes interações entre esses processos.

**Elaboração de diagnóstico** – Resposta individual a um questionário que tem por objetivo verificar a situação atual de cada participante relacionada à aplicação de processos de gestão de pessoas em suas empresas. Busca identificar necessidades e soluções que trarão melhorias para o negócio.

4. Esclareça as dúvidas levantadas pelos participantes, caso seja necessário.

## **ATIVIDADE 1 – CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS**

### **OBJETIVO**

Conceituar gestão de pessoas a partir do conhecimento dos participantes e identificar os principais processos.

### **TEMPO**

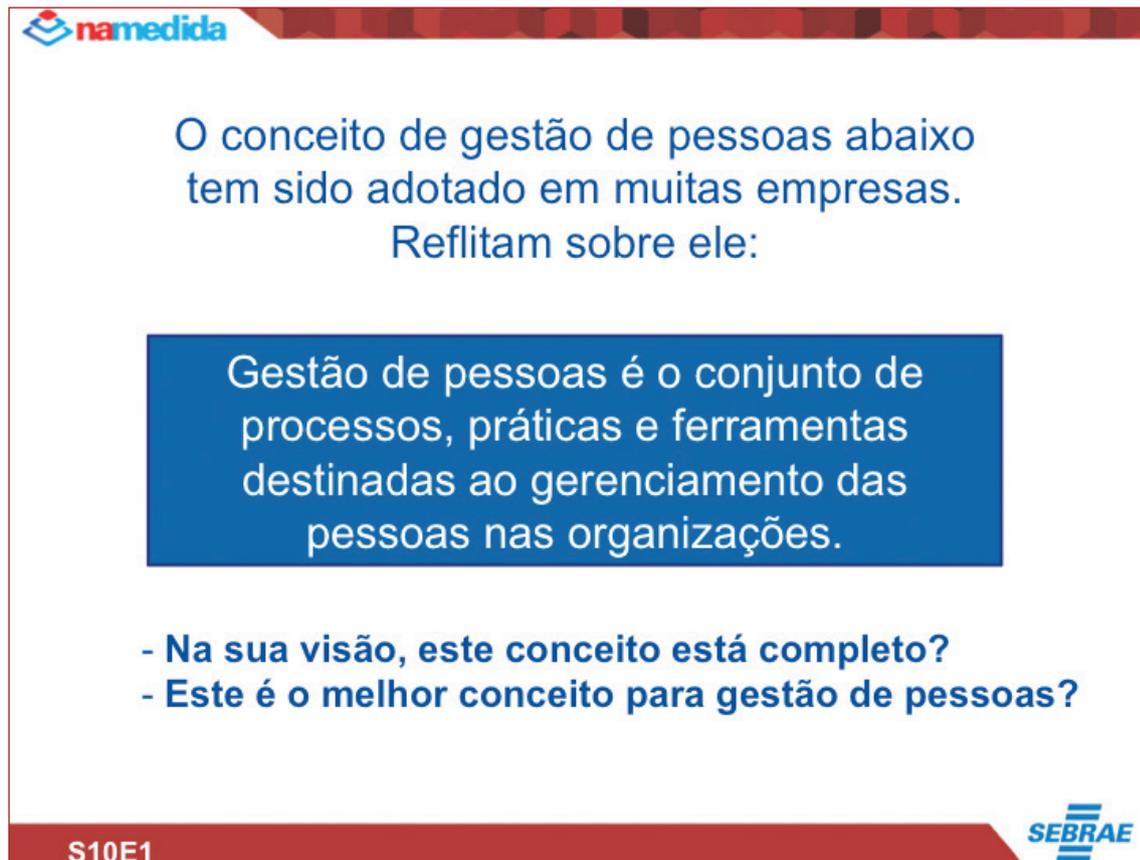
35 minutos

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Slides S10E1 e S11E1;
- Computador;
- Projetor multimídia;
- Flipchart;
- Pincéis atômicos.

### **PROCEDIMENTOS**

1. Apresente o Slide S10E1 que contém um conceito parcial de gestão de pessoas.



**O conceito de gestão de pessoas abaixo tem sido adotado em muitas empresas. Reflitam sobre ele:**

**Gestão de pessoas é o conjunto de processos, práticas e ferramentas destinadas ao gerenciamento das pessoas nas organizações.**

**- Na sua visão, este conceito está completo?**  
**- Este é o melhor conceito para gestão de pessoas?**

S10E1 

2. Solicite aos participantes que analisem o conceito, dê um segundo click no slide e proponha as questões abaixo, para um debate aberto:
  - Na sua visão, este conceito está completo?
  - Este é o melhor conceito para gestão de pessoas?
3. Estimule a participação de todos e vá anotando no flipchart as contribuições dos participantes.
4. Explique que o conceito é parcialmente correto porque a gestão de pessoas abrange outros aspectos que são:

- As pessoas são parceiras do desenvolvimento da empresa;
  - A gestão de pessoas nas pequenas e micro empresas é muito mais que a simples aplicação de ferramentas. Envolve relações pessoais fortes que tem significativos impactos em sua produtividade;
  - As pessoas são o diferencial competitivo da empresa.
5. Peça que abram o Manual do Participante na página onde se encontra a Atividade 1, e localizem o texto “Gestão de Pessoas”.
  6. Solicite a um dos participantes que leia o parágrafo 1 e, se desejar, faça algum comentário.
  7. Repita o procedimento para os parágrafos 2, 3 e 4.
  8. Após a leitura de todo o texto, pergunte ao grupo se o conceito apresentado no slide abrange a gestão de pessoas como um todo.
  9. Faça as anotações no flip chart.
  10. Em seguida apresente o Slide S11E1 que contém o conceito ampliado de gestão de pessoas e solicite a um dos participantes que faça a leitura em voz alta e comente o conceito.



## Gestão de Pessoas

Associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos, potencializar o capital humano nas organizações e impulsionar a empresa a alcançar seus objetivos, a partir do aprimoramento das relações de confiança mútua.

S11E1



11. Comente o conceito apresentado, enfatizando os seguintes itens apresentados abaixo. Você poderá também consultar o Texto 1 - Administração de RH ou Gestão com Pessoas? como subsídio para sua exposição dialogada:
- A habilidade para gerenciar pessoas pode ser desenvolvida. Em algumas pessoas esta habilidade é inata, mas se tornar tangível para os funcionários deve ser materializada com a adoção de políticas de gestão e aplicação de processos, ferramentas e técnicas;
  - Associação das habilidades com os processos implica no aprimoramento das atitudes pessoais e na aplicação de ferramentas adequadas. Na gestão de pessoas, habilidades e processos são absolutamente inseparáveis;

- Administrar comportamentos pressupõe o alinhamento das expectativas do funcionário e da empresa. Esse alinhamento é facilitado pelo fortalecimento das relações de confiança;
  - Não há empresas boas com funcionários insatisfeitos.
12. Peça que formulem sua própria definição de gestão de pessoas, com base no que ouviu e sobre as necessidades de sua empresa e preencham o quadro que está na sequência do texto, no Manual do Participante.
13. Verifique com os participantes se alguém gostaria de compartilhar sua própria definição com o grupo. Ouça até quatro depoimentos e saliente a importância de se formular um conceito que seja o mais adequado às necessidades de sua Empresa e consistente com o conceito geral de gestão de pessoas.

## ATIVIDADE 2 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTERRELAÇÕES

### OBJETIVO

Compreender as relações de interdependência entre os vários processos de gestão de pessoas nas empresas

### TEMPO

60 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S12E1 a S13E1;
- Computador;
- Projetor multimídia;
- Manual do participante;
- Folhas de trabalho em grupo: “O que isso tem a ver?.” Este trabalho é composto por 5 situações que deverão ser respondidas em 5 grupos. Deve haver 6 cópias de cada situação;
- Flipchart;
- Pincéis atômicos.

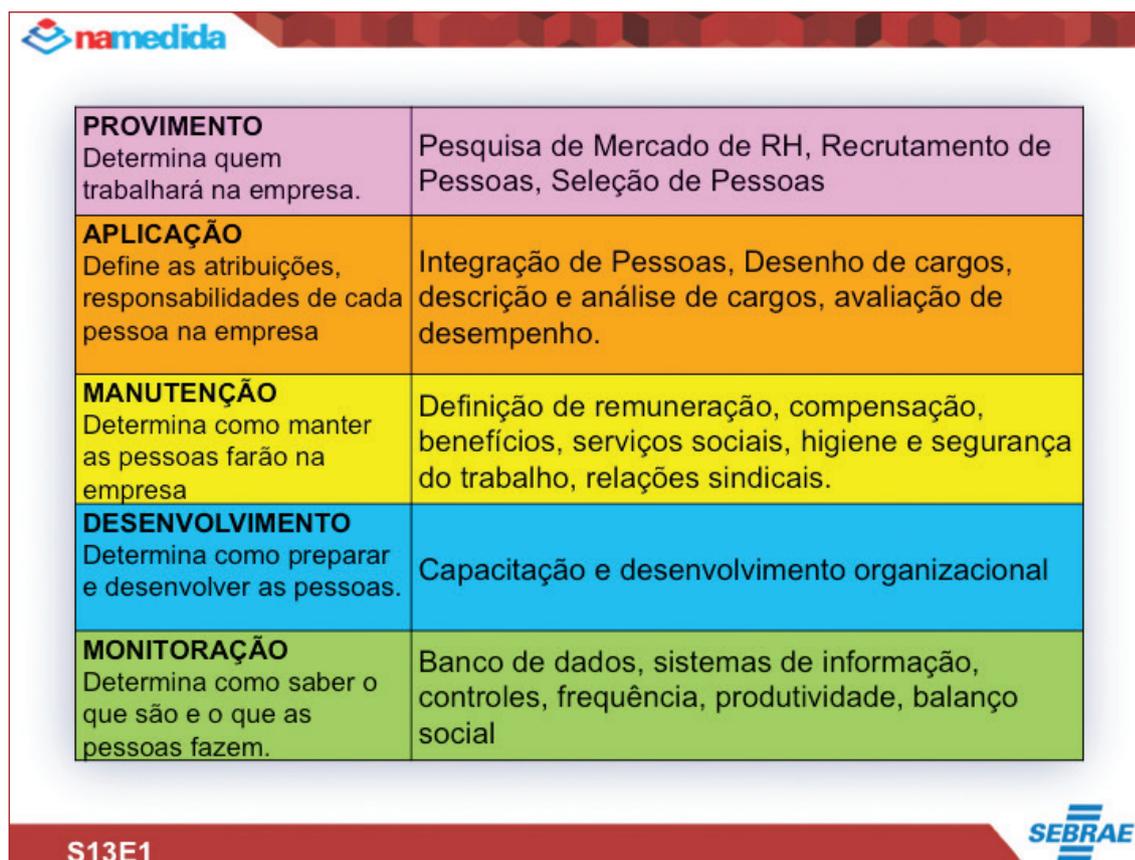
### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o Slide S12E1.



2. Faça uma breve explanação sobre o ciclo de gestão de pessoas baseado nas suas macro funções: Provimto, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoração.
  - A imagem do catavento significa que as macro funções do ciclo de gestão de pessoas estão sempre em movimento;
  - Após a admissão de um funcionário (Provimto) é fundamental deixar claro suas atribuições e responsabilidades (Aplicação), o quanto irá receber pelo seu trabalho e o que ele deve fazer para ser promovido (Manutenção). Para aprimorar suas competências o funcionário é capacitado (Desenvolvimento) e passa por processos de avaliação para aferir se seus resultados estão de acordo com as expectativas da Empresa (Monitoração). No caso de desligamento ou ampliação do quadro de funcionários, este ciclo recomeça;
  - Deste modo, o “vento” faz este catavento girar é a própria dinâmica da Empresa, na qual nenhuma função da gestão de pessoas pode ser omitida.

3. Apresente o Slide S13E1 e faça um breve comentário sobre de cada Macro Função, com base nas informações contidas no slide:

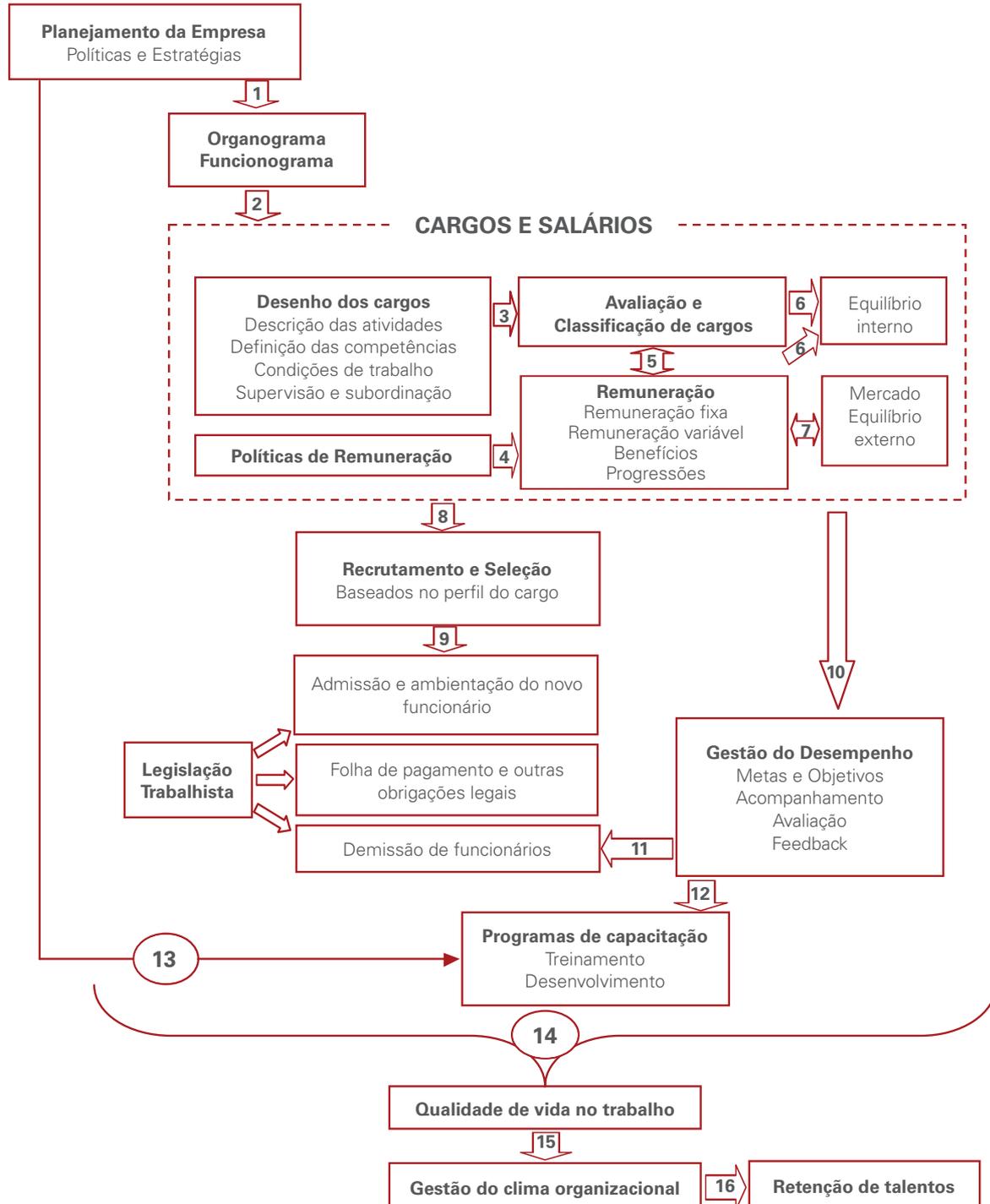


<b>PROVIMENTO</b> Determina quem trabalhará na empresa.	Pesquisa de Mercado de RH, Recrutamento de Pessoas, Seleção de Pessoas
<b>APLICAÇÃO</b> Define as atribuições, responsabilidades de cada pessoa na empresa	Integração de Pessoas, Desenho de cargos, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho.
<b>MANUTENÇÃO</b> Determina como manter as pessoas farão na empresa	Definição de remuneração, compensação, benefícios, serviços sociais, higiene e segurança do trabalho, relações sindicais.
<b>DESENVOLVIMENTO</b> Determina como preparar e desenvolver as pessoas.	Capacitação e desenvolvimento organizacional
<b>MONITORAÇÃO</b> Determina como saber o que são e o que as pessoas fazem.	Banco de dados, sistemas de informação, controles, frequência, produtividade, balanço social

S13E1 

4. Esclareça as dúvidas levantadas pelos participantes, caso seja necessário.
5. Convoque os participantes para se subdividirem em 6 grupos e solicite a escolha de um relator. Para diversificar, utilize estratégias de divisão de grupo, tais como por número, por cor, etc.
6. Entregue aos participantes a folha da atividade: “O que isso tem a ver?;” observando a numeração de cada situação descrita que deve ser a mesma para todos os membros de cada grupo. Os textos referentes a esta atividade encontram-se no Anexo 1 – Encontro 1.

7. Cronometre 15 minutos para a discussão e formulação das respostas às duas questões propostas na atividade. Oriente-os para que registrem as respostas do grupo na própria folha.
8. Finalizada a atividade em grupo, convoque os relatores para exposição das respostas, obedecendo a ordem de 1 a 5, concedendo o máximo de 3 minutos para cada relator. Anote no flip chart as palavras chave de cada relação de interdependência. Finalize sua apresentação com aplausos ao relator.
9. Após as apresentações, enfatize os seguintes pontos:
  - Para o cumprimento das metas empresariais definidas no planejamento da empresa, é imprescindível considerar os processos de gestão das pessoas;
  - Os processos, técnicas, métodos e ferramentas utilizados na gestão de pessoas só serão eficazes se houver total coerência e uniformidade entre eles;
  - Os funcionários sentem-se mais seguros e confiantes na empresa se conhecerem as políticas de gestão de pessoas e os processos adotados para esta finalidade;
  - Com processos definidos a partir de uma política de gestão uniforme e justa a tarefa do empresário estará restrita às exceções ou situações não contempladas nos critérios, reduzindo consideravelmente o tempo despendido para o gerenciamento da rotina.
10. Solicite que abram o Manual do Participante na página que contém o diagrama das inter-relações entre os processos de gestão de pessoas. O número inserido nas setas, corresponde ao mesmo número no texto.
11. Explique as inter-relações utilizando como apoio as informações apresentadas no Texto 2 – A administração de recursos humanos como um processo.



1. No planejamento empresarial são definidos os rumos e os objetivos da empresa para garantir seu crescimento. Para que os objetivos sejam alcançados deve-se também planejar a gestão de pessoas visando atender às necessidades de curto, médio e longo prazos e, desse modo, assegurar a realização das estratégias do negócio. São essas estratégias que fornecem os elementos necessários para a elaboração da estrutura da empresa, chamada de organograma e para a definição das atribuições de cada setor, conhecida como funcionograma.
2. Para cumprir as atribuições de cada setor a empresa define agrupamentos de atividades a que chamamos que cargos. O desenho dos cargos contém: a descrição das atividades, competências, requisitos necessários, condições de trabalho e as relações de supervisão e subordinação.
3. Com base no desenho dos cargos faz-se a avaliação e classificação a fim de estabelecer uma hierarquia baseada em três fatores básicos: conhecimento exigido, complexidade das tarefas e responsabilidades atribuídas ao cargo. Essa classificação demonstra o valor de um cargo em relação aos demais, processo este fundamental para a elaboração de uma tabela salarial.
4. Dentro do escopo de um Plano de Cargos e Salários é necessário estabelecer as políticas de remuneração, que irão definir os salários e outras vantagens.
5. A classificação dos cargos é a base para estabelecer a hierarquia de remuneração e a definição dos critérios de promoção. As práticas salariais podem variar de acordo com a dinâmica do mercado que às vezes faz com que alguns cargos passem a ser mais valorizados que outros. Desta forma a remuneração é influenciada pela classificação de cargos e vice versa, trocando informações constantemente.
6. O equilíbrio interno é a consequência da adoção de critérios justos para remunerar cada um dos cargos. Dessa forma, eliminam-se situações em que um cargo de posição mais elevada tenha uma remuneração menor que a de um outro cargo inferior na classificação. Por isto é fundamental que os sistemas de remuneração e classificação de cargo sejam inteiramente compatíveis.

7. Considera-se que a remuneração está adequada quando os salários da Empresa estão equilibrados em uma comparação com os praticados no mercado. Esta deve ser uma preocupação permanente dos gestores para reduzir desligamentos de bons funcionários por questões salariais.
8. O recrutamento e seleção de pessoas devem ser orientados por um perfil detalhadamente elaborado com base no desenho de cargos. Este perfil norteia todo o processo, desde a divulgação da vaga, entrevista e testes de seleção.
9. Após a admissão é fundamental que o novo funcionário passe por um período de ambientação orientado pela Empresa, fazendo contato com seus futuros colegas e conhecendo suas atividades e local de trabalho. Na admissão, bem como na elaboração da folha de pagamento e na demissão, devem ser cumpridos todos os preceitos legais previstos na Consolidação das Leis do Trabalho.
10. A gestão de desempenho é um processo pelo qual o gestor monitora o crescimento pessoal e profissional do funcionário. Os elementos da avaliação são definidos a partir das informações do desenho de cargos especialmente as relacionadas às competências do cargo.
11. A gestão de desempenho visa prioritariamente ao aprimoramento das pessoas. Porém, em alguns casos, detecta-se que algum funcionário não se adapta à Empresa ou à atividade e, por causa disto, está impactando negativamente seus resultados. Dessa forma, a gestão de desempenho pode indicar a necessidade de desligá-lo da empresa.
12. Como consequência do processo de gestão de desempenho o gestor adquire informações seguras para elaborar um plano de capacitação que atenda às reais necessidades dos funcionários, seja para aprimorar técnicas de trabalho, conhecimentos acerca de suas atividades ou melhorar seu comportamento pessoal.
13. Os planos de capacitação da empresa não devem estar focados apenas nas necessidades atuais da empresa. As diretrizes do planejamento devem orientar a elaboração de um plano de capacitação que possa preparar seus funcionários para aquilo que será a empresa no futuro.

14. Todos os processos de gestão pessoas, em sua essência, visam a promover a satisfação das pessoas no trabalho, seja pela oferta de perspectivas de crescimento, seja pela adoção de critérios justos e uniformes, seja pela concessão de uma remuneração adequada, dentre outros fatores. A satisfação das pessoas contribui para melhor qualidade de vida das pessoas que também é diretamente influenciada pelas condições físicas e ambientais do trabalho, pela proteção contra acidentes e pelas ações de atenção à saúde do trabalhador.
15. Com todos estes processos devidamente aplicados é muito provável que o clima organizacional da empresa demonstre um ambiente propício à satisfação e felicidade das pessoas ao mesmo tempo em que a Empresa ganha todas as condições para crescer.
16. A retenção dos talentos da Empresa é a consequência de todos esses processos consolidados, aliada a uma liderança focada nos resultados conjuntos e no respeito, reconhecimento e valorização das pessoas.

13. Verifique com os participantes se há dúvidas com relação ao tema abordado e solucione-as com base nas informações do quadro acima.
14. Conclua a atividade, agradecendo a participação de todos.

## ATIVIDADE 3 – ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO

### OBJETIVO

Refletir sobre a aplicação dos processos de gestão de pessoas em face da realidade existente em cada empresa, para identificar soluções em gestão de pessoas que trarão melhorias para o negócio.

### TEMPO

45 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S14E1 e S15E1;
- Computador;
- Projetor multimídia;
- Manual do participante.

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o Slide S14E1 que apresenta o conceito e a finalidade do diagnóstico e faça comentários sobre ele.

## DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE PESSOAS

### O Que é:

Levantamento de informações do negócio para avaliar sua situação real.

### Finalidade:

Identificar, por meio de perguntas estruturadas, oportunidades de melhorias para o crescimento pessoal e da empresa.

S14E1



2. Ao iniciar a atividade, apresente o slide S15E1 e comente sobre as recomendações para a realização do diagnóstico.




## DIAGNÓSTICO - RECOMENDAÇÕES

- Responda às questões com a máxima franqueza.
- Não existem respostas certas ou erradas.
- Solicite orientação ao facilitador, se necessário.

S15E1 

- Peça que abram o Manual do Participante na página que contém o questionário e faça as seguintes recomendações para o seu preenchimento.
  - O participante deverá refletir sobre a situação apresentada e comparar com a realidade de sua empresa hoje;
  - Em seguida escolher, dentre as cinco alternativas descritas, aquela que mais se aproxima da sua realidade;
  - Anotar na coluna “Pontos” o número correspondente à alternativa escolhida;
  - Somar os pontos ao final do questionário;
  - Verificar o diagnóstico de acordo com a faixa de pontos.

4. Cronometre no máximo 15 minutos para que sejam completadas todas as respostas.
5. Enquanto respondem, desenhe no flip chart uma tabela com três colunas e sete linhas. Na primeira linha escreva: Faixa de pontos – Quantidade – Percentual. Na primeira coluna escreva as faixas de pontos, a partir da segunda linha, de acordo com o Manual do Participante e na última linha escreva “Total”. Deixe em branco a segunda e terceira colunas. Veja o modelo:

FAIXA DE PONTOS	QUANTOS	PERCENTUAL
20 a 30		
31 a 50		
51 a 70		
71 a 90		
Acima de 90		
<b>Total</b>	<b>(Numero de participantes)</b>	<b>100</b>

6. Ao final do tempo, peça a um dos participantes que leia o texto referente à primeira faixa de pontos que encontra-se ao final das questões do diagnóstico.
7. Pergunte quantos se enquadram nesta faixa, conte o número de pessoas e anote-o na segunda coluna do flip chart.
8. Repita os dois passos anteriores para as demais faixas de pontos.
9. Calcule o percentual de cada uma das faixas, com base no número total de participantes, anote na terceira coluna da tabela. Comente sobre o perfil do grupo, começando pela faixa que apresentar o maior percentual.
10. Em seguida, solicite que preencham o quadro “Para sua reflexão”; logo após o resultado do diagnóstico, estimulando-os a identificar suas dificuldades e como a aplicação dos processos de gestão de pessoas pode contribuir para minimizá-las.

## ATIVIDADE 4 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

### OBJETIVO

Refletir sobre os temas abordados e fazer anotações no Diário de Bordo. Avaliação oral do encontro e encerramento.

### TEMPO

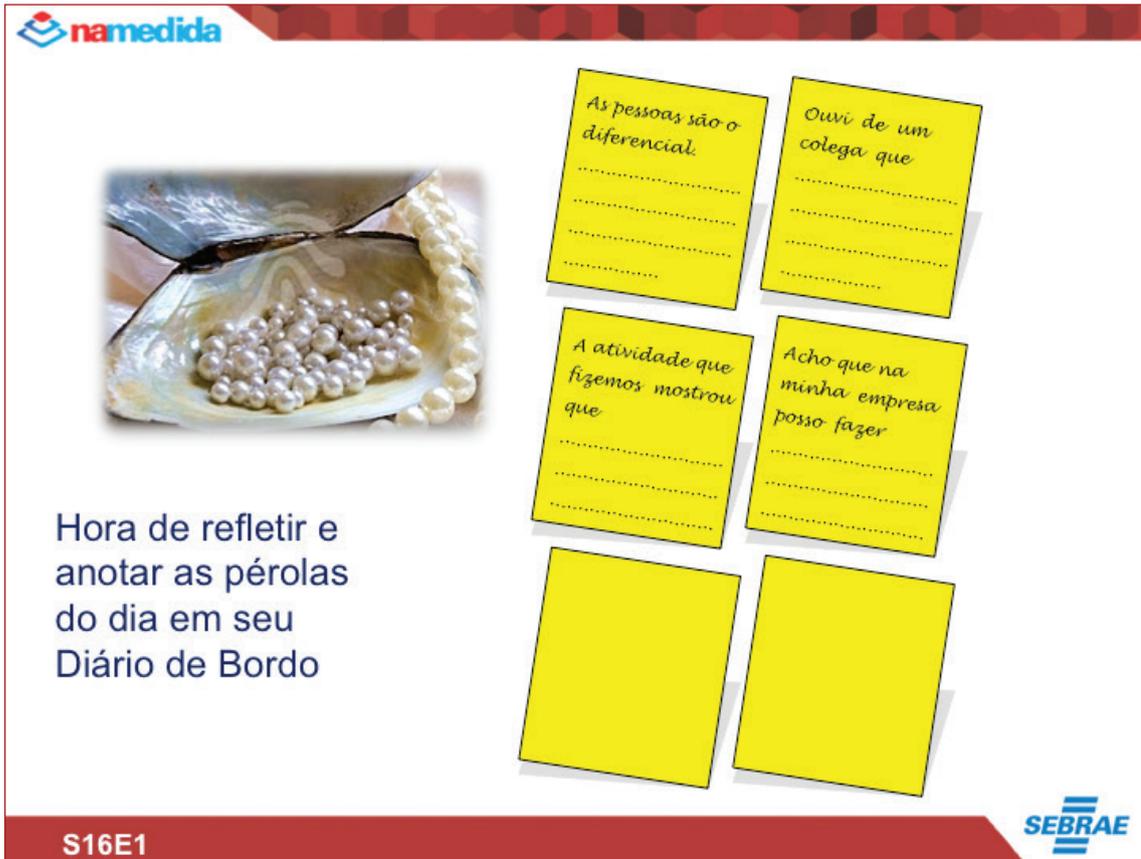
15 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S16E1 e S17E1;
- Computador;
- Projetor multimídia;
- Diário de Bordo.

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o slide S16E1 e solicite aos participantes que abram o Diário de Bordo.



**namedida**

*As pessoas são o diferencial.*

*Ouvi de um colega que*

*A atividade que fizemos mostrou que*

*Acho que na minha empresa posso fazer*

**Hora de refletir e anotar as pérolas do dia em seu Diário de Bordo**

**S16E1**

**SEBRAE**

2. Solicite que registrem suas “pérolas” do dia, ou seja, o que mais lhe chamou a atenção sobre este encontro, sugestões e ideias que possam ser úteis em sua empresa, conforme explicitado no próprio Diário de Bordo.
3. Conceda o máximo de 5 minutos para essas anotações
4. Apresente o slide S17E1 e faça uma avaliação informal com os participantes ouvindo suas opiniões sobre:
  - O desenvolvimento das competências citadas no início do curso;
  - O que você acredita ser útil para aplicar em sua empresa.



## Qual a sua avaliação deste encontro?



**Sua opinião  
faz toda  
a diferença**



S17E1

5. Agradeça a participação de todos e encerre o encontro.

## ANEXO 1 – ENCONTRO 1: ATIVIDADE EM GRUPO

### PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTERRELAÇÕES.

#### Nome da Atividade: “O que isso tem a ver?”

Cada uma das situações a seguir deve ser impressa em folhas separadas.  
Tirar 5 cópias de cada situação para serem distribuídas aos membros de cada grupo.

#### A. Atividade em grupos: “O que isso tem a ver?”

##### SITUAÇÃO 1

No planejamento da empresa o empresário define os objetivos a serem alcançados no curto, médio e longo prazos, estabelecendo suas metas e planos de ação. Para planejar ele verifica as forças e deficiências de sua empresa, analisa as ameaças e descobre novas oportunidades no mercado. Possibilita ao empresário vislumbrar aonde quer chegar e o que ele precisa fazer para chegar ao ponto que deseja.

O que isso tem a ver...

1. Com a definição dos cargos de sua empresa?
2. Com a capacitação dos seus funcionários?

#### B. Atividade em grupos: “O que isso tem a ver?”

##### SITUAÇÃO 2

Dentro de uma empresa podem existir diferentes cargos. Cada um deles é responsável por realizar um conjunto de atividades, desde as mais rotineiras até as mais complexas de acordo com a atividade fim da empresa.

Para isto, as empresas exigem que os ocupantes tenham as competências necessárias para que possam realizar as atividades da melhor maneira possível e alcançar os resultados desejados.

O que isso tem a ver...

1. Com a definição do salário do cargo?
2. Com o recrutamento e seleção de funcionários?

### C. Atividade em grupos: “O que isso tem a ver?”

#### SITUAÇÃO 3

O mercado de trabalho varia muito. Tem momentos que um cargo está mais valorizado que outro. Depois vai mudando de acordo com a disponibilidade de mão de obra. Se tem mão de obra com fartura, os salários tendem a diminuir. Se a mão de obra é difícil de ser encontrada, os salários tendem a aumentar.

O que isso tem a ver...

1. Com a política de remuneração da empresa?
2. Com o equilíbrio salarial interno da empresa?

### D. Atividade em grupos: “O que isso tem a ver?”

#### SITUAÇÃO 4

Todo empresário espera que os funcionários executem do melhor modo possível as tarefas determinadas para o seu cargo e alcancem os resultados esperados. Só que muitas vezes isso não acontece e acaba comprometendo a produtividade da empresa.

O que isso tem a ver...

1. Com a avaliação de desempenho?
2. Com o relacionamento entre o patrão e o funcionário?

## E. Atividade em grupos: “O que isso tem a ver?”

### SITUAÇÃO 5

Todo empresário espera que os funcionários executem do melhor modo possível as tarefas determinadas para o seu cargo e alcancem os resultados esperados. Algumas empresas conseguem gerenciar o desempenho do funcionário, identificando falhas, procurando corrigi-las, estabelecendo metas e cobrando resultados.

O que isso tem a ver...

1. Com treinamento e desenvolvimento?
2. Com a satisfação do funcionário?





**ENCONTRO 2**  
**SISTEMAS DE**  
**REMUNERAÇÃO**  
**E PROVISÃO DE**  
**PESSOAS**

O propósito do Encontro 2 é propiciar aos participantes, por meio das situações e atividades previstas, as condições para o desenvolvimento de competências para:

### **Cognitivas**

- Analisar as funções, requisitos qualificativo, responsabilidades envolvidas e condições exigidas para cada cargo;
- Conhecer processos e aplicação de remuneração fixa e variável;
- Conhecer as etapas do Processo de Recrutamento de Pessoal.

### **Atitudinais**

- Reconhecer a importância de se elaborar perfis compatíveis com a necessidade da Empresa;
- Predispor-se a realizar o Recrutamento de Pessoal com bases técnicas.

### **Operacional**

- Elaborar o desenho do cargo alinhado com o perfil adotado no processo de recrutamento de empregados.

### **Carga horária**

4 horas

## PLANO DO ENCONTRO 2 – SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E PROVISÃO DE PESSOAS

TEMAS	ATIVIDADES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	TEMPO
Revisão do encontro 1 anterior e Apresentação do encontro 2	Atividade de apresentação do encontro 2	Exposição oral	Manual do Participante, Slide S1E2 e S2E2, computador, Projetor multimídia	10 min.
Conceituar Desenho de Cargos, e compreender seus objetivos	Atividade 1 Desenho de cargos – conceitos e objetivos	Exposição dialogada	Slides S3E2 e S4E2 Computador Projetor multimídia Manual do Participante	35 min.
Realizar um exercício prático de elaboração de um desenho de cargos.	Atividade 2 Como elaborar um desenho de cargos	Atividade em grupos	Folhas contendo a atividade a ser realizada em grupos – Anexo 1 – Encontro 2 - Seis cópias de cada cargo. Flip chart Pincéis atômicos	70 min.
<b>Intervalo (15 min.)</b>				
Apresentar o conceito de remuneração total e compreender o processo de avaliação e classificação de cargos.	Atividade 3 Remuneração	Exposição dialogada	Slides S5E2 Computador Projetor multimídia Manual do Participante	20 min.
Praticar a elaboração do perfil da vaga a partir das informações do Desenho de Cargos e da situação funcional.	Atividade 4 Recrutamento – a importância do perfil da vaga	Atividade individual e em grupos	Slide S6E2 Computador Projetor multimídia Manual do Participante Folhas contendo o “Formulário - Perfil de Vaga”, - Anexo 2 - Encontro 2- uma para cada participante. Flip chart Pincéis atômicos	60 min.

Conhecer as etapas do processo de Recrutamento de pessoas.	Atividade 5 Recrutamento – as etapas do processo	Exposição dialogada	Slide S7E2 e S8E2 Computador Projetor multimídia Manual do Participante	15 min.
Refletir sobre os temas abordados e fazer anotações no Diário de Bordo. Avaliação oral do encontro e encerramento.	Atividade 6 Encerramento do encontro	Anotações no diário de bordo	Slides S9E2 e S10E2 Computador Projetor multimídia Diário de Bordo	15 min.
<b>Tempo total</b>				<b>240 min.</b>

## ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 2

### OBJETIVOS

- Resgatar o aprendizado do encontro 1;
- Apresentar os temas do encontro 2 – Sistemas de Remuneração e Provisão de Pessoas, e as competências que serão desenvolvidas.

### TEMPO

10 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual do Participante;
- Slide S1E2 e S2E2 ;
- Computador;
- Projetor multimídia.

### PROCEDIMENTOS

1. Cumprimente os participantes, dando-lhes boas vindas para o encontro 2.
2. Pergunte quais foram os principais pontos do aprendizado do encontro 1 e o considerou mais importante. Ouça dois ou três depoimentos e ao final reforce que toda empresa deve desenvolver um sistema de gestão de pessoas devido à importância estratégica das pessoas em seu negócio. Porém não basta ter processos fragmentados e dissociados um do outro. É preciso que eles estejam perfeitamente alinhados entre si em função das suas permanentes interações e troca de informações.

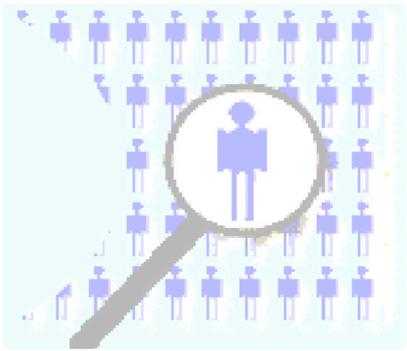
3. Solicite aos participantes que abram o Manual do Participante no encontro 2, para que acompanhem a apresentação do encontro.
4. Apresente o slide S1E2 que contém o título do Encontro 2: Sistemas de Remuneração e Provisão de Pessoas.

Informe aos participantes que o estudo dos sistemas de remuneração inicia-se com um bem elaborado Desenho de Cargos, seguido da avaliação e classificação, que estabelecerá a hierarquia dos cargos dentro da Empresa. É a partir dessa classificação que deve ser elaborada a estrutura de remuneração da Empresa, mantendo o equilíbrio interno e alinhada com o mercado.



## Encontro 2

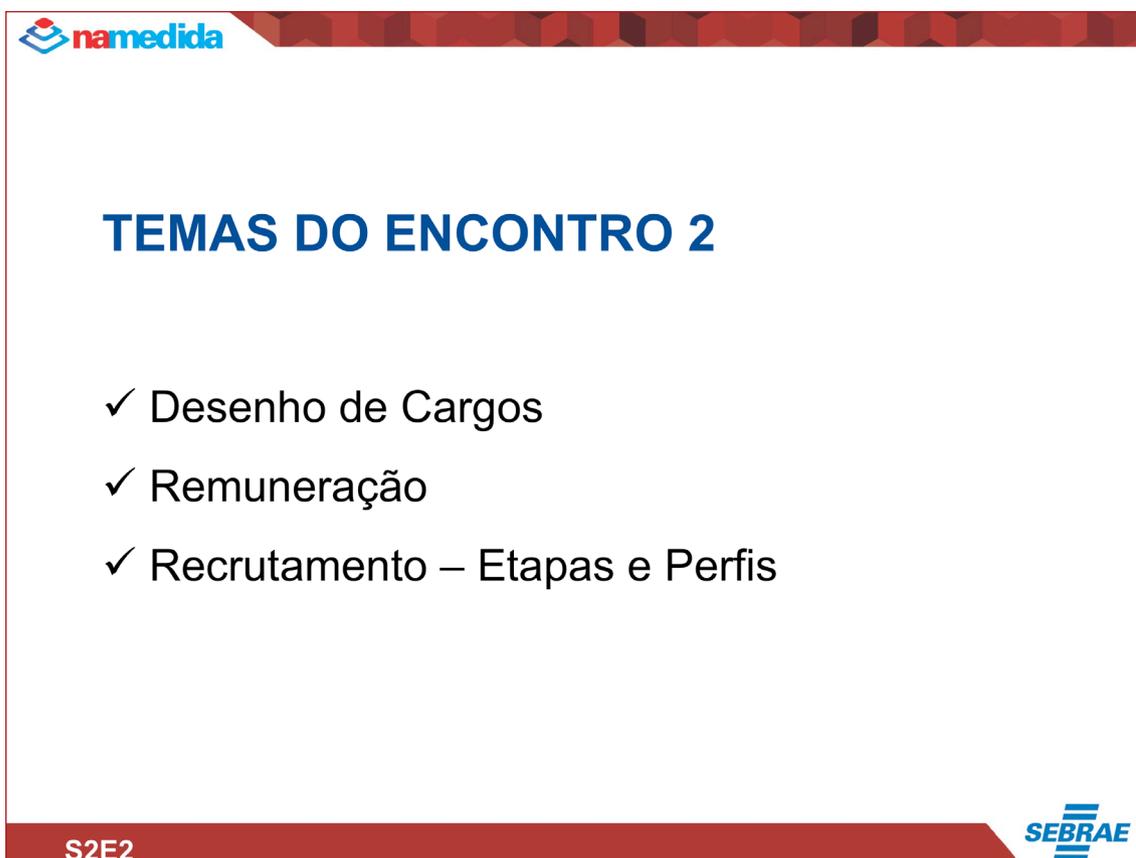
# SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E PROVISÃO DE PESSOAS




**S1E2**


O processo de provisão envolve o recrutamento e a seleção de pessoas que serão agregadas ao quadro de funcionários da Empresa. Enfatize que é absolutamente necessário realizar estes processos de acordo com as etapas que serão apresentadas para aumentar as probabilidades de que os novos funcionários possuam as competências compatíveis com o perfil desejado pela Empresa.

5. Peça aos participantes que abram o Manual do Participante na Atividade de apresentação do Encontro 2 e solicite a um voluntários que faça a leitura das competências a serem desenvolvidas e faça algum comentário se desejar. Comente as competências ressaltando a sua importância no processo de aprendizado.
6. Apresente o slide S2E2 e cite os temas que serão abordados neste encontro fazendo uma breve exposição sobre os mesmos.



 **TEMAS DO ENCONTRO 2**

- ✓ Desenho de Cargos
- ✓ Remuneração
- ✓ Recrutamento – Etapas e Perfis

**S2E2** 

7. Comente cada um dos temas, conforme descrito a seguir:

**Desenho de Cargos** – O Desenho de Cargos é uma ferramenta destinada a detalhar as características e peculiaridades de cada cargo da Empresa. Descreve a missão e as atividades do cargo, seus requisitos e competências e outras informações importantes sobre o cargo que irão subsidiar processos como o Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho.

Neste tema ainda serão abordadas sistemáticas de avaliação e classificação de cargos, necessárias à elaboração da estrutura de remuneração da Empresa.

**Remuneração** – A Remuneração será tratada como a soma do salário fixo mais remuneração variável mais benefícios. Os salários fixos são definidos de acordo com o valor do cargo no mercado e devem ser coerentes com a hierarquia de cargos definida na classificação. A remuneração variável geralmente é decorrente de programas específicos que visam premiar produtividade ou resultados alcançados. Plano de Benefícios são as demais vantagens concedidas pela Empresa aos seus funcionários que contribuem com a melhoria de sua qualidade de vida e estimula a retenção do mesmo.

**Recrutamento** – Etapas do processo e a importância da elaboração de perfis.

O processo de Recrutamento muitas vezes é executado sem os devidos critérios e os empresários acabam por admitir pessoas que não se adequam às suas necessidades. Um processo realizado de acordo com as etapas que serão expostas neste encontro eleva as possibilidades de acerto. Enfatize que a retenção de talentos em uma Empresa inicia-se com uma seleção bem feita.

O perfil da vaga é a ferramenta essencial para a realização deste processo. Por meio de um perfil adequadamente elaborado o gestor obterá mais sucesso no processo de agregar novos funcionários à sua empresa

8. Verifique com os participantes se há dúvidas sobre os temas e preste os esclarecimentos necessários.

## **ATIVIDADE 1 – DESENHO DE CARGOS: CONCEITOS E OBJETIVOS**

### **OBJETIVO**

Conceituar Desenho de Cargos, e compreender seus objetivos.

### **TEMPO**

35 minutos

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Slides S3E2 e S4E2;
- Computador;
- Projetor multimídia;
- Manual do Participante.

### **PROCEDIMENTOS**

1. Apresente o Slide S3E2 que contém o conceito de Desenho de Cargos

## DESENHO DE CARGOS - CONCEITO



É um instrumento de gestão de pessoas que retrata a maneira como o cargo é estruturado, considerando suas tarefas, competências, deveres e requisitos, visando a alcançar os objetivos da organização.

S3E2



2. Solicite aos participantes que abram o Manual na página que contém a atividade 1.
3. Solicite a um participante que leia em voz alta o conceito descrito no slide.

Faça comentários sobre o conceito ressaltando:

O Desenho de cargo é a principal ferramenta do sistema de gestão de pessoas. Seu conteúdo alimenta diversos outros processos como o recrutamento e a seleção, gestão de desempenho e planos de capacitação.

4. Solicite a um participante que leia em voz alta as informações do quadro – Conceitos relacionados. Pergunte se ele gostaria de fazer algum comentário ou se alguém tem alguma dúvida. Em caso positivo, esclareça com as informações, conforme sugerido a seguir:

Para a Empresa o cargo é a base das tarefas organizacionais atribuídas às pessoas. Para a pessoa, o cargo é sua fonte de orientação sobre o que a Empresa espera dele. Quando as pessoas ingressam na organização, elas sempre são ocupantes de algum cargo.

O cargo é o conjunto de todas as atividades que um funcionário deve realizar, sendo elas de natureza e complexidade semelhante. O cargo possui um papel único no processo produtivo da Empresa. Cada cargo é responsável por uma ou mais funções dentro da organização.

Função é um conjunto de tarefas ou atividades desempenhadas pelo ocupante de determinado cargo. É a prática ou o exercício de um cargo.

### **Por exemplo:**

#### **Cargo:** Auxiliar de Contabilidade

- **Funções:** Realizar conferências – Fazer classificação de contas – Efetuar registros contábeis

#### **Cargo:** Operador de Caixa

- **Funções:** Atender clientes – Receber valores – Fechar o caixa.

5. Solicite a um voluntário que leia as informações do segundo quadro – Informações de um Desenho de Cargo. Ao final da leitura, pergunte se ele gostaria de fazer algum comentário ou se alguém tem alguma dúvida. Em caso positivo, esclareça-a, de acordo com as informações que seguem abaixo. Solicite aos participantes que acompanhem as explicações no Manual do Participante na página que contém o modelo de Desenho de Cargos preenchido. Faça comentários de acordo com as informações do texto abaixo. Estas informações são necessárias para melhor compreensão do conteúdo do Desenho de Cargos e servem como subsídio para seus comentários.

- **Identificação do cargo:** nome, natureza e CBO.

O nome do cargo deve ser definido preferencialmente com titulações de uso habitual em outras empresas, para facilitar sua identificação e possibilitar eventuais pesquisas salariais.

A natureza do cargo geralmente é identificada como: Operacional, para cargos de execução. Administrativo para cargos de apoio e pesquisa. Especializado (ou Superior) para cargos que requerem formação de nível superior para execução de suas atividades e Gerencial para cargos de comando.

CBO é a Classificação Brasileira de Ocupações. É um código numérico que identifica o cargo para efeito de informações estatísticas do Ministério do Trabalho. Esta informação pode ser encontrada no site do Ministério do Trabalho.

- **Missão** – Descreve o porquê da existência do cargo, sua razão de ser. Não é uma atividade e sim a finalidade do cargo. Por exemplo: “Atender clientes no balcão da loja” é uma atividade. “Garantir a satisfação do cliente com o atendimento” é uma missão.
- **Descrição das atividades** – É um relato das atividades do cargo, descrevendo o que faz, como faz e para que faz. De um modo geral, o conjunto das atribuições de um cargo pode ser descrito em até dez atividades.
- **Requisitos mínimos** – São as qualificações sem as quais não seria possível o ocupante realizar as atividades. Ou seja, são aquelas qualificações em que o empregador não contrataria um candidato se ele não as possuísse. Geralmente são requisitos objetivos como escolaridade, experiências, curso específico, habilidade específica em uma função, etc. que possam ser comprovados.
- **Competências básicas** – São os requisitos relacionados ao conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao exercício do cargo. Esses requisitos podem ser confirmados por meio de entrevistas ou testes específicos.
- **Competências diferenciadoras** – São aqueles requisitos não obrigatórios mas que contribuem para o melhor desempenho do ocupante. Serve como critério de desempate entre dois candidatos em iguais condições.
- **Subordinação e Supervisão** – Descreve quem será o seu superior ou, em caso de cargo de gerência, quem ele irá supervisionar.

- **Informações funcionais** – São as demais informações relacionadas às condições do exercício do cargo, de acordo com as características da Empresa. Podem envolver horário de trabalho, escala de revezamento, uso de equipamentos de segurança, condições ergonômicas, condições ambientais, etc.
  - **Responsabilidades do cargo** – Informa se o ocupante do cargo terá responsabilidade por pessoas, bens, informações e relacionamento com clientes.
6. Solicite que o participante abra o Manual na página onde contém o modelo de Desenho de Cargos preenchido e comente sobre o modo de preenchimento de cada um dos campos.
  7. Apresente o Slide S4E2 contendo o objetivo do Desenho de Cargo.



## DESENHO DE CARGOS - OBJETIVO



Definir o escopo do trabalho de cada cargo a fim de assegurar a uniformidade na aplicação dos demais processos que compõem o sistema de gestão de pessoas.

S4E2



8. Solicite que um participante faça a leitura do texto contido no Slide e se desejar faça algum comentário.

O Educador deverá fazer suas considerações relacionando esta definição com o tema estudado no encontro 1: A interação entre os processos de gestão de pessoas. As informações contidas no desenho de cargo são essenciais para vários outros processos. É por meio dessas informações que se define a estrutura de remuneração, os perfis de cargo para o recrutamento, as competências que serão avaliadas na gestão de desempenho e conseqüentemente os programas de capacitação. Por isto ele garante a uniformidade na aplicação desses processos, pois as informações provêm de uma fonte única.

9. Conclua a atividade verificando se há dúvidas e esclareça-as.

## ATIVIDADE 2 – COMO ELABORAR UM DESENHO DE CARGOS

### OBJETIVO

Realizar um exercício prático de elaboração de um desenho de cargos.

### TEMPO

70 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Folhas contendo a atividade a ser realizada em grupos – Anexo 2 - Encontro 2– Seis cópias de cada cargo;
- Flipchart;
- Pincéis atômicos.

### PROCEDIMENTOS

1. Divida os participantes em 5 grupos.
2. Entregue a cada grupo um Desenho de Cargo diferente, em número suficiente para cada participante. Em cada grupo os participantes deverão estar com os formulários do mesmo cargo. Os desenhos de cargos a serem utilizados nesta atividade constam no anexo 2 deste Guia.
3. Solicite aos participantes que leiam as informações e a descrição de cargos contidas na folha de exercícios. A partir destes dados os participantes deverão completar as informações faltantes no formulário Desenho de Cargos.
4. Informe que terão o prazo de 25 minutos para a execução desta atividade. Ao final deste tempo, solicite que formem 5 novos grupos constituídos por um represen-

tante de cada grupo anterior Atenção: Se o número total de participantes for menor que 25, alguns grupos podem ficar sem representante de todos os grupos iniciais.

Você, educador, poderá utilizar o Texto 3 – Como elaborar uma descrição de atividades como seu apoio teórico para o desenvolvimento da atividade.

5. Informe que os novos grupos agora constituídos deverão compartilhar informações sobre o Desenho de Cargo que foi elaborado nos grupos iniciais. Cada grupo terá a oportunidade de conhecer o Desenho de todos os 5 cargos desta atividade. Esclareça que não haverá uma exposição final do trabalho realizado pois o objetivo desta atividade é somente compreender a forma de elaborar um Desenho de Cargo por meio do exercício prático. Informe que o tempo previsto para esta atividade é de será de 25 minutos.

6. Ao final deste tempo, encerre a atividade dos grupos e pergunte:

- a. Quais as dificuldades encontradas pelo grupo para a elaboração do Desenho de Cargos?

Anote no flip chart, resumidamente, as opiniões dos participantes.

Conclua, reforçando que para a elaboração de um Desenho de Cargo é fundamental registrar com precisão as atividades de cada cargo. Por meio da análise das atividades são definidos os requisitos, as competências e as demais informações funcionais de cada cargo.

- b. Porque podemos afirmar que o Desenho de Cargo é uma ferramenta essencial para o sistema de gestão de pessoas?

Anote no flip chart, resumidamente, as contribuições dos participantes. Conclua, esclarecendo que as informações contidas no Desenho de Cargo são a base de um sistema gestão de pessoas coeso e uniforme devido às suas frequentes interações com os demais processos.

Após a discussão dessas duas questões, encerre a atividade.

## **ATIVIDADE 3 – REMUNERAÇÃO**

### **OBJETIVO**

Apresentar o conceito de remuneração total e compreender o processo de avaliação e classificação de cargos.

### **TEMPO**

20 minutos

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Slides S5E2;
- Computador;
- Projetor multimídia;
- Manual do Participante.

### **PROCEDIMENTOS**

1. Solicite aos participantes que abram o Manual na página da atividade 3 – Remuneração.
2. Apresente o Slide S5E2 e solicite a um dos participantes que faça a leitura em voz alta do texto do Slide.



## REMUNERAÇÃO

A remuneração total de um funcionário é composta por três parcelas:



Remuneração fixa  
+  
Remuneração variável  
+  
Benefícios



**S5E2**

3. Comente o texto, abordando os aspectos a seguir:

- Por remuneração fixa entendemos os valores pagos a título de salário base, também chamado de salário nominal, ou o salário registrado na carteira de trabalho;
- Como remuneração variável podem ser enquadrados os valores pagos a título de comissões, prêmios, participação nos lucros (PLR); bônus por alcance de resultados; participação acionária, dentre outros;

- Por benefícios, são todas as demais formas de recompensa não pecuniárias, concedidas ao funcionário de modo amplo ou vinculada a determinadas condições. Entre os benefícios mais comuns estão: concessão de cesta básica, plano de assistência e/ou odontológica, transporte gratuito em veículo da Empresa, compras com descontos na própria loja, dentre outros.
4. Solicite a outro participante que faça a leitura da letra A, no Manual do Participante, estimulando-o a fazer comentários sobre o texto.
- Comente sobre a metodologia de avaliação de cargos descrita no Manual do Participante, esclarecendo que esta avaliação permite ao gestor obter uma visão objetiva da hierarquia dos cargos da Empresa;
  - O processo proposto no Manual do Participante tem sido adotado em pequenas e micro empresas por conter indicadores objetivos de avaliação mas que requerem também a percepção do avaliador fundamentada no conhecimento do empresário sobre sua Empresa.

Você, educador, poderá utilizar o Texto 4 – Avaliação e classificação de cargos para o desenvolvimento da atividade.

5. Solicite a outro participante que faça a leitura da letra B estimulando-o a fazer comentários sobre o texto. Comente o item enfatizando o seguinte aspecto:
- É importante fazer o monitoramento da remuneração praticada no mercado para que se possam antecipar ações que visem preservar os bons funcionários em sua empresa.
6. Solicite a outro participante que faça a leitura da letra C estimulando-o a fazer comentários sobre o texto. Comente o item enfatizando o seguinte aspecto:
- O Salário Mínimo determinado pelo Governo é o piso salarial, exceto quando seu valor for definido pelas convenções coletivas da categoria ou for determinada pelos Conselhos Federais.
7. Solicite a outro participante que faça a leitura da letra D estimulando-o a fazer comentários sobre o texto. Comente o item enfatizando o seguinte aspecto:

- Estimule os participantes a revisarem sua sistemática de pagamento de comissões, quando couber, segundo a ótica descrita no Manual do Participante.
8. Solicite a outro participante que faça a leitura da letra E estimulando-o a fazer comentários sobre o texto. Comente o item enfatizando o seguinte aspecto:
- Qualquer programa de premiação deve prever algum ganho para a Empresa, seja em forma de lucro, imagem da Empresa ou satisfação do funcionário. São estas metas que deverão nortear a implantação de programa de premiação por produtividade. A premiação deve ser sempre uma parcela daquilo que a Empresa ganhou.
9. Solicite a outro participante que faça a leitura da letra F estimulando-o a fazer comentários sobre o texto. Comente o item enfatizando o seguinte aspecto:
- Programas simples, definidos com metas bem objetivas, costumam produzir resultados muito rapidamente e estimulam a motivação dos funcionários.
10. Solicite a outro participante que faça a leitura da letra G estimulando-o a fazer comentários sobre o texto. Comente o item enfatizando o seguinte aspecto:
- Antes de implantar um plano de benefícios verifique o planejamento financeiro da Empresa para não comprometer sua continuidade.
11. Solicite a outro participante que faça a leitura da letra H estimulando-o a fazer comentários sobre o texto. Comente o item enfatizando o seguinte aspecto:
- Utilize a criatividade ou pesquise em outras Empresas outras formas de remuneração variável que possa ser aplicada em sua Empresa. Procure captar que tipo de ação relacionada com a remuneração é estimulante para seus funcionários, garantindo assim o retorno do seu investimento em forma de melhoria da produtividade e lucratividade e redução da rotatividade.
12. Encerre a atividade, verificando com os participantes se existem dúvidas sobre o tema e preste os esclarecimentos solicitados, se for o caso.

## **ATIVIDADE 4 – RECRUTAMENTO: A IMPORTÂNCIA DO PERFIL DA VAGA**

### **OBJETIVO**

Praticar a elaboração do perfil da vaga a partir das informações do Desenho de Cargos e da situação funcional.

### **TEMPO**

60 minutos

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Slide S6E2
- Computador
- Projetor multimídia
- Manual do Participante
- Folhas contendo o Anexo 3 – Encontro 2 - FORMULÁRIO – PERFIL DE VAGA, - - uma para cada participante.
- Pincéis atômicos

### **PROCEDIMENTOS**

1. Solicite aos participantes que abram o Manual do Participante na página da Atividade 4.
2. Apresente o slide S6E2 e solicite a um dos participantes que faça a leitura do conceito de Recrutamento e faça seus comentários.

**namedida**

## RECRUTAMENTO

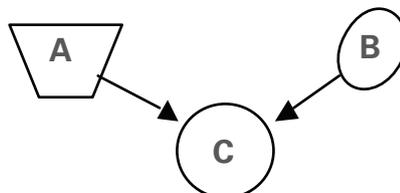


Processo de atrair candidatos **potencialmente qualificados** para ocupar cargos na empresa

S6E2 

3. Faça uma breve exposição, enfocando que o processo de atração de candidatos para a Empresa será muito mais eficaz se o gestor elaborar um perfil da vaga compatível com o Desenho do Cargo. A coerência entre esses dois instrumentos preserva a uniformidade dos processos. Utilize as informações a seguir:

Observe a figura abaixo. Suponha que o perfil do seu cargo seja a figura C:



Qual a forma que mais se assemelha à figura C? A ou B?

É óbvio que é a forma B. Embora ela não seja exatamente igual à figura C, com uma

mínima adequação ela se torna bem semelhante. Isso não acontece com a figura A, que é totalmente diferente.

Assim ocorre nos processos de recrutamento. Se o empresário não sabe exatamente do que precisa, corre o risco de atrair candidatos inteiramente incompatíveis com sua necessidade. Então será obrigado a escolher entre os “menos ruins”. E isto pode trazer drásticas consequências para sua Empresa.

Portanto, antes de pensar em recrutar qualquer funcionário, o empresário deve refletir com profundidade sobre as características da pessoa que sua Empresa necessita para ocupar uma vaga. A fonte de informações mais confiável para a elaboração de um perfil para o recrutamento é o Desenho de Cargo. Nele constam as atividades do cargo, requisitos, competências, condições de trabalho e outras informações.

Se a Empresa utiliza o recrutamento externo, o perfil torna-se ainda mais essencial. É necessário ter informações precisas sobre suas necessidades.

4. Solicite que os participantes vejam o Formulário – Perfil de Vaga, impresso em seu Manual, e acompanhem os seus comentários.
5. Leia item por item os dados contidos no formulário, conforme descrito a seguir:

**FORMULÁRIO – PERFIL DA VAGA**

<b>EMPRESA XYZ LTDA.</b>		
<b>Perfil para Recrutamento de Funcionário</b>		
<b>Cargo:</b> Auxiliar Administrativo	<b>Quant.:</b> 1	Setor: Administrativo
<p><b>Descrição sumária das atividades:</b>                      Executa serviços de apoio administrativo nas áreas de recursos humanos, administração e finanças. Processa e arquiva documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente a eles. Prepara relatórios e planilhas. Realiza serviços gerais de escritório.</p>		
<p><b>Condições Gerais:</b>                      Trabalha em equipe e sob supervisão permanente. O ambiente de trabalho é fechado. Pode estar exposto ao calor.</p>		
Horário de trabalho: 2ª. a 6ª. feira: De 8:30 às 18:00 Sábado: De 8:30 às 12:30 Intervalo para almoço de 12 às 13:30.		
<p><b>Requisitos Mínimos:</b>                      2º. Grau completo                      Experiência anterior: não exigida</p>		
<p><b>Competências Básicas:</b>                      Word e Excel em nível básico. Edição de textos e planilhas simples.                      Possuir: Equilíbrio emocional para trabalhar sob pressão de tempo e volume de atividades.                          Senso de organização.                          Bom relacionamento interpessoal e em trabalho de equipe.</p>		
<p><b>Competências diferenciadoras:</b>                      Ter experiência de 6 meses em atividade de escritório.</p>		
<p><b>Remuneração:</b> R\$ 700,00/mês mais Prêmio de Produtividade + Vale alimentação de R\$ 10,00/dia.</p>		
Local e Data:		

6. Neste formulário devem estar descritas as informações que irão orientar a busca por candidatos. As características da vaga relacionadas neste formulário são baseadas no Desenho do Cargo que está sendo recrutado, acrescidas de informações funcionais, tais como horário de trabalho e remuneração.
7. Quanto mais correta for a descrição dos requisitos e das competências desejadas, mais chances existem de se obter a compatibilidade entre a expectativa da empresa e os candidatos recrutados.
8. Distribua a cada participante uma folha contendo o Formulário - Perfil de Vaga em branco.
9. Verifique se há dúvidas relacionadas ao Formulário - Perfil de Vaga, e forneça as explicações necessárias.
10. Neste momento do encontro, todos já deverão ter em mãos um Desenho de Cargo resultante da atividade em grupos realizada antes do intervalo.
11. Solicite que os participantes que estão com o mesmo cargo formem grupos. Oriente-os para que troquem informações sobre o formulário de perfil de vaga que foi preenchido individualmente buscando semelhanças e/ou diferenças entre os perfis.
12. Informe que a atividade se encerrará decorridos 15 minutos.
13. Ao final deste tempo, encerre a atividade dos grupos e pergunte:

1 - Quais as dificuldades encontradas pelo grupo para o preenchimento do Formulário – Perfil da Vaga?

Anote no flip chart, resumidamente, as opiniões dos participantes.

Conclua, reforçando que para manter a coerência e a uniformidade do sistema de gestão de pessoas, o perfil da vaga deve ser elaborado com base nas informações contidas no Desenho de Cargo.

2 - Porque o perfil da vaga influencia na produtividade da Empresa?

Anote no flip chart, resumidamente, as contribuições dos participantes. Conclua, esclarecendo que quanto mais preciso for o perfil da vaga, maiores são as chances de captar pessoas que atendam às expectativas da Empresa. Dessa forma, o período de adaptação do novo funcionário à atividade tende a ser menor, ou seja, em menos tempo ele atinge o nível de produtividade desejado. Assim, o impacto na produtividade também tende a ser menor.

14. Após a discussão dessas duas questões, encerre a atividade.

## **ATIVIDADE 5 – RECRUTAMENTO: AS ETAPAS DO PROCESSO**

### **OBJETIVO**

Conhecer as etapas do processo de Recrutamento de pessoas.

### **TEMPO**

20 minutos

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Slide S7E2 e S8E2
- Computador
- Projetor multimídia
- Manual do Participante

### **PROCEDIMENTOS**

1. Solicite que abram o Manual do Participante na página da atividade 5.
2. Apresente o slide S7E2 e relate as três etapas que compõem um processo de recrutamento.



# RECRUTAMENTO

## ETAPAS DO PROCESSO

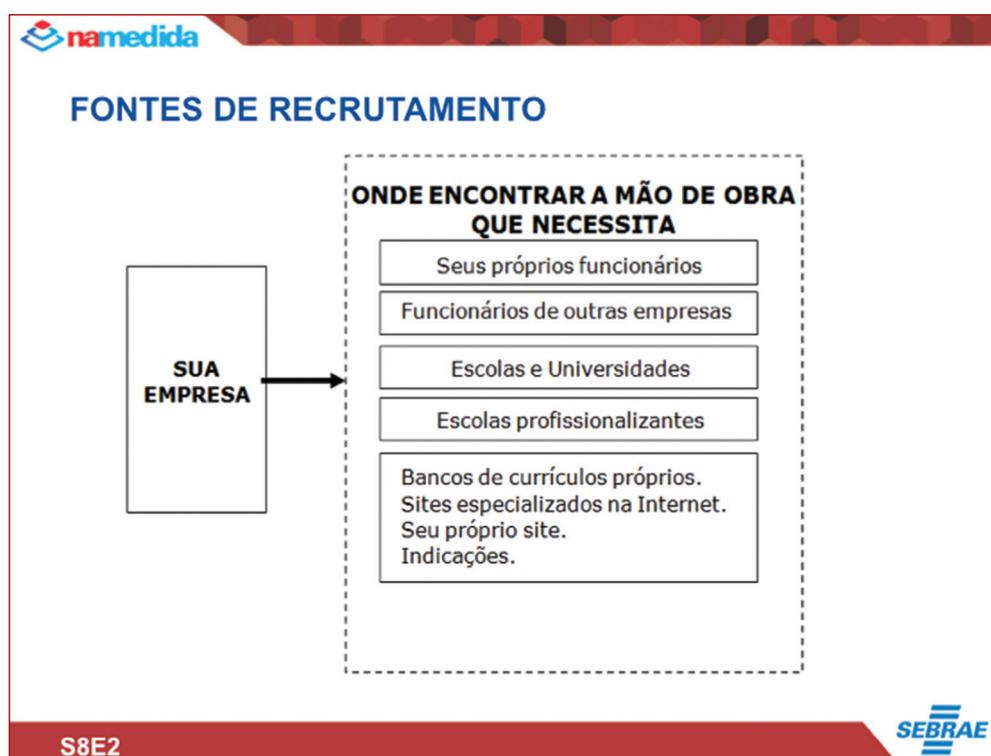
- Verificação das necessidades
- Definição das fontes de recrutamento
- Modo de divulgação da vaga



S7E2

3. Solicite a um participante que faça a leitura da Etapa 1 – Verificação das necessidades. Faça comentários citando os pontos abaixo que identificam as situações em que é necessário realizar recrutamento de pessoas:
- Quando é preciso substituir pessoas que se desligaram ou foram desligadas da Empresa e cuja ausência trazem prejuízos ao processo produtivo.
  - Quando planeja o futuro da Empresa e prevê que necessitará de mais pessoas para alcançar as metas estabelecidas.
  - Quando prevê que será necessário desligar um funcionário que não vem atendendo às expectativas.
  - Para preencher novas vagas criadas em decorrência do crescimento da sua demanda ou a introdução de novos processos, produtos, sistemas, máquinas e tecnologias.
  - Para formar um cadastro de reserva e assim ter pessoas para contratação imediata, quando for necessário.

4. Escolha um participante e solicite que faça a leitura da Etapa 2 – Definição das fontes de recrutamento.
5. Apresente o slide S8E2 e complemente o texto do Manual do Participante fornecendo as informações abaixo:



## As modalidades de recrutamento

Modalidade	O que é	Vantagens	Desvantagens
Recrutamento interno	Preenchimento de vaga por meio do remanejamento dos próprios funcionários com base nas suas competências.	<p>É mais econômico.</p> <p>É mais rápido e reduz o tempo de adaptação da pessoa à nova função.</p> <p>Contribui para a retenção de talentos.</p> <p>É mais seguro, pois o funcionário já é conhecido pelo gestor.</p>	<p>Pode frustrar as pessoas quando as perspectivas de crescimento são limitadas.</p> <p>Reduz a “oxigenação” dos conceitos e a renovação do conhecimento na Empresa advinda da contratação de novos talentos.</p>
Recrutamento externo	Os candidatos às vagas são oriundos do mercado	<p>Aquisição de novos conhecimentos trazidos pelos candidatos.</p> <p>Revitaliza processos internos.</p> <p>Renova potenciais e eleva o estoque de competências.</p> <p>Incrementa o capital intelectual da Empresa.</p>	<p>Maior custo do recrutamento.</p> <p>Mais demora no preenchimento da vaga e posterior adaptação ao trabalho.</p> <p>Menor garantia de sua adequação à Empresa.</p> <p>Pode desequilibrar a estrutura salarial existente.</p>
Recrutamento misto	Os candidatos às vagas podem ser internos ou virem do mercado.	Todas acima	

- Escolha um participante e solicite que faça a leitura da Etapa 3 – Modo de divulgação da vaga. Verifique se há contribuições ou relatos sobre a forma de divulgação da vaga que sejam peculiares da região onde a Empresa está instalada.
- Encerre a atividade verificando se há dúvidas e solucionando-as.

## ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

### OBJETIVO

Refletir sobre os temas abordados e fazer anotações no Diário de Bordo. Avaliação oral do encontro e encerramento.

### TEMPO

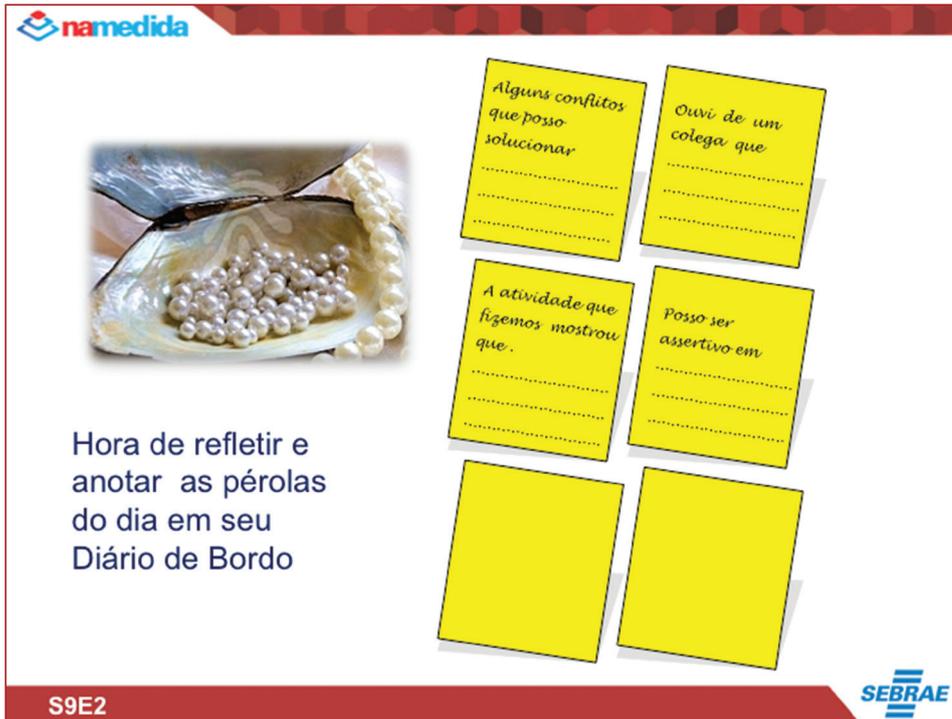
10 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S9E2 e S10E2
- Computador
- Projetor multimídia
- Diário de Bordo

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o slide S9E2 e solicite aos participantes que abram o Diário de Bordo.



**namedida**

**Hora de refletir e anotar as pérolas do dia em seu Diário de Bordo**

Alguns conflitos que posso solucionar

Ouvi de um colega que

A atividade que fizemos mostrou que.

Posso ser assertivo em

**S9E2**

**SEBRAE**

2. Solicite que registrem suas “pérolas” do dia, ou seja, o que mais lhe chamou a atenção sobre este encontro, sugestões e ideias que possam ser úteis em sua empresa, conforme explicitado no próprio Diário de Bordo.
3. Conceda o máximo de 5 minutos para essas anotações
4. Oriente que formem trios para compartilhar as “pérolas” identificadas.
5. Apresente o slide S10E2 e faça uma avaliação informal com os participantes ouvindo suas opiniões sobre:
  - O desenvolvimento das competências citadas no início do curso.
  - O que você acredita ser útil para aplicar em sua empresa.



## Qual a sua avaliação deste encontro?



**Sua opinião  
faz toda  
a diferença**

S10E2 

6. Agradeça a participação de todos e encerre o encontro.

## ANEXO 1 – ENCONTRO 2 – FOLHAS PARA O EXERCÍCIO EM GRUPO SOBRE DESENHO DE CARGOS

### ANEXO 1 – ENCONTRO 2 – GRUPO 1 – DESENHO DE CARGO

A Empresa XYZ Ltda. é uma grande loja que comercializa materiais de construção. Não possui filiais. Funciona de segunda a sábado no período de 8 às 21 horas.

Há um Gerente Geral da loja que comanda todas as operações.

Sua área de vendas possui 5 equipes, cada qual responsável por um determinado tipo de material (Elétrico, Tintas, Acabamento, Hidráulica e Construção). Cada equipe de vendas é liderada por um Supervisor de Vendas.

A área administrativo financeira é liderada por um Coordenador Administrativo que também supervisiona os serviços de limpeza.

Complete o desenho do cargo abaixo:

Cargo:	
VENDEDOR	
Grupo Operacional	CBO 5211-10

#### Missão do cargo

Garantir a satisfação do cliente pelo atendimento que lhe foi proporcionado e pelos produtos adquiridos na empresa

## DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

1	Atender clientes pessoalmente ou por telefone, fornecendo-lhe todas as informações necessárias sobre os produtos que desejam adquirir, a fim de concretizar as vendas.
2	Negociar condições de pagamento de acordo com a política de vendas estabelecida pela Empresa, visando a oferecer ao cliente condições mais vantajosas e que estejam ao seu alcance. Faz de complexidade e natureza semelhante de acordo com a determinação da gerência.
3	Listar os produtos adquiridos pelo cliente e encaminhá-los ao setor de estoques para que sejam devidamente preparados para a expedição.
4	Expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, verificando sua disposição nas prateleiras, as etiquetas de preço, o estado das embalagens, providenciando a troca quando necessário, a fim de proporcionar maior facilidade de compra para o cliente.
5	Informar à gerência a ocorrência de produtos faltantes ao estoque e também produtos que os clientes procuraram na loja e não encontraram a fim de manter as gôndolas adequadamente abastecidas.
6	Prestar atendimento ao cliente no caso de troca ou reclamações, visando a assegurar sua satisfação com a loja.
7	Manter o seu ambiente de trabalho limpo e organizado, a fim de preservar a imagem da Empresa e proporcionar maior conforto ao cliente.
8	Executar outras atividades de natureza e complexidade semelhantes, conforme orientações da gerência.

**REQUISITOS MÍNIMOS**

Escolaridade:

Tempo de experiência:

Cursos específicos:

Outros:

**COMPETÊNCIAS BÁSICAS****Conhecimentos, Habilidades, Comportamentos e Atitudes**

### COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS

Trabalho noturno – entre 22h e 5h.  Sim  Não

Escala de revezamento:  Sim  Não

Viagens: Não viaja  Eventuais  Habituais

Setor(es) onde o cargo executa suas atividades:

Este cargo está subordinado a:

Outras informações:

O ocupante deste cargo é responsável por:

Supervisão de pessoas?  Sim  Não

Bens materiais da Empresa?  Sim  Não

Valores financeiros da Empresa?  Sim  Não

Documentos, informações ou relatórios sigilosos?  Sim  Não

Relaciona-se com o cliente?  Nunca  Eventualmente  Sempre

## ANEXO 1 – ENCONTRO 2 – GRUPO 2 – DESENHO DE CARGO

A Empresa XYZ Ltda. é uma grande loja que comercializa materiais de construção. Não possui filiais. Funciona diariamente no período de 8 às 21 horas.

Há um Gerente Geral da loja que comanda todas as operações.

Sua área de vendas possui 5 equipes, cada qual responsável por um determinado tipo de material (Elétrico, Tintas, Acabamento, Hidráulica e Construção). Cada equipe de vendas é liderada por um Supervisor de Vendas.

A área administrativo financeira é liderada por um Coordenador Administrativo que também supervisiona os serviços de limpeza.

A área de compras possui 5 compradores liderados por um Coordenador de Compras.

Complete o desenho do cargo abaixo:

Cargo:	
OPERADOR DE CAIXA	
Grupo Operacional	CBO 4211-25

### Missão do cargo

Garantir a satisfação dos clientes no processo de pagamento dos produtos comprados, mediante atendimento com cordialidade e simpatia e de acordo com os procedimentos adotados pela Empresa

### DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

1	Abriu o caixa conferindo os valores recebidos do tesoureiro destinados ao troco, preenchendo os relatórios financeiros e inicializando no computador o sistema de recebimentos a fim de dar início às suas atividades.
2	Atender os clientes com cordialidade e simpatia, visando a consolidar a imagem de bom atendimento da Empresa.
3	Atender os clientes, passando os códigos de barras dos produtos pela leitora, digitando códigos não lidos, pesando mercadorias e digitando seu código a fim de efetuar o registro dos valores dos produtos vendidos.
4	Receber pagamentos dos clientes por meio de dinheiro, cartões de débito, cartões de crédito, cheques, convênios etc., adotando os procedimentos internos estabelecidos para cada tipo de recebimento.
5	Solicitar ao responsável a realização da sangria, quando os valores acumulados em caixa atingirem o limite determinado.
6	Efetuar o fechamento do caixa, repassando à tesouraria todos os valores recebidos.
7	Executar outras tarefas de mesma natureza e grau de complexidade e responsabilidade semelhantes, de acordo com instruções dos superiores.

### REQUISITOS MÍNIMOS

Escolaridade:

Tempo de experiência:

Cursos específicos:

Outros:

### COMPETÊNCIAS BÁSICAS

**Conhecimentos, Habilidades, Comportamentos e Atitudes**

### COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS

Trabalho noturno – entre 22h e 5h.	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Escala de revezamento:	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Viagens: Não viaja	[ <input type="checkbox"/> ]	Eventuais	[ <input type="checkbox"/> ]	Habituais [ <input type="checkbox"/> ]
Setor(es) onde o cargo executa suas atividades:				
Este cargo está subordinado a:				
Outras informações:				

O ocupante deste cargo é responsável por:

Supervisão de pessoas?	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Bens materiais da Empresa?	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Valores financeiros da Empresa?	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Documentos, informações ou relatórios sigilosos?	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Relaciona-se com o cliente?	[ <input type="checkbox"/> ]	Nunca	[ <input type="checkbox"/> ]	Eventualmente
	[ <input type="checkbox"/> ]	Sempre		

## ANEXO 1 – ENCONTRO 2 – GRUPO 3 – DESENHO DE CARGO

A Empresa XYZ Ltda. é uma grande loja que comercializa materiais de construção. Não possui filiais. Funciona diariamente no período de 8 às 21 horas.

Há um Gerente Geral da loja que comanda todas as operações.

Sua área de vendas possui 5 equipes, cada qual responsável por um determinado tipo de material (Elétrico, Tintas, Acabamento, Hidráulica e Construção). Cada equipe de vendas é liderada por um Supervisor de Vendas.

A área administrativo financeira é liderada por um Coordenador Administrativo que também supervisiona os serviços de limpeza.

A área de compras possui 5 compradores liderados por um Coordenador de Compras.

Complete o desenho do cargo abaixo:

Cargo:	
GERENTE DE LOJA	
Grupo Gerencial	CBO 1414-15

### Missão do cargo

Garantir o funcionamento da loja em concordância com as políticas, estratégias e objetivos empresariais, definindo, acompanhando, avaliando, identificando falhas e redirecionando as ações, a fim de assegurar o pleno funcionamento da unidade e a .satisfação dos clientes. Gerenciar recursos materiais e liderar pessoas

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	
1	Abrir e fechar a loja nos horários de funcionamento pré-determinados pela Diretoria da Empresa, executando todos os procedimentos estabelecidos para o início e término das atividades, visando a garantir o funcionamento adequado e a segurança da Loja.
2	Manter controles e relatórios analíticos sobre a performance da loja, de acordo com as solicitações da Diretoria, Gerência de Controladoria e demais Gerentes, visando à melhoria do gerenciamento, à adoção de medidas proativas e à minimização de erros.
3	Analisar e interpretar as políticas e o planejamento estratégico da Empresa, a fim de estabelecer os procedimentos operacionais, visando ao alcance das metas e objetivos.
4	Coordenar a implantação de processos operacionais no âmbito da loja, fornecendo informações, capacitando, orientando e efetuando correções quando necessário com o objetivo de aprimorar as operações e o atendimento aos clientes.
5	Gerenciar o desempenho dos Coordenadores, instruindo-os quanto à forma correta de execução dos processos, verificando como os procedimentos estão sendo realizados, fim de proporcionar a integração dos processos e promover o desenvolvimento permanente das lideranças operacionais e obter maior produtividade.
6	Solucionar problemas operacionais não previstos no manual de gestão, orientando os coordenadores sobre as ações e atitudes a serem tomadas.
7	Solucionar conflitos interpessoais no âmbito da unidade, adotando os critérios existentes ou consultando seus superiores a fim de formular decisões justas, inclusive para as situações não previstas, visando a aprimorar as relações de confiança entre a Empresa e funcionários.
8	Executar outras tarefas de mesma natureza e grau de complexidade e responsabilidade semelhantes, de acordo com instruções dos superiores.

### REQUISITOS MÍNIMOS

Escolaridade:

Tempo de experiência:

Cursos específicos:

Outros:

### COMPETÊNCIAS BÁSICAS

Conhecimentos, Habilidades, Comportamentos e Atitudes

### COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS

Trabalho noturno – entre 22h e 5h.	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	
Escala de revezamento:	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	
Viagens: Não viaja	<input type="checkbox"/>	Eventuais	<input type="checkbox"/>	Habituais	<input type="checkbox"/>
Setor(es) onde o cargo executa suas atividades:					
Este cargo está subordinado a:					
Outras informações:					

O ocupante deste cargo é responsável por:

Supervisão de pessoas?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não		
Bens materiais da Empresa?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não		
Valores financeiros da Empresa?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não		
Documentos, informações ou relatórios sigilosos?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não		
Relaciona-se com o cliente?	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Eventualmente	<input type="checkbox"/>	Sempre

## ANEXO 1 – ENCONTRO 2 – GRUPO 4 – DESENHO DE CARGO

A Empresa XYZ Ltda. é uma grande loja que comercializa materiais de construção. Não possui filiais. Funciona diariamente no período de 8 às 21 horas.

Há um Gerente Geral da loja que comanda todas as operações.

Sua área de vendas possui 5 equipes, cada qual responsável por um determinado tipo de material (Elétrico, Tintas, Acabamento, Hidráulica e Construção). Cada equipe de vendas é liderada por um Supervisor de Vendas.

A área administrativo financeira é liderada por um Coordenador Administrativo que também supervisiona os serviços de limpeza.

A área de compras possui 5 compradores liderados por um Coordenador de Compras.

Complete o desenho do cargo abaixo:

Cargo:	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Grupo Administrativo	CBO 4110-05

### Missão do cargo

Executar tarefas administrativas acessórias para as Diretorias, Gerências e Coordenações relacionadas a recursos humanos, departamento de pessoal, contabilidade, tesouraria, finanças e compras.

### DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

1	Executar tarefas de apoio às atividades do setor de departamento de pessoal, tais como: apuração da frequência, levantamento de horas extras e adicionais noturnos, cálculo de gratificações; recebimento, conferência, acerto, reemissão, distribuição e coleta de assinaturas em contracheques.
2	Realizar serviços auxiliares às atividades da área financeira, conferindo o lançamento de Notas Fiscais, organizando documentos para a contabilização, auxiliando o preparo dos valores e documentos para depósito bancário, e todas as demais atividades de apoio aos processos financeiros da Empresa.
3	Auxiliar no processo de contabilização, realizando as tarefas determinadas pela área de contabilidade destinadas à correta classificação contábil das receitas e despesas.
4	Realizar serviços externos de acordo com a demanda da área administrativa.
5	Executar outras tarefas de natureza administrativa ou financeira para a Gerência da Loja e Coordenações, de acordo com determinação dos superiores.

### REQUISITOS MÍNIMOS

Escolaridade:
Tempo de experiência:
Cursos específicos:
Outros:

### COMPETÊNCIAS BÁSICAS

#### Conhecimentos, Habilidades, Comportamentos e Atitudes

--

### COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS

Trabalho noturno – entre 22h e 5h.  Sim  Não

Escala de revezamento:  Sim  Não

Viagens: Não viaja  Eventuais  Habituais

Setor(es) onde o cargo executa suas atividades:

Este cargo está subordinado a:

Outras informações:

O ocupante deste cargo é responsável por:

Supervisão de pessoas?  Sim  Não

Bens materiais da Empresa?  Sim  Não

Valores financeiros da Empresa?  Sim  Não

Documentos, informações ou relatórios sigilosos?  Sim  Não

Relaciona-se com o cliente?  Nunca  Eventualmente  Sempre

## ANEXO 1 – ENCONTRO 2 – GRUPO 5 – DESENHO DE CARGO

A Empresa XYZ Ltda. é uma grande loja que comercializa materiais de construção. Não possui filiais. Funciona diariamente no período de 8 às 21 horas.

Há um Gerente Geral da loja que comanda todas as operações.

Sua área de vendas possui 5 equipes, cada qual responsável por um determinado tipo de material (Elétrico, Tintas, Acabamento, Hidráulica e Construção). Cada equipe de vendas é liderada por um Supervisor de Vendas.

A área administrativo financeira é liderada por um Coordenador Administrativo que também supervisiona os serviços de limpeza.

A área de compras possui 5 compradores liderados por um Coordenador de Compras.

Complete o desenho do cargo abaixo:

Cargo:	
AUXILIAR DE LIMPEZA	
Grupo Operacional	CBO 5143-20

### Missão do cargo

Garantir a boa imagem da Empresa e o conforto dos clientes por meio da limpeza e higienização das dependências da loja

### DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

1	Realizar a limpeza do piso da loja, gôndolas, prateleiras, check-stands, em conformidade com as rotinas estabelecidas, utilizando os utensílios e produtos de limpeza adequados à finalidade.
2	Limpar a poeira acumulada sobre os expositores, utilizando os utensílios e produtos adequados à finalidade.
3	Limpar eventualmente o piso, gôndolas, prateleiras, área dos caixas etc. quando ocorrer quebras ou derramamento de produtos no chão, visando a garantir a segurança dos clientes.
4	Manter limpos as áreas administrativa e de lanches e refeições, banheiros de uso público ou exclusivo dos funcionários da loja.
5	Organizar o lanche disponibilizado para os funcionários.
6	Executar outras tarefas de mesma natureza e grau de complexidade e responsabilidade semelhantes, de acordo com instruções dos superiores.

### REQUISITOS MÍNIMOS

Escolaridade:

Tempo de experiência:

Cursos específicos:

Outros:

### COMPETÊNCIAS BÁSICAS

**Conhecimentos, Habilidades, Comportamentos e Atitudes**

### COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS

Trabalho noturno – entre 22h e 5h.	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Escala de revezamento:	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Viagens: Não viaja	[ <input type="checkbox"/> ]	Eventuais	[ <input type="checkbox"/> ]	Habituais [ <input type="checkbox"/> ]
Setor(es) onde o cargo executa suas atividades:				
Este cargo está subordinado a:				
Outras informações:				

O ocupante deste cargo é responsável por:

Supervisão de pessoas?	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Bens materiais da Empresa?	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Valores financeiros da Empresa?	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Documentos, informações ou relatórios sigilosos?	[ <input type="checkbox"/> ]	Sim	[ <input type="checkbox"/> ]	Não
Relaciona-se com o cliente?	[ <input type="checkbox"/> ]	Nunca	[ <input type="checkbox"/> ]	Eventualmente
	[ <input type="checkbox"/> ]	Sempre		

## ANEXO 2 – ENCONTRO 2 – FORMULÁRIO – PERFIL DE VAGA

### FORMULÁRIO – PERFIL DE VAGA

<b>EMPRESA XYZ LTDA.</b>		
<b>Perfil para Recrutamento de Funcionário</b>		
<b>Cargo:</b>	<b>Quant.: 1</b>	<b>Setor:</b>
<b>Descrição sumária das atividades:</b>		
<b>Condições Gerais:</b>		
<b>Horário de trabalho:</b>		
<b>Intervalo para almoço de:</b>		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
<b>Competências Básicas:</b>		
<b>Competências diferenciadoras:</b>		
<b>Remuneração:</b>		
<b>Local e Data:</b>		





**ENCONTRO 3**  
**SELEÇÃO,**  
**DESEMPENHO**  
**E RETENÇÃO DE**  
**TALENTOS**

O propósito do Encontro 3 é propiciar aos participantes, por meio das situações e atividades previstas, as condições para o desenvolvimento de competências para:

### **Cognitiva**

- Conhecer processos de Seleção de Pessoal.
- Compreender o ciclo de gestão de desempenho como subsídio para os programas de capacitação
- Conhecer os principais fatores que facilitam a retenção de talentos na empresa.

### **Atitudinal**

- Conscientizar-se de que a aplicação de processos adequados na seleção de pessoal contribui para melhor adequação do perfil à necessidade da empresa.
- Reconhecer a importância da avaliação de desempenho no desenvolvimento das pessoas.
- Tomar consciência que a qualificação das pessoas reflete em melhores resultados para a empresa.

### **Operacional**

- Relacionar o processo de seleção com as competências definidas no desenho de cargos.
- Realizar simulações de avaliação de desempenho.
- Praticar a elaboração de um plano de capacitação

### **Carga horária**

4 horas

## PLANO DO ENCONTRO 3 – SELEÇÃO, DESEMPENHO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Revisão do encontro 2 anterior e Apresentação do encontro 3	Atividade de apresentação do encontro 3	Exposição oral	Manual do Participante, Slide S1E3 e S2E3 , computador, Projetor multimídia	10 min.
Conceituar Seleção de pessoas e conhecer as etapas do processo	Atividade 1 Seleção – conceito e etapas do processo	Exposição dialogada e atividade em subgrupo	Slides S3E3 a S5E3 Computador Projetor multimídia , 01 folha de papel A4, impressa com os termos: “Análise de Currículos ou fichas de solicitação de emprego”; 01 folhas de papel A4, impressa com os termos: “Entrevista de triagem / Avaliações (provas, testes, dinâmicas etc)/Escolha dos finalistas”; 01 folha de papel A4, impressas com os termos: “Entrevista técnica”	30 min.
Verificar as consequências para a Empresa de um processo de seleção realizado de maneira inadequada	Atividade 2 Seleção pessoas – impactos na empresa	Atividade em grupo para estudo de caso	Manual do Participante Flipchart Pincéis atômicos Cópias do Anexo 1 – Encontro 3 : “A pessoa errada no lugar errado” Parte 1 e Parte 2	70 min.
Conceituar Gestão do Desempenho	Atividade 3 O ciclo da gestão do desempenho	Exposição dialogada e Atividade em grupo	Slides S6E3 a S8E3 Computador Projetor Multimídia Manual do Participante	15 min.

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Compreender o processo de análise dos resultados da avaliação de desempenho	Atividade 4 Análise dos resultados da avaliação de desempenho	Atividade em grupo para estudo de caso	Cópias do Anexo 2- Encontro 3 “A avaliação de desempenho da Difermaq”;	30 min.
Conceituar capacitação e conhecer as etapas para elaboração de plano de capacitação	Atividade 5 Planos de capacitação	Exposição dialogada	Slides S9E3 e S10E3 Computador Projetor multimídia Manual do Participante	20 min.
Conceituar “Talentos”, conhecer os motivos pelos quais os talentos devem ser retidos e as ações que podem contribuir para a retenção.	Atividade 6 Retenção de talentos	Exposição dialogada e atividade individual	Slide S11E3 a S13E4 Computador Projetor multimídia Manual do Participante Flip chart Pincéis atômicos	40 min.
Refletir sobre os temas abordados e fazer anotações no Diário de Bordo. Avaliação oral do encontro e encerramento.	Atividade 7 Encerramento do encontro	Anotações no diário de bordo	Slides S14 E3 e S15 E3 Computador Projetor multimídia Diário de Bordo	10 min.
Tempo total				240 min.

## ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 3

### OBJETIVOS

- Resgatar o aprendizado do encontro 2.
- Apresentar os temas do encontro 3 – Seleção, Desempenho e Retenção de Talentos - e as competências que serão desenvolvidas.

### TEMPO

10 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual do Participante
- Slide S1E3 e S2E3
- Computador
- Projetor multimídia

### PROCEDIMENTOS

1. Cumprimente os participantes, dando-lhes boas vindas para o encontro 3.
2. Pergunte quais foram os principais pontos do aprendizado do encontro 2 e o que considerou mais importante. Ouça dois ou três depoimentos e ao final reforce que toda empresa deve desenvolver um sistema de gestão de pessoas devido à importância estratégica das pessoas em seu negócio. Porém não basta ter processos fragmentados e dissociados um do outro. É preciso que eles estejam perfeita-

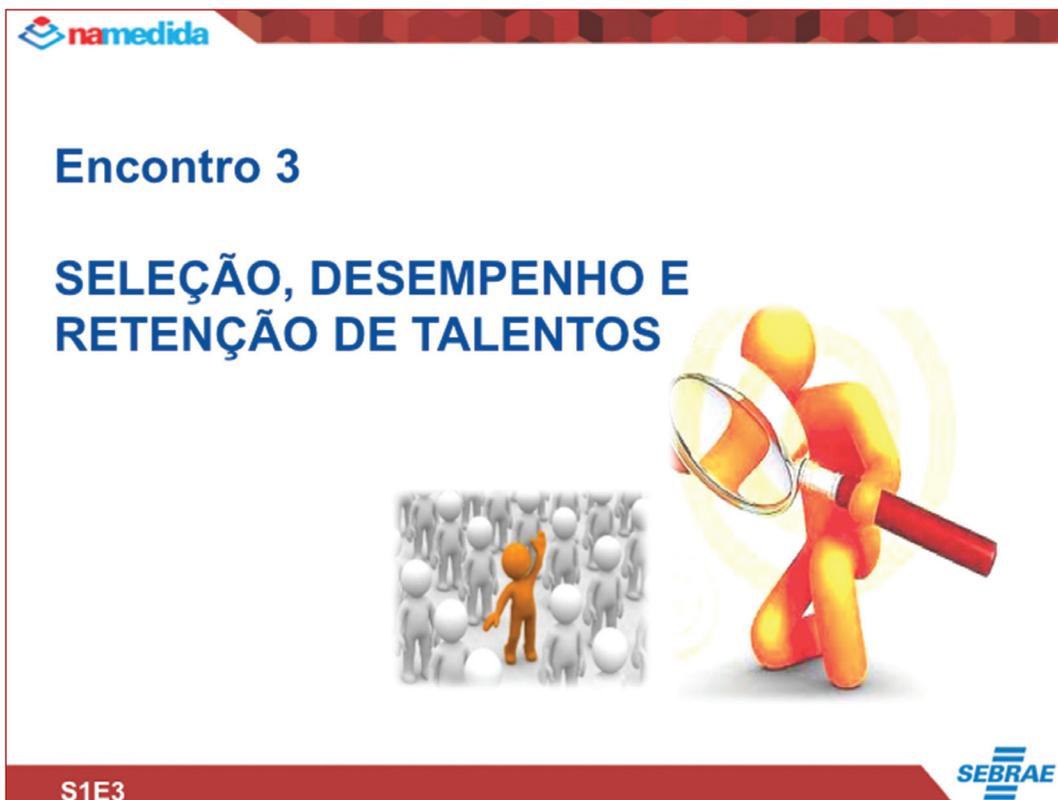
mente alinhados entre si em função das suas permanentes interações e troca de informações.

3. Solicite aos participantes que abram o Manual do Participante no encontro 3, para que acompanhem a apresentação do encontro.
4. Apresente o slide S1E3 que contém o título do Encontro 3: Seleção, Desempenho e Retenção de Talentos.

Informe aos participantes que o processo de Seleção é complementar ao tema “Recrutamento” que foi abordado no encontro anterior e que ambos pertencem ao sistema de provisão de pessoas. O processo de seleção inicia-se após o recrutamento. Enquanto o primeiro tem por objetivo atrair candidatos potencialmente compatíveis com as vagas existentes na Empresa, a seleção visa avaliar esses candidatos para escolher dentre eles aquele cujo perfil mais se aproxima do perfil da vaga.

Já o Ciclo da Gestão do Desempenho destina-se a desenvolver os funcionários de modo permanente para aprimorar suas competências pessoais e profissionais. Os planos de capacitação visam planejar as ações de desenvolvimento dos funcionários de acordo com as necessidades atuais e futuras da Empresa.

A retenção de talentos é, atualmente, uma ação fundamental na gestão de pessoas em face do mercado altamente competitivo que vem demandando cada vez mais profissionais de destaque. A perda de um desses profissionais para outra empresa, pode colocar em risco a produtividade da sua empresa.



**Encontro 3**

**SELEÇÃO, DESEMPENHO E  
RETENÇÃO DE TALENTOS**

S1E3

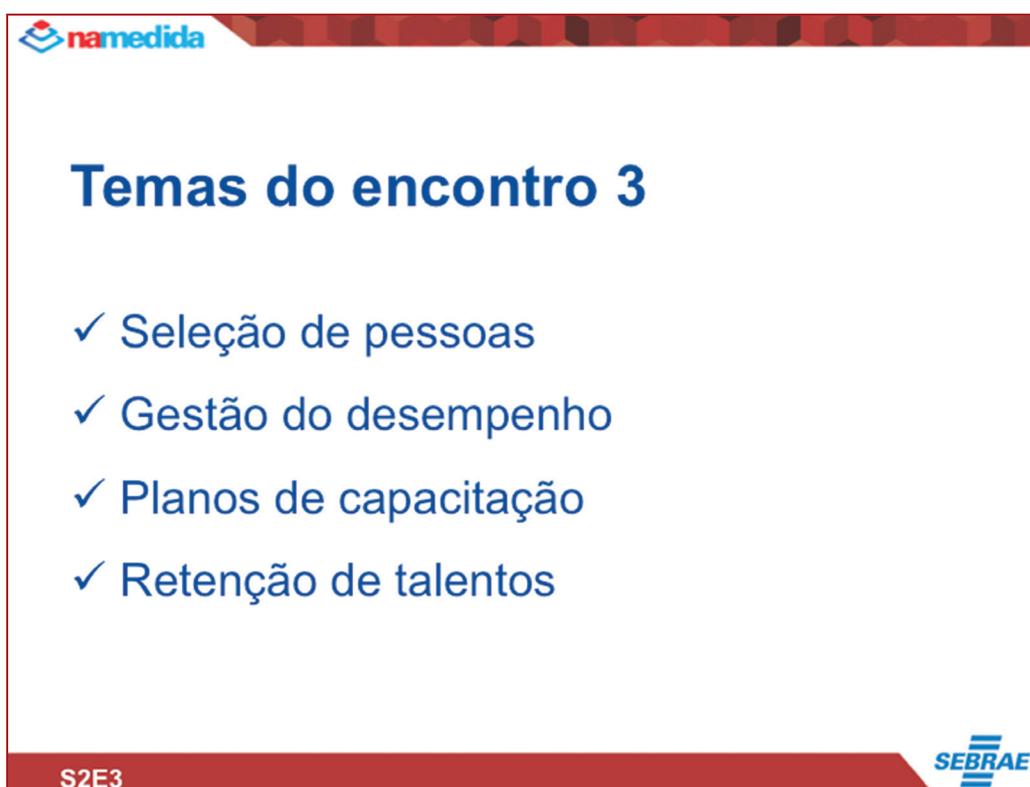
SEBRAE

5. Solicite um voluntário para que leia as competências e faça comentários sobre elas:
- Conhecer processos de Seleção de Pessoal.
  - Compreender o ciclo de gestão de desempenho como subsídio para os programas de capacitação
  - Conhecer os principais fatores que facilitam a retenção de talentos na empresa.
  - Conscientizar-se de que a aplicação de processos adequados na seleção de pessoal contribui para melhor adequação do perfil à necessidade da empresa.
  - Reconhecer a importância da avaliação de desempenho no desenvolvimento das pessoas.
  - Tomar consciência que a qualificação das pessoas reflete em melhores resultados para a empresa.
  - Relacionar o processo de seleção com as competências definidas no desenho

de cargos.

- Realizar simulações de avaliação de desempenho.
- Praticar a elaboração de um plano de capacitação.

6. Apresente o slide S2E2 e cite os temas que serão abordados neste encontro fazendo uma breve exposição sobre os mesmos.



**Temas do encontro 3**

- ✓ Seleção de pessoas
- ✓ Gestão do desempenho
- ✓ Planos de capacitação
- ✓ Retenção de talentos

S2E3

7. Comente cada um dos temas enfatizando os aspectos a seguir

- **Seleção de pessoas**

A seleção de pessoas é feita com os candidatos que atenderam a sua chamada de recrutamento. Nesta etapa, faz-se um processo de filtragem, de classificação,

restringindo a entrada somente àquele(s) que estiver(em) adequado(s) ao perfil. Quanto melhor o perfil do cargo, maior é a chance de se admitir uma pessoa que esteja bem próxima das necessidades da Empresa.

- **Gestão do desempenho**

A Gestão do Desempenho contribui para a formação de uma visão objetiva de cada funcionário da empresa, mediante a mensuração do seu grau de contribuição e resultados em prol da estratégia empresarial.

Consiste em um conjunto de ações que, de modo gradativo e permanente, tem a capacidade de transformar e desenvolver as pessoas, com flexibilidade para adequar-se a novos objetivos sejam eles pessoais ou empresariais.

- **Planos de capacitação**

A empresa não investe na capacitação do funcionário pensando somente em seu crescimento pessoal e profissional. Na verdade ela investe é na melhoria do resultado da sua empresa, pois o conhecimento adquirido pelo funcionário certamente retornará em forma de mais produtividade e qualidade. É preciso capacitar as pessoas para que elas sejam capazes não só de executar melhor os processos, mas também se tornarem mais comprometidas com a organização e se sentirem valorizados por ela.

- **Retenção de talentos**

Em tempos de mercado de trabalho aquecido, nada mais oportuno do que implementar estratégias de retenção de talentos. Se o diferencial das empresas está nas pessoas, significa que todas estão à procura de profissionais destacados que possam gerar vantagem competitiva para elas. Não basta apenas ter uma remuneração acima do mercado. Outros fatores como a perspectiva de crescimento, clima organizacional, atuação das lideranças, respeito, valorização, reconhecimento, também são imprescindíveis às Empresas que desejam manter seus talentos.

8. Verifique com os participantes se há dúvidas sobre os temas e esclareça-as.

## ATIVIDADE 1 – SELEÇÃO PESSOAS: CONCEITOS E ETAPAS DO PROCESSO

### OBJETIVO

Conceituar Seleção de Pessoas e detalhar as etapas do processo.

### TEMPO

30 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S3E3 a S5E3
- Computador
- Projetor multimídia
- Manual do Participante
- 01 folha de papel A4, impressa com os termos: “Análise de Currículos ou fichas de solicitação de emprego”;
- 01 folhas de papel A4, impressa com os termos: “Entrevista de triagem / Avaliações (provas, testes, dinâmicas etc)/Escolha dos finalistas”;
- 01 folha de papel A4, impressas com os termos: “Entrevista técnica”

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o slide S3E3 e S4E3 que contém o conceito de Seleção.

## Seleção de pessoas

Conjunto de procedimentos e técnicas aplicadas aos candidatos com o objetivo de escolher os mais adequados ao perfil da vaga existente, ou seja...

S3E3

## Seleção de pessoas



escolher a pessoa certa,  
para o lugar certo  
e no momento certo.

S4E3

2. Solicite aos participantes que abram o Manual na página que contém a atividade 1.
3. Escolha um participante e solicite que leia o conceito descrito nos slides.
4. Faça comentários sobre o conceito ressaltando:

A seleção busca entre os candidatos aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal bem como a eficácia da organização. Busca a adequação do homem ao cargo e sua eficiência e eficácia no desempenho de suas atribuições.

5. Faça os seguintes comentários sobre o processo de seleção:

A seleção é um processo no qual se comparam duas variáveis. As necessidades da Empresa e as características do candidato. Busca-se a compatibilidade entre essas duas variáveis, no entanto nem sempre ela é possível. Se um candidato não possui as condições ideais para ocupar a vaga deve ser suprimido do processo. Se possui mais qualificações do que a Empresa necessita pode ser também não será adequado pois há um enorme risco de inadaptação no cargo pelo fato do mesmo não lhe proporcionar desafios.

O processo de seleção não elimina as incompatibilidades, porém reduz consideravelmente as possibilidades de erro.

6. Verifique se há dúvidas sobre o conceito de Seleção e faça os esclarecimentos necessários.
7. Apresente o slide S5E3. e solicite a um dos participantes que faça a leitura das etapas de um processo seletivo.

## Etapas de um processo seletivo



- 1ª. Análise de currículos ou fichas de solicitação de emprego.
- 2ª. Entrevista de triagem
- 3ª. Avaliações
- 4ª. Escolha dos Finalistas
- 5ª. Entrevista técnica

S5E3

8. Explique sucintamente cada etapa para que os participantes possam escolher uma delas para a continuidade da atividade.
9. Distribua então as 3 folhas de papel A4 previamente impressas, no chão, em 3 cantos diferentes da sala, conforme a seguir:
  - 01 folha de papel A4, impressa com os termos: “Análise de Currículos ou fichas de solicitação de emprego”;
  - 01 folhas de papel A4, impressa com os termos: “Entrevista de triagem / Avaliações (provas, testes, dinâmicas etc)/Escolha dos finalistas”;
  - 01 folha de papel A4, impressas com os termos: “Entrevista técnica”
10. Oriente aos participantes que cada um deles deverá verificar as folhas que estão no chão e identificar dificuldades ou desafios dos processos seletivos de sua empresa, relacionados as etapas descritas nas folhas ou a alguma etapa que deseja desenvolver.

11. Solicite que formem subgrupos, com no máximo 6 integrantes, reunindo aqueles que escolheram os temas iguais de cada folha. Caso existam muitos participantes com um mesmo tema, podem ser formados mais de um subgrupo com o mesmo tema.
12. Peça que abram o Manual do Participante na atividade 1 Encontro 3 e leiam o(s) item(ns) específico(s) ao tema escolhido, conversando também sobre as suas dificuldades e desejos de desenvolvimento naquela(s) etapa(s). Destine 15 minutos para esta leitura e conversa.
13. Solicite aos participantes que foquem no assunto da leitura e da conversa, lembrando que no processo de seleção é essencial centrar a atenção nos pontos principais dos perfis necessários à empresa para não se correr o risco de haver dispersão e perda de tempo em análises de currículos, entrevistas de triagem e entrevistas técnicas, provas etc. Este é um exercício que podem começar a praticar ali em sala.
14. Cada subgrupo deverá nomear um relator para apresentar suas conclusões.
15. Concluído o prazo, inicie as apresentações.
16. Você, educador, irá complementar as etapas que por acaso não tenham sido escolhidas pelos participantes, apresentando uma síntese das orientações contidas no Manual do Participante.
17. Verifique se há dúvidas relacionadas às etapas do processo de seleção e faça os esclarecimentos solicitados.

## ATIVIDADE 2 – SELEÇÃO PESSOAS: IMPACTOS NA EMPRESA

### OBJETIVO

Verificar, por meio de uma atividade em grupos, os impactos na Empresa relacionados a um processo de seleção inadequado

### TEMPO

70 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Flipchart com folhas em branco
- Pincéis atômicos
- Cópias do Anexo 1 – Encontro 3: “A pessoa errada no lugar errado” Parte 1 e Parte 2

### PROCEDIMENTOS

1. Entregue a cada participante uma cópia do Anexo 1 – Encontro 3: “A pessoa errada no lugar errado – Parte 1” .
2. Solicite que leiam o relato e respondam individualmente à questão proposta ao final do relato. Conceda 10 minutos para essa atividade.
3. Encerre a atividade e repita em voz alta a pergunta proposta na atividade, solicitando opiniões do grupo: - Analise a situação descrita e escreva no verso da folha o que você acha que disse o dono do negócio, sobre Claudete?
4. Anote no flip chart as contribuições dos participantes, mantendo o foco somente na resposta à questão proposta na atividade.

5. Solicite aos participantes que formem grupos de até 5 membros.
6. Distribua a cada um dos participantes uma cópia do Anexo 1 – Encontro 3: “A pessoa errada no lugar errado – Parte 2” e solicite aos grupos que respondam à questão proposta ao final da página.
7. Marque 20 minutos para a atividade dos grupos.
8. Encerre a atividade e convoque um representante para expor as conclusões do seu grupo.
9. Anote as respostas de cada grupo no flipchart.
10. Após a exposição de todos os relatores, conclua a atividade ressaltando a importância de se implementar um processo cuidadoso de recrutamento e seleção na eficiência e eficácia da Empresa, na produtividade e na imagem das empresas junto aos clientes.

## **ATIVIDADE 3 – O CICLO DA GESTÃO DO DESEMPENHO: CONCEITUAÇÃO E ETAPAS**

### **OBJETIVO**

Conceituar e apresentar o ciclo da gestão do desempenho.

### **TEMPO**

15 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Slides S6E3 a S8E3
- Computador
- Projetor multimídia
- Manual do Participante
- com folhas em branco
- Pincéis atômicos

### **PROCEDIMENTOS**

1. Faça a pergunta ao grupo:
  - Qual de vocês conhece o conceito de gestão de desempenho?
2. Aguarde a resposta dos participantes, anotando do flipchart as palavras chave de cada contribuição.
3. Conclua as contribuições apresentando o slide S6E3 e solicite a um dos participantes que leia o conceito de Gestão do Desempenho.



## Gestão do desempenho

Processo permanente de avaliação e aconselhamento, caracterizado pela interação entre gerente e subordinado visando direcionar e adequar o desempenho de ambos e promover o crescimento pessoal, profissional e de toda a organização.



S6E3

4. Faça os seguintes comentários sobre o conceito de gestão de desempenho:

A gestão do desempenho é o processo pelo qual a organização analisa de forma sistemática a maneira com que os funcionários executam suas tarefas, considerando aspectos relacionados à produtividade, comportamento e habilidades, visando o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O processo deve conter os seguintes requisitos:

- a) Prover e prever um mecanismo de realimentação que forneça aos avaliados uma clara e precisa ideia do que se espera deles, informando-os sobre como estão desempenhando as suas atribuições e como podem melhorar aqueles aspectos nos quais ainda foi atingida a performance esperada;
- b) Permitir o registro permanente, confiável e acumulativo dos dados de desempenho;

- c) Promover o crescimento pessoal e profissional das pessoas e a produtividade das equipes.
  - d) A comparação entre expectativa e resultado está diretamente relacionada com as competências requeridas do funcionário para o exercício de suas funções, visando sua melhor adequação ao longo do tempo. A gestão de desempenho faz um “filme”, e a simples avaliação esporádica do desempenho tira um “retrato”. Tal retrato pode estar distorcido ou desfocado em função das naturais variações do ser humano.
  - e) A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado. Deve estar orientada para o futuro visando alcançar todo o potencial humano da organização
5. Verifique com o grupo se há dúvidas com relação ao conceito de gestão do desempenho, solucionando-a com base nas informações acima.
  6. Apresente o slide S7E3 e solicite que um participante faça a leitura do quadro número 1 do ciclo da gestão do desempenho e comente caso queira.



7. Faça o seguinte comentário:

Os indicadores são definidos com base na expectativa da Empresa com relação ao modo com que o funcionário deverá executar suas tarefas. Devem estar relacionados com as competências do cargo, com os valores da organização, com o planejamento da empresa e com as metas de cada setor.

8. Solicite que outro participante faça a leitura do quadro número 2 do ciclo da gestão do desempenho e comente caso queira. Faça o seguinte comentário:

A negociação é o momento em que o avaliador expõe as metas a serem alcançadas, ouve as considerações do empregado e faz adequações nessas metas, se necessário.

9. Solicite que outro participante faça a leitura do quadro número 3 do ciclo da gestão do desempenho e comente caso queira. Faça o seguinte comentário:

A avaliação é o momento em que comparam os resultados efetivamente alcançados com as metas previamente negociadas.

10. Solicite que outro participante faça a leitura do quadro número 4 do ciclo da gestão do desempenho e comente caso queira. Faça o seguinte comentário:

Da mesma forma com que as metas foram estabelecidas, a análise dos resultados deve ser realizada em conjunto. Neste momento são analisadas as causas dos desvios entre o resultado e a expectativa.

11. Solicite que outro participante faça a leitura do quadro número 5 do ciclo da gestão do desempenho e comente caso queira. Faça o seguinte comentário:

É o processo de compartilhar informações com o funcionário buscando os meios de auxiliá-lo a melhorar seu desempenho para alcançar as metas negociadas. É fundamental que se estabeleça uma relação de confiança mútua e permitir que o funcionário também lhe dê um retorno sobre sua atuação.

12. Solicite que outro participante faça a leitura do quadro número 6 do ciclo da gestão do desempenho e comente caso queira. Faça o seguinte comentário:

A elaboração de um plano de ação define as ações que serão realizadas para o aprimoramento pessoal e profissional do funcionário. Pode conter ações de capacitação, desenvolvimento, mudança de área, reorientação para o trabalho, dentre outras. Por meio do plano de ação é possível definir as metas e objetivos para o período seguinte, reiniciando o ciclo de gestão do desempenho.

13. Apresente o slide S8E3 que contém a natureza dos planos de ação a serem realizados de acordo com os resultados dos planos de ação.



14. Faça seguintes comentários:

Funcionários que, de maneira permanente, vem atendendo ou superando as expectativas da Empresa devem ser reconhecidos, seja por meio de elogios ou premiações ou promoções. Com essas ações você aumenta as chances de reter este talento na empresa e melhora sua produtividade.

Funcionários cujos resultados não vêm atendendo às expectativas previamente negociadas devem ser reorientados ou capacitados ou realocados em outra atividade. Esgotadas as tentativas de desenvolver suas competências e permanecendo o mau desempenho, avalie a possibilidade de desligá-lo do quadro da Empresa.

15. Verifique com os participantes se há dúvidas relacionadas ao ciclo de gestão do desempenho e solucione-as. Para mais informações sobre o ciclo da gestão do desempenho consulte o **“Texto 5 – A gestão do desempenho na prática”**.

## **ATIVIDADE 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ATIVIDADE EM GRUPO**

### **OBJETIVO**

Realizar atividade em grupo para melhor compreensão do processo de assimilação do processo de análise dos resultados da avaliação de desempenho

### **TEMPO**

30 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Cópias do Anexo 2 – Encontro 3: “A avaliação de desempenho da Difermaq”

### **PROCEDIMENTOS**

1. Distribua aos participantes uma cópia do Anexo 2 – Encontro 3: “A avaliação de desempenho da Difermaq”.
2. Solicite que os participantes se dividam em cinco grupos.
3. Oriente a realização da atividade fornecendo as seguintes informações:
  - O caso descrito contém o relato do desempenho de cinco funcionários, que estão passando por um processo de avaliação de desempenho.
  - O dono da Empresa precisa analisar os resultados deles e tomar algumas medidas de acordo com o desempenho que vem sendo apurado.
  - Cada grupo irá analisar o desempenho de um funcionário e decidir o que fazer a partir dos resultados dele.
  - Todas as instruções estão contidas na folha da Atividade.

4. Informe ao grupo que o tempo para realização desta atividade será de 10 minutos.
5. Ao final deste período encerre a atividade dos grupos e solicite a um participante de cada grupo que relate a decisão sobre o funcionário avaliado por eles.
6. Anote as palavras chave das conclusões do grupo no flip chart.
7. Comente as conclusões do grupo direcionando-as para as seguintes conclusões sobre as avaliações de cada funcionário citado na Atividade:

Funcionário	Ação	Palavra-chave
Marcelo	Deve ser capacitado para a venda dos novos equipamentos.	CAPACITAR
Dulce	Deve ser chamada à atenção, devido à sua mudança de comportamento e desempenho por causa do nascimento do filho.	REORIENTAR
Marisa	Deve ser reconhecida e valorizada pelo seu ótimo desempenho.	VALORIZAR E RETER
Jairo	Vem apresentando de modo permanente total falta de compromisso com sua atividade e ainda desestabiliza todo o grupo.	DESLIGAR
George	Suas competências estão relacionadas com outra atividade que também é importante para a Empresa.	REALOCAR

8. Finalize a atividade enfatizando que o processo de gestão de desempenho só faz sentido se trazer mudanças que resultem em benefícios para a Empresa e para os funcionários.

## ATIVIDADE 5 – PLANOS DE CAPACITAÇÃO

### OBJETIVO

Conceituar capacitação e expor as etapas de elaboração de um plano de capacitação.

### TEMPO

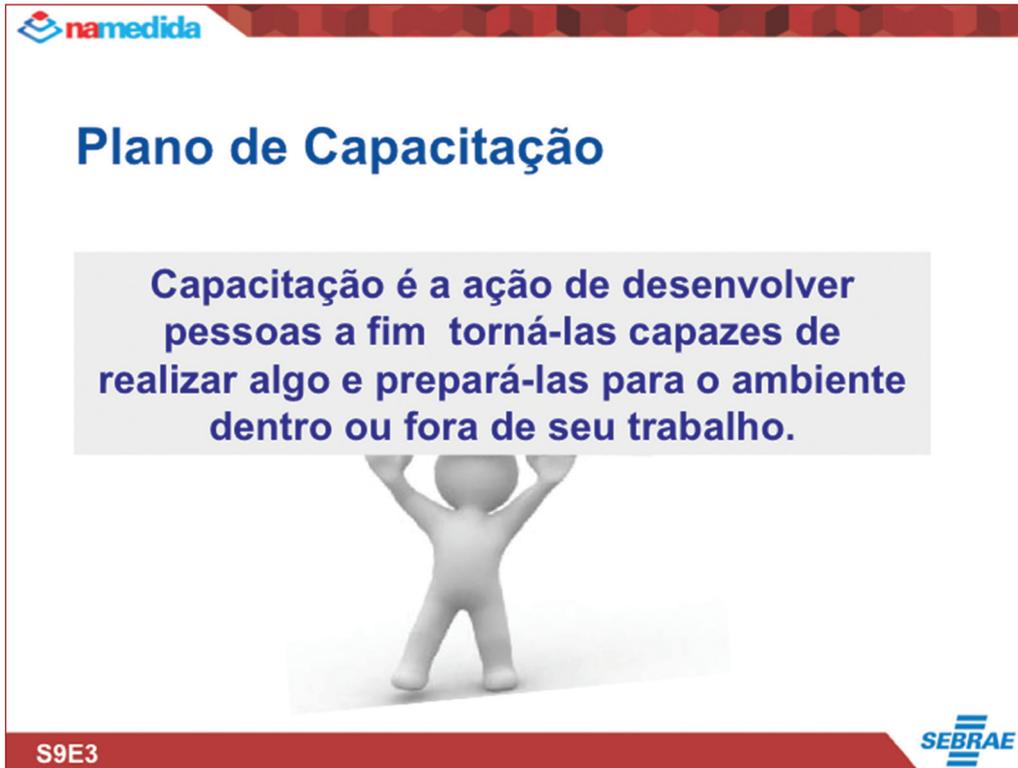
20 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S9E3 e S10E3
- Computador
- Projetor multimídia
- Manual do Participante
- Flip Chart
- Pincéis atômicos

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o slide S9E3 que contém a definição de capacitação e solicite a um participante que faça a leitura do conceito.



**Plano de Capacitação**

**Capacitação é a ação de desenvolver pessoas a fim torná-las capazes de realizar algo e prepará-las para o ambiente dentro ou fora de seu trabalho.**

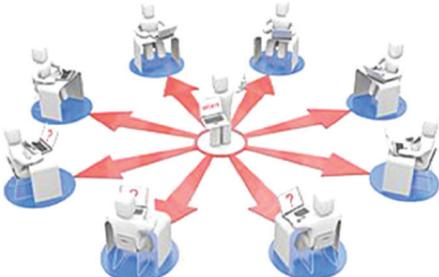
S9E3 

2. Solicite ao grupo comentários sobre o conceito e anote no flipchart as contribuições.
3. Ao final, conclua o conceito de capacitação enfatizando os principais objetivos dos programas de capacitação:
  - Preparar as pessoas para a execução de tarefas necessárias para a Empresa;
  - Mudar as atitudes das pessoas;
  - Desenvolver novas habilidades;
  - Compartilhar ou transmitir informações;
  - Desenvolver cultura e valores organizacionais;
  - Elevar a produtividade;
  - Aprimorar os processos internos de comunicação;
  - Reduzir o retrabalho;
  - Melhorar o relacionamento interpessoal;
  - Preparar as pessoas e a organização para suas necessidades futuras, baseado na estratégia da Empresa.

4. Apresente o slide S10E3 e solicite a um participante que faça a leitura das etapas de elaboração de um Plano de Capacitação.



## Etapas do Plano de Capacitação



- 1. Realizar o Levantamento das Necessidades de Capacitação**
- 2. Programar as ações de capacitação**
- 3. Executar a capacitação planejada**
- 4. Avaliar os resultados obtidos.**

S10E3


5. Faça uma exposição sobre a primeira etapa: realizar o Levantamento das Necessidades de Capacitação”, enfocando os seguintes aspectos:

As necessidades de capacitação devem focar as necessidades imediatas, de curto prazo, e as necessidades futuras da Empresa com base na visão e no planejamento empresarial. As informações para subsidiar a elaboração das necessidades de capacitação podem ser obtidas:

- No planejamento de sua empresa.
- Nos resultados da avaliação do desempenho.
- Nos resultados de cada setor.
- Mediante as críticas ou reclamações dos clientes.
- Verificando as evidências de ineficiência tais como: atrasos constantes, quebra de equipamentos, muitas ocorrências de problemas disciplinares, elevado índice de absenteísmo, perdas na produção por falta de qualidade, etc...

- Por meio de questionários ou conversas com os funcionários.
  - Fazendo reuniões.
  - Analisando detalhadamente as atribuições de cada cargo.
  - Realizando testes para verificar o grau de conhecimento dos funcionários.
  - Realizando uma pesquisa de clima organizacional.
6. Solicite a um participante que leia, no Manual do Participante, o primeiro parágrafo da 2ª etapa para elaboração do plano de capacitação: “Programar as ações de capacitação”.
  7. Informe que a elaboração do programa de capacitação deve contemplar uma série de informações, descritas no Manual do Participante nas letras de A até G.
  8. Solicite a um participante que leia a letra A e faça breve comentário sobre o tipo de capacitação, ou seja, quais as capacitações a serem realizadas.
  9. Peça que continue a leitura da letra B e informe que deve ser justificado motivo pelo qual a capacitação será realizada e quais os efeitos esperados.
  10. Peça que continue a leitura da letra C, e comente que deve ser definido o público alvo da capacitação. Pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas, um setor, ocupantes de um determinado cargo ou a empresa inteira.
  11. Peça que continue a leitura da letra D, e faça comentários sobre a forma de realização da capacitação de acordo com opções relatadas.
  12. Peça que continue a leitura da letra E, e comente que o cronograma é essencial para concretização das ações.
  13. Peça que continue a leitura da letra F, e informe que deve ser prevista qual empresa, pessoa ou funcionário irá ministrar a capacitação.
  14. Peça que continue a leitura da letra G, e informe que o valor do investimento na capacitação dos empregados deve ser incluído em sua previsão orçamentária, garantindo a viabilidade da ação prevista.
  15. Verifique se algum participante gostaria de fazer algum comentário sobre a elaboração do programa de capacitação.

16. Solicite a um participante que faça a leitura da 3ª. etapa do Plano de Capacitação:  
“Executar a capacitação”
17. Ao final da leitura pergunte aos participantes que alguém gostaria de fazer algum comentário sobre a execução das etapas.
18. Solicite a um participante que faça a leitura da 4ª. etapa do Plano de Capacitação:  
“Avaliar os resultados obtidos” e comente que a avaliação de é essencial para verificar se realmente valeu a pena investir na capacitação dos seus funcionários.
19. Chiavenato (2009) propõe uma avaliação em três níveis:
  - A - No nível organizacional, avalie resultados como:
    - Aumento da eficácia da empresa.
    - Melhoria na imagem da empresa.
    - Melhoria do clima organizacional.
    - Melhor relacionamento entre o empregador e os funcionários.
    - Aumento da eficiência.
  - B - No nível dos recursos humanos, verifique:
    - Redução da rotatividade de pessoal.
    - Redução do absenteísmo.
    - Aumento da eficiência individual dos funcionários.
    - Aumento das habilidades das pessoas.
    - Aumento do conhecimento das pessoas.
    - Mudanças de atitudes, comportamentos, etc.
  - C - No nível das tarefas e operações:
    - Aumento da produtividade.
    - Melhoria da qualidade dos produtos e serviços.
    - Redução de perdas no fluxo de produção.
    - Melhor atendimento ao cliente.
    - Redução da ocorrência de acidentes.
    - Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.
20. Encerre a atividade abrindo espaço para solução de eventuais dúvidas levantadas pelos participantes.

## ATIVIDADE 6 – RETENÇÃO DE TALENTOS

### OBJETIVO

Conceituar “Talento”, conhecer os motivos pelos quais os talentos devem ser retidos e as ações que podem contribuir para a retenção.

### TEMPO

40 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S11E3 a S13E3
- Computador
- Projetor multimídia
- Manual do Participante
- Flip Chart
- Pincéis atômicos

### PROCEDIMENTOS

1. Escreva no Flipchart a seguinte pergunta: “Como você identifica um talento em sua empresa?”
2. Solicite aos participantes que formem trios e, durante 10 minutos, troquem ideias sobre esta questão.

- Esclareça que cada um deve procurar as características que identificam as “pessoas talentosas” de acordo com sua Empresa e não uma definição genérica da palavra talento.
  - Esclareça que os grupos deverão apresentar no máximo três características comuns às pessoas identificadas como talentos.
3. Encerre a atividade dos trios e solicite que um participante relate as três características que foram consenso na discussão. Escreva no flip chart procurando expressar cada característica em apenas uma palavra que expresse a ideia relatada.
- Caso outros relatores relatem ideias semelhantes às que foram expostas, vá marcando a palavra já escrita com um x, tantos quantos forem necessários, até o último relator.
4. Ao final das exposições apresente o slide S11E3 e solicite a um participante que leia o conceito de talento descrito no slide.



## O que são talentos?



**Pessoas que, além das competências inerentes ao seu papel, possuem capacidade de transformar conhecimentos, habilidades, experiências e atitudes em resultados que agreguem valor ao negócio e às pessoas. São impulsionadas pelo prazer de gostar daquilo que fazem e promovem a diferença.**

**S11E3**


5. Comente o conceito, associando as percepções do grupo com o conceito apresentado.

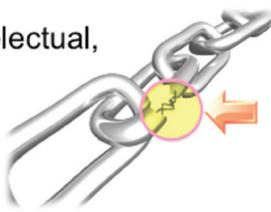
6. Apresente o slide S12E3 e leia cada um dos itens do slide comentando item por item. Enfatize os seguintes pontos:

- Quando um funcionário de talento se desliga da Empresa, leva consigo uma parte do conhecimento e do capital intelectual da sua Empresa.
- Um funcionário de talento geralmente é essencial para a consecução da atividade fim da Empresa. Perdê-lo significa colocar em risco sua produtividade e provocar instabilidade em toda a equipe que fica, podendo causar momentos de desequilíbrio interno.
- Permitir que um funcionário de talento vá para o concorrente pode significar perder clientes que estavam habituados a pessoa dele.
- Quando um funcionário de talento deixa a Empresa pode parecer, sob o ponto de vista do cliente, que a Empresa não é um lugar bom para se trabalhar.
- O desligamento de um funcionário sempre implica em custos. Não só o custo da demissão e do processo de seleção. Soma-se a isto a quebra do ritmo de produção que pode influenciar nos resultados da Empresa.



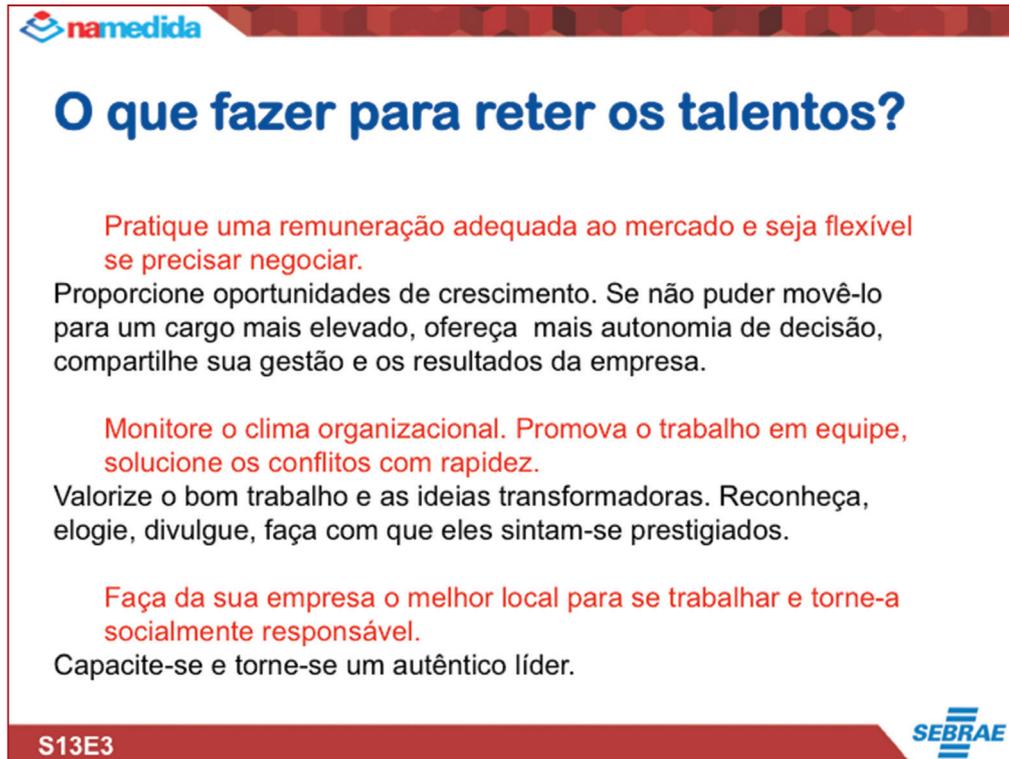
## Por que se deve reter os talentos?

- Perda de conhecimento, de capital intelectual, estratégias.
- Quebra da produtividade.
- Desequilíbrio de suas operações.
- Perda da referência para os clientes, criando vantagens para os concorrentes.
- Risco à imagem da empresa.
- Custos diretos com as demissões e com os processos de admissão



S12E3


7. Apresente o slide S13E3 e solicite a um participante que faça a leitura da primeira frase. Peça que faça comentários a respeito do que foi lido.



**O que fazer para reter os talentos?**

**Pratique uma remuneração adequada ao mercado e seja flexível se precisar negociar.**  
Proporcione oportunidades de crescimento. Se não puder movê-lo para um cargo mais elevado, ofereça mais autonomia de decisão, compartilhe sua gestão e os resultados da empresa.

**Monitore o clima organizacional. Promova o trabalho em equipe, solucione os conflitos com rapidez.**  
Valorize o bom trabalho e as ideias transformadoras. Reconheça, elogie, divulgue, faça com que eles sintam-se prestigiados.

**Faça da sua empresa o melhor local para se trabalhar e torne-a socialmente responsável.**  
Capacite-se e torne-se um autêntico líder.

S13E3 

8. Repita o procedimento com as demais frases até o final do slide.
9. Fale aos participantes sobre a entrevista de desligamento. A entrevista de desligamento é um importante instrumento gestão que contribui para a elaboração de estratégias de retenção de empregados. Primeiramente, porque permite identificar o grau de satisfação e as opiniões do ex-empregado relacionada à conduta da Empresa, ao clima organizacional, ao relacionamento interpessoal, à atuação da chefia, ao sistema de remuneração, perspectivas de crescimento, dentre outros fatores. Além disto, permite visualizar qual imagem da Empresa que o ex-empregado levará para o mercado. Por meio dessas informações, o empresário poderá verificar se sua política de gestão de pessoas está efetivamente contribuindo para a retenção de pessoas em sua Empresa e orientar possíveis melhorias.

10. Finalize a atividade salientando que:

- As Empresas de sucesso são formadas por pessoas competentes.
- Não existem Empresas boas com funcionários ruins.
- O investimento na retenção dos talentos promove o crescimento da Empresa.
- As pessoas são o maior patrimônio que a Empresa possui porque somente elas são capazes de proporcionar um diferencial com relação às demais.

Você, educador, poderá utilizar o **“Texto 6 – Como reter os talentos em sua Empresa de Pequeno Porte”**, como apoio teórico para sua exposição dialogada.

## ATIVIDADE 7 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

### OBJETIVO

Refletir sobre os temas abordados e fazer anotações no Diário de Bordo. Avaliação oral do encontro e encerramento.

### TEMPO

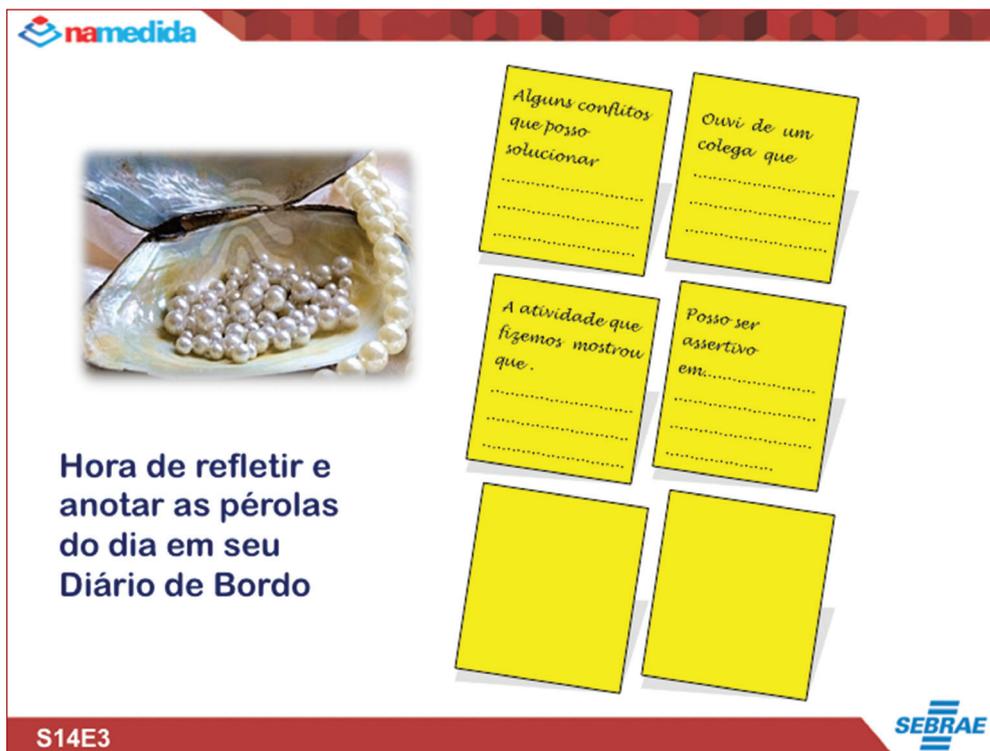
10 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Slides S14E3 e S15E3
- Computador
- Projetor multimídia
- Diário de Bordo

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o slide S14E3 e solicite aos participantes que abram o Diário de Bordo.



**namedida**

**Hora de refletir e anotar as pérolas do dia em seu Diário de Bordo**

Alguns conflitos que posso solucionar

Ouvi de um colega que

A atividade que fizemos mostrou que.

Posso ser assertivo em.....

**S14E3**

**SEBRAE**

2. Solicite aos participantes que, em trios, conversem durante 5 minutos sobre o que mais lhes chamou a atenção sobre este encontro, visando compartilhar as visões pessoais sobre os temas abordados e contribuir com o aprendizado.
3. Solicite que façam as anotações de tudo o que consideraram importante durante o encontro, anotando as “pérolas” do dia, conforme explicitado no próprio Diário de Bordo. Conceda o máximo de 5 minutos para essas anotações.
4. Apresente o slide S15E3 e faça uma avaliação informal com os participantes ouvindo suas opiniões sobre:
  - O desenvolvimento das competências citadas no início do curso.
  - O que você acredita ser útil para aplicar em sua empresa.
  - Agradeça a participação de todos e encerre o encontro.

Qual a sua avaliação deste encontro?



S15E3

## ANEXO 1 – ENCONTRO 3

### A PESSOA ERRADA NO LUGAR ERRADO – PARTE 1

(Por: Egildo Francisco Filho – Artigo publicado no site: <http://www.rhportal.com.br>, consultado em 19/03/2010).

Fui fazer uma visita a um amigo que é proprietário de uma loja em uma cidade de porte médio no interior. Sua loja, se não é a maior, é uma das maiores. Esse meu amigo já havia participado de cursos gerenciais comigo e procurava sempre adotar técnicas modernas de administração em seu negócio.

Depois dos cumprimentos, de um breve saber das famílias, fomos ao cafezinho e comentamos como estava indo sua empresa. Contou-me da ampliação que estava fazendo e das novas mercadorias que estava comercializando e no retorno ao estabelecimento ele me pediu alguns “palpites” ... Nesse momento chegou um representante de confecções e ele teve que atendê-lo.

Enquanto aguardava, e como é hábito de consultor fazer observações, notei que uma das vendedoras da loja ficava sempre se escondendo atrás de um monte de roupas que estava em cima do balcão. Era só chegar um freguês que ela virava as costas e parecia estar arrumando as peças nas prateleiras. Quando um cliente se dirigia até onde ela estava, ela procurava sair do local e não dava nenhuma atenção a ele. E assim eu vi algumas vezes se repetir o fato. Ou seja, ela parecia não gostar ou não saber atender.

Quando meu amigo retornou e recomeçamos a conversar sobre a loja, ele perguntou se eu tinha observado algo interessante e o que poderia melhorar.

Solicitei permissão para conversar com algumas vendedoras. Meu interesse especial era naquela que se esquivava dos clientes. Com sua aprovação, dirigi-me à Claudete – esse era o nome dela – e depois de cumprimentá-la perguntei-lhe o motivo de não se dirigir ao cliente para atendê-lo. Com muito custo consegui as respostas.

Franzindo suas sobrancelhas e com um ar de certo inconformismo, cerrando os dentes, sua resposta me surpreendeu:

- Eu não gosto de atender pessoas!

Indignado eu disse:

- Mas como? Você não é vendedora?

- É né! Fazer o quê? Estou aqui como se fosse, mas eu detesto atender gente! Detesto ter contato com pessoas – foi o que ela disse.

- Então por que você trabalha nesta loja como vendedora? Se você não gosta de trabalhar como vendedora, por que não solicita demissão? Por que não vai trabalhar em algo que lhe agrade? – perguntei.

- Porque meu pai me mataria. Ele quer que eu trabalhe e este foi o emprego que arrumou para mim. Mas eu detesto este tipo de trabalho – disse Claudete.

Ao final da tarde, depois de conversar com outras vendedoras, fui ter com meu amigo e mencionei o fato de ele manter Claudete, uma funcionária que não se interessava em atender pessoas. Isso certamente é prejudicial ao seu negócio e afastaria clientes.

**Analise a situação descrita e escreva no verso da folha o que você acha que disse o dono do negócio, sobre Claudete?**

## A PESSOA ERRADA NO LUGAR ERRADO – PARTE 2

Foi então que ele disse:

– Esse é meu grande problema. Eu coloquei Claudete para trabalhar aqui porque o pai dela é muito meu amigo. Fomos colegas de escola, jogamos futebol juntos no mesmo time e ele pediu que eu desse uma oportunidade à filha dele. Ela nunca havia trabalhado e seria uma maneira de adquirir uma profissão. Eu não a conhecia, mas ela me pareceu simpática, embora na conversa inicial, que eu não posso chamar de entrevista, ela tenha permanecido a maior parte da conversa de cabeça baixa, com respostas monossilábicas. Como eu pensei que fosse inibição, acreditava que ela “pegaria” as técnicas com as outras vendedoras, não me preocupei no momento, mas agora, depois de seis meses, estou vendo que ela é problema e não sei como despedi-la. Se eu o fizer, vou criar um problema de relacionamento com meu amigo que eu prezo tanto. Se eu for falar com ele sobre sua filha, ele poderá não gostar ou ainda poderá tomar alguma ação contra ela, mas eu não sei o que fazer. Se não fizer nada, vou ter um peso morto dentro da empresa. Até hoje ela ainda não recebeu nada de comissão de vendas. Já conversei com ela algumas vezes e ela nunca responde, abaixa a cabeça prometendo melhorar. Será que você pode me ajudar? – perguntou meu amigo – O que devo fazer com a Claudete?

Eu mencionei que, na conversa que tivera com a moça, ela falou sobre sua falta de habilidade em tratar com pessoas e que não gostava disso. Meu amigo disse ser difícil transferi-la para uma área da loja onde ela pudesse se desenvolver ou trabalhar melhor. Não havia possibilidades, pois todas as atividades administrativas e contábeis eram feitas por um escritório de contabilidade.

Depois de pensar sobre o assunto, resolvi mostrar ao meu amigo que esse era um problema que ele deveria digerir, pois realmente fica difícil transformar a empresa numa instituição filantrópica, com o que prontamente concordou comigo. Após alguma reflexão ele me disse: – Realmente, eu errei em não entrevistar adequadamente a garota. Se eu tivesse feito isso, poderia conversar com o pai dela e conseguir mostrar-lhe onde ele poderia conseguir uma colocação melhor para ela. E pelo que vejo vou ter que deixá-la aqui até que ela se demita.

O tempo passou e Claudete conseguiu emprego num escritório de contabilidade da cidade, solicitando demissão da loja de meu amigo dois meses após minha visita. E meu amigo resolveu em parte seus problemas. Mas ainda tinha alguns outros, tais como: mudar sua maneira de agir quando da contratação de novos empregados, utilizando a entrevista detalhada como uma das melhores ferramentas para se contratar um funcionário. Providenciei para ele alguma literatura sobre técnicas de entrevistas, que lhe seria muito útil e conversamos bastante sobre o tema. Hoje, depois da lição aprendida, ele toma todos os cuidados necessários à contratação de novos funcionários.

Mas fiquei pensando ... Quantos empresários não sabem entrevistar ou não querem entrevistar os candidatos para sua empresa, imaginando que tudo se ajeitará com o passar do tempo. Não sabem que estão se prejudicando e prejudicando àqueles que podem ter potencial para outras atividades. Podem pensar que estão ajudando mas estarão colocando a pessoa errada no lugar errado.

**O grupo deverá discutir e apontar pelo menos três consequências para a Empresa, de um processo de recrutamento e seleção realizado sem o devido cuidado.**

## ANEXO 2 – ENCONTRO 3

### A avaliação de desempenho da Difermaq

Gilberto é dono da Difermaq Equipamentos, que comercializa ferramentas e máquinas elétricas para construção. Os produtos que vende são bem aceitos no mercado e a loja vinha apresentando um crescimento bem acima da média do setor. De um ano para cá, passou a comercializar máquinas de novos fabricantes e ampliou sua linha de produtos, fato que, inicialmente provocou um significativo aumento no volume de vendas.

Entretanto, Gilberto passou a conviver com algumas situações que lhe incomodavam. Conflitos internos, pouca interação entre os funcionários e certa apatia, quase generalizada. As vendas estavam estagnadas e em alguns meses foram registradas quedas tanto no volume quanto no faturamento.

Gilberto, preocupado com a situação, analisou o mercado e constatou que não havia qualquer fato diferente que pudesse estar influenciando em suas vendas. O problema era interno, isto ele logo percebeu, e resolveu agir. Iniciou um processo de gestão de desempenho, estabeleceu metas, conversou com cada funcionário, solicitou mudanças de postura. Iniciou um processo de avaliação de desempenho mensal e hoje, após seis meses, os funcionários na situação descrita a seguir.

Cada grupo irá analisar um funcionário, conforme indicado em cada quadro. Com base nas informações sobre o seu desempenho, o grupo deve definir qual a melhor atitude a ser tomada.

## FUNCIONÁRIO A SER ANALISADO PELO GRUPO 1

### Marcelo

Vendedor, 28 anos, escolaridade de nível médio, solteiro, 3 anos na empresa.

Há dois meses não consegue atingir suas metas. Depois que a loja passou a vender diversas linhas de equipamentos de múltiplos fornecedores nacionais e importados, ele tem tido dificuldade em fechar as vendas. Não consegue persuadir os clientes, complica-se na hora de explicar as funcionalidades dos equipamentos ou justificar um preço mais elevado. Quando a loja vendia equipamentos de apenas dois fornecedores, ele sempre atingia as metas. Tem bom relacionamento com os colegas mas ultimamente vem tendo alguns atritos, principalmente quando não consegue concretizar suas vendas.

## FUNCIONÁRIO A SER ANALISADO PELO GRUPO 2

### Dulce

Vendedora, 32 anos, escolaridade de nível médio, casada, 4 anos na empresa.

Desde que voltou da licença maternidade, há seis meses, só conseguiu atingir suas metas de vendas num único mês. Não aparenta estar muito preocupada com essa situação pois sua vida gira em torno do seu primeiro filho. Está realizada pessoalmente, porém a situação familiar não é das melhores. Seu marido perdeu o emprego e está recebendo o seguro desemprego, que termina dentro de dois meses. Às vezes discute com alguns colegas porque frequentemente tem saído da loja para atender alguma necessidade do seu filho, deixando os colegas sobrecarregados.

## FUNCIONÁRIO A SER ANALISADO PELO GRUPO 3

### Marisa

Vendedora, 32 anos, 2º. Grau completo, casada, 4 anos na empresa. Tão logo ocorreu a ampliação do portfólio de produtos, ela passou a se dedicar ao estudo das funcionalidades dos novos equipamentos e tornou-se grande conhecedora dos mesmos. O seu volume de vendas vem aumentando a cada mês contrariando a tendência dos seus colegas. Geralmente mostra-se animada e sempre encontra tempo disponível para solucionar alguma dúvida de seus colegas.

Em várias situações apresentou a Gilberto sugestões que melhoraram bastante o processo de vendas. Em suma, Marisa tem sido uma funcionária exemplar.

## FUNCIONÁRIO A SER ANALISADO PELO GRUPO 4

### Jairo

Vendedor, 22 anos, cursando nível superior de Tecnologia da Informação, solteiro, 2 anos na empresa. Após as várias rodadas de avaliação de desempenho e reiteradas solicitações de Gilberto, ele continua com o nível de vendas baixíssimo. Não consegue interagir com os colegas. Discute toda hora, inclusive na frente dos clientes. Jairo sempre acha que tem razão em tudo, pois o curso que está fazendo é para pessoas com capacidade acima da média. Por causa desse comportamento, seus colegas o isolam e a equipe fica desestabilizada.

## FUNCIONÁRIO A SER ANALISADO PELO GRUPO 5

### George

Vendedor, 24 anos, escolaridade nível médio, solteiro, 2 anos na empresa.

Não tem se mostrado apto para o setor de vendas e tem dificuldades para negociar com os clientes e concretizar as vendas. A impressão é que ele não conseguiu adaptar-se a área de vendas. No entanto, possui um enorme senso de organização. Muitas vezes ele vai até o almoxarifado e organiza o estoque para agilizar o atendimento ao cliente. Tem uma excelente noção de organização das prateleiras, o que facilita a localização dos produtos e a expedição dos mesmos. Nessa atividade ele é melhor até mesmo que o Estoquista, o qual tem cometido muitos erros na entrega de produtos para o cliente.



**ENCONTRO 4**  
**O TRABALHO**  
**EM EQUIPE E A**  
**PERCEPÇÃO HUMANA**

O propósito do Encontro 4 é propiciar aos participantes, por meio das situações e atividades previstas, o desenvolvimento de competências para:

### **Natureza Cognitiva**

- Caracterizar uma equipe de trabalho
- Conhecer a influência da percepção nas relações humanas.
- Analisar a influência da escada da inferência na convivência cotidiana interpessoal

### **Natureza Atitudinal**

- Tomar consciência da importância de se conhecer as crenças e valores das pessoas com as quais cada um se relaciona na equipe.
- Predispor-se a relacionar-se visando desenvolver e consolidar equipe eficaz com seus colaboradores.
- Refletir sobre atitudes diante das percepções individuais que possam comprometer o relacionamento interpessoal.

### **Natureza Operacional**

- Praticar o trabalho em equipe no dia-a-dia.
- Explorar alternativas para melhorar a percepção

### **Carga horária**

4 horas

## PLANO DO ENCONTRO 4 – O TRABALHO EM EQUIPE E A PERCEPÇÃO HUMANA

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Apresentação do encontro 4	Atividade de apresentação do encontro 4	Exposição oral	Manual do Participante, Slides S1E4 a S2E4, computador, projetor multimídia	5 min.
Construtora de Castelos Windsor S/A	Atividade 1	Exercício em grupo	4 folhas de cartolina rosa 4 folhas de cartolina azul 4 folhas de cartolina verde 4 folhas de cartolina amarela 6 tesouras pequenas 3 tubos de cola branca 3 régua 3 borrachas 1 apontador, 1 grampeador com grampos, 1 fita crepe, papeletas com orientações para cada subgrupo, 01 flip-chart com folhas, 1 pincel atômico preto.	90 min.
A Percepção humana	Atividade 2	Filme Teste Percepção	Computador e Filme teste Percepção, caixa de som, tela para projeção	25 min.
Intervalo				15 min.
A Percepção humana e fatores que influenciam na convivência de equipe e no processo de seleção	Atividade 3	Exposição dialogada	Computador, projetor multimídia, slide S3E4, Manual do participante	25 min.
Fato ou inferência	Atividade 4	Exercício em grupo	Manual do participante	30 min.
Escada da Inferência	Atividade 5	Exposição dialogada	Computador, projetor multimídia, slides S4E4 a S6E4 Manual do participante	30 min.
Encerramento do Encontro	Atividade 6	Anotações no Diário de Bordo	Slides S7E4 a S8E4, computador, projetor multimídia, Diário de Bordo	20 min.
Tempo total				240 min.

## ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 4

### OBJETIVOS

Apresentar o encontro 4 – O trabalho em equipe e a percepção humana – e as competências que serão desenvolvidas.

### TEMPO

5 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual do Participante
- Slides S1E4 a S2E4
- Computador
- projetor multimídia

### PROCEDIMENTOS

1. Cumprimente os participantes, dando-lhes boas vindas para o encontro 4.
2. Pergunte o que ficou de mais importante do encontro anterior. Ouça dois ou três depoimentos reforçando o aprendizado e comentando a importância da seleção de pessoal, gestão de desempenho e retenção de talentos.
3. Solicite aos participantes que abram o Manual do Participante no encontro 4, para que acompanhem a apresentação do encontro.
4. Apresente o slide S1E4 que contém o título do Encontro 4: O Trabalho em Equipe e a Percepção Humana. Informe aos participantes que a partir deste momento está sendo formalmente iniciado o estudo dos temas que possibilitarão ao participante compreender o trabalho de equipe e também características que influenciam a convivência no dia a dia.



## Encontro 4

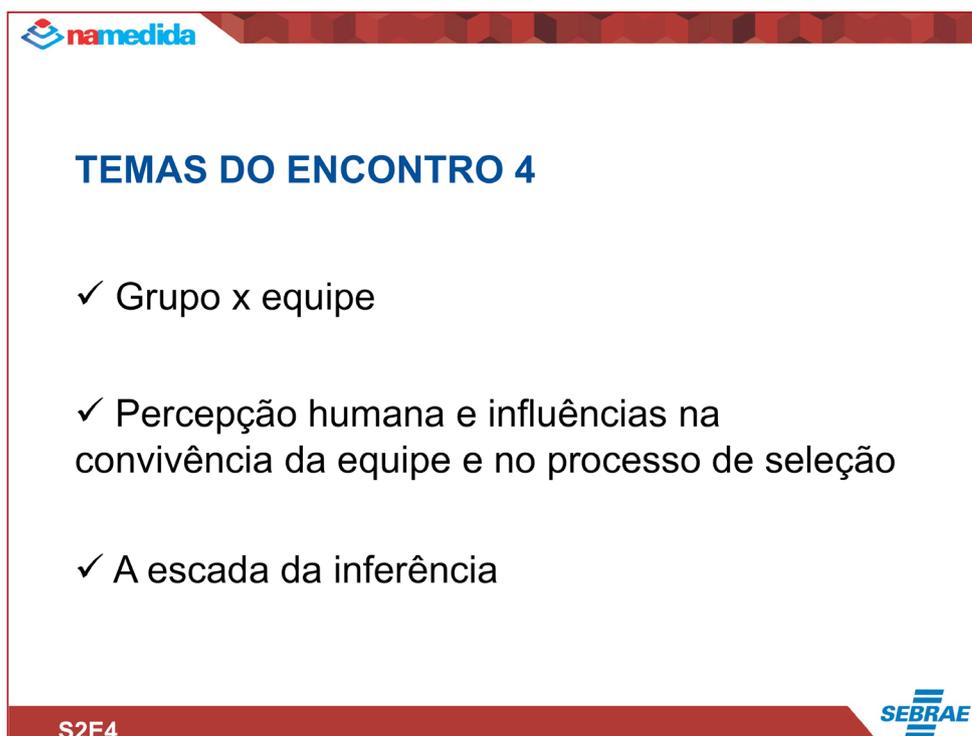
# TRABALHO EM EQUIPE E A PERCEPÇÃO HUMANA

S1E4



5. Solicite um voluntário para que leia as competências e faça comentários sobre a importância delas:
- Caracterizar uma equipe de trabalho
  - Conhecer a influência da percepção nas relações humanas.
  - Analisar a influência da escada da inferência na convivência cotidiana interpessoal
  - Tomar consciência da importância de se conhecer as crenças e valores das pessoas com as quais cada um se relaciona na equipe.
  - Predispor-se a relacionar-se visando desenvolver e consolidar equipe eficaz com seus colaboradores.
  - Refletir sobre atitudes diante das percepções individuais que possam comprometer o relacionamento interpessoal.
  - Praticar o trabalho em equipe no dia-a-dia.
  - Explorar alternativas para melhorar a percepção

6. Apresente o slide S2E4 e cite os temas que serão abordados neste encontro fazendo uma breve exposição sobre os mesmos.



**TEMAS DO ENCONTRO 4**

- ✓ Grupo x equipe
- ✓ Percepção humana e influências na convivência da equipe e no processo de seleção
- ✓ A escada da inferência

S2E4

- **Grupo x equipe**

Serão trabalhadas as diferenças entre grupo e equipe assim como as características de uma equipe eficaz.

- **Percepção humana e influências na convivência da equipe e no processo de seleção**

Neste tema será abordado como cada pessoa tem sua percepção diferenciada das demais em relação a uma mesma situação e como isso pode interferir na convivência de uma equipe assim como no processo de seleção em uma empresa, cujo tema já foi trabalhado anteriormente, quando tratou-se sobre entrevistas.

- **A escada da inferência**

Esta é uma ferramenta muito importante para se compreender como os seres humanos agem em diversas situações baseados em algumas crenças e valores. Ela pode ajudar qualquer pessoa a compreender melhor como se relacionar melhor, como se comunicar melhor e como evitar algumas dificuldades em equipes.

7. Esclareça as dúvidas levantadas pelos participantes, caso seja necessário.

## ATIVIDADE 1 – CONSTRUTORA DE CASTELOS WINDSOR S/A

### OBJETIVOS

- Construir os conceitos de grupo e equipe por meio de uma atividade coletiva e participativa, com um objetivo comum;
- Apresentar as características de uma equipe eficaz.

### TEMPO

90 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- 4 folhas de cartolina rosa
- 4 folhas de cartolina azul
- 4 folhas de cartolina verde
- 4 folhas de cartolina amarela
- 6 tesouras de boa qualidade
- 3 tubos pequenos de cola branca
- 3 régua
- 6 lápis na cor preta
- 3 borrachas
- 1 apontador
- 1 grampeador com grampos
- 1 fita crepe
- Papeletas com orientações para cada subgrupo
- 01 flipchart com folhas
- 1 pincel atômico preto.

## PROCEDIMENTOS

1. Convide o grupo a desenvolver uma atividade de uma construção, cujo contexto será apresentado inicialmente por meio da leitura de um texto e posteriormente serão entregues as tarefas. Não antecipe mais nenhuma informação para não induzir os participantes a se movimentarem em busca de um trabalho coletivo. Permita -os descobrirem por conta própria a importância desse movimento.
2. Prepare, com antecedência, 3 papeletas, com as tarefas descritas dos 3 subgrupos; uma papeleta com as atividades do subgrupo 1 ( Departamento da Base); uma papeleta com as atividades do subgrupo 2 (Departamento do Corpo); uma papeleta as atividades do subgrupo 3 (Departamento da Torre).

Subgrupo 1:

DEPARTAMENTO DA BASE:

A BASE DO CASTELO DEVERÁ SER CONSTRUÍDA EM TRÊS CORES, SENDO A SEGUNDA ROSA E A TERCEIRA AZUL.

RECOMENDAÇÃO: A ECOLOGIA PRESERVA O VERDE.

**S**ubgrupo 2:

DEPARTAMENTO DO CORPO:

O CORPO DO CASTELO DEVERÁ SER RETANGULAR. DA PARTE DA FRENTE, SAIRÁ UMA PONTE DA COR AZUL. DA PARTE DE TRÁS, SAIRÁ UMA PONTE NA COR AMARELA.

RECOMENDAÇÃO: ALÉM DA COR, É FLOR.

Subgrupo 3:

DEPARTAMENTO DA TORRE:

A TORRE DO CASTELO DEVERÁ SER CONSTRUÍDA EM TRÊS CORES, SENDO A CENTRAL VERDE. NENHUMA TORRE PODERÁ SER UNICOR.

RECOMENDAÇÃO: NA CHINA, AS TORRES TÊM A FORMA DE CHAPÉU.

3. Divida o grupo em três subgrupos. Leia o texto a seguir com as orientações:

“Atuando no mercado de construções de castelos há vários séculos, hoje nossa empresa é conhecida e possui uma imagem não muito positiva, pois passamos várias gerações sem construir castelos, por falta única e exclusivamente de clientes para este tipo de produto. Aliás, foi em função dessa nossa maior especialidade e do ímpeto de modernidade que acompanhou os herdeiros de nosso patrono que não fomos excluídos do mapa como empresa.

Agora surge um cliente que quer investir sua incalculada fortuna em uma rede de castelos. Sua intenção é construir alguns no Brasil e outros em diversos países do mundo, especialmente naqueles países carentes deste tipo de construção.

Embora tenhamos sido uma empresa de grande potencial no passado, a crise nos atingiu e nossa situação perante o cliente é a seguinte:

- Ele nos contratou mais pelo que fomos no passado do que pelo que somos no presente momento;
- Ele não conheceu nenhuma de nossas obras e não dispõe de tempo para que possamos mostrar a ele alguns de nossos projetos;
- As informações que colheu sobre nós se não são comprometedoras, também não nos deixa em situação muito confortável com ele;
- Ele sabe que nossa empresa tem crédito na praça, mas que nossos credores nos veem mais pelo passado do que pela nossa liquidez no presente.
- Da mesma forma que ele nos conhece, nós também o conhecemos, ou seja, pouco. O que sabemos, com certeza, é que ele é jovem, empreendedor, e também muito ligado às invenções voltadas à inovação, à modernidade e à qualidade.”

4. Entregue a cada subgrupo a papeleta específica assim como o material:

- **SUBGRUPO 1:** 2 tesouras, 2 lápis preto, 1 cola, 1 folha de cartolina rosa e 1 folha de cartolina azul;
- **SUBGRUPO 2:** 2 tesouras, 2 lápis preto, 1 cola, 1 folha de cartolina amarela e 1 folha de cartolina azul
- **SUBGRUPO 3:** 2 tesouras, 2 lápis preto, 1 cola, 1 folha de cartolina verde e 1 folha de cartolina amarela.

5. Esclareça aos subgrupos que terão 30 minutos para completar suas tarefas e indique uma parede onde deverão afixar o trabalho produzido. Um local adequado é aquele que fique bem visualizado pelo grupo durante o processamento.
6. Observe os movimentos e a evolução dos participantes para trabalhar no processamento os comportamentos, reações, compartilhamento de objetivo, execução da tarefa, relacionamento e resultado.
7. Após a conclusão do trabalho, convide o grupo para uma conversa sobre a atividade.
8. Inicie o processamento, com o grupo sentado em círculo.
9. Algumas sugestões de perguntas:
  - Como foi o processo de construção dentro de cada subgrupo? Como distribuíram as tarefas? Como foi a liderança?
  - Houve dificuldades? Como foram superadas?
  - O que facilitou o processo?
  - Como foi a contribuição dos integrantes?
  - Como conseguiram juntar as partes do castelo (caso tenham conseguido), uma vez que estavam divididos em grupos?
  - Faça o grupo refletir a importância das partes se relacionarem para formar o todo e como cada elemento foi importante para o resultado final, propiciando o desenvolvimento da visão sistêmica.
  - Diga que visão sistêmica é a percepção de como as partes se unem e formam uma unidade. É a percepção de que o todo é maior que a soma das partes. É conseguir ver a árvore e a floresta. É conseguir ver as partes integradas (base, corpo e torre) e o castelo todo.
  - Pergunte se conseguiram perceber na construção do castelo a importância da visão sistêmica para o trabalho em equipe e para se alcançar o objetivo final.
  - Ajude o grupo a concluir que a visão sistêmica é importante por que, por meio dela, o empresário consegue compreender e pode estimular as relações entre as pessoas, potencializando as características individuais que, quando combinadas, aumentam a produtividade das equipes.

10. Peça um voluntário para escrever numa folha de e construa, junto com o grupo, o conceito de equipe, direcionando-o para a definição abaixo:

**Conceito de equipe:** Uma equipe é um conjunto de pessoas que tem e compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. (MOSCOVICI, 2002)

11. Apresente exemplos para diferenciar “grupo” de “equipe”. Uma sugestão é indicada a seguir, porém outras devem ser também contextualizadas conforme perfil do grupo:

Pessoas que vão a uma palestra empresarial possuem o mesmo objetivo: assistirem à palestra para se atualizar ou conhecer sobre algum tema específico. Mas as pessoas presentes na palestra não dependem umas das outras para alcançar esse objetivo. Assim, elas compõem um grupo e não se pode dizer que sejam uma equipe.

12. Afixe o conceito ao lado do castelo construído e mantenha esta construção até o final do curso na parede para que seja retomada sempre que necessário, reforçando o conceito da visão sistêmica e o conceito de equipe.

13. Pergunte quais são as características do trabalho em equipe, anotando-as no Explore as respostas, complementando, se necessário, com algumas características como: propósito claro, informalidade, participação, escuta ativa, divergência civilizada, decisões de consenso, comunicação aberta, papéis e atribuições bem definidas, liderança compartilhada, relações externas, diversidade de estilo, auto-avaliação, foco em resultados.

14. Coloque essas características na parede ao lado do castelo.

15. Oriente os participantes que anotem, no Manual do Participante, o conceito de equipe e as características de uma equipe eficaz.

16. Também é importante você, educador, reforçar com o grupo que no atual contexto das organizações faz-se necessário atentar para a convivência das diferentes gerações, que possuem características diferenciadas. Essa união das diversas gerações em uma equipe impõe um grande desafio aos empresários: promover

uma saudável convivência entre elas e aproveitar o que cada uma tem de melhor. No Manual do Participante é apresentado um texto com elementos das gerações para conhecimento dos participantes. Não se deve criar estereótipos e, com isso, desconsiderar as diferenças individuais dos funcionários. Cada indivíduo possui as suas particularidades, porém, a compreensão maior acerca da geração à qual ele pertence pode fornecer subsídios para uma melhor adequação das políticas e práticas das empresas no atual contexto de trabalho.

17. Você poderá utilizar também o **Texto 7 – Equipes**, como apoio teórico para desenvolver esta atividade, que se encontra no final deste Guia do Educador.
18. Feche a atividade levando-os a refletir:
  - Há equipe formada em sua empresa?
  - Quais características do trabalho em equipe estão presentes nas suas equipes de trabalho?
  - E quais precisam ser desenvolvidas?
  - Você contribui para que sua equipe seja integrada e produtiva? Como?
19. Recomende que anotem no Diário de Bordo, novas ideias, caso tenham surgido a partir desta reflexão. Elas poderão contribuir em mudanças a serem realizadas talvez em um futuro próximo.

## ATIVIDADE 2 – A PERCEPÇÃO HUMANA

### OBJETIVO

Apresentar aos participantes as diferenças de percepção entre as pessoas e seus efeitos na convivência da equipe e em processos de seleção.

### TEMPO

25 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Computador
- Filme Teste Percepção - <http://www.youtube.com/watch?v=AjBbHbfzwWc>
- Caixa de som
- Tela para projeção

### PROCEDIMENTOS

1. Convide o grupo para assistir a um filme comercial de bicicletas de duração bem curta e que contém uma apresentação e uma reflexão. Saliente que é importante que prestem bastante atenção, pois a duração é de apenas 2 minutos e o filme é auto explicativo.

2. Apresente o filme e ao final, pergunte ao grupo se desejam assistir novamente. Caso seja necessário, apresente o filme por mais vezes.
3. Converse então com o grupo sobre as razões que nos levam a identificar de forma igual às demais pessoas todas as mudanças ocorridas em poucos instantes da cena. Estimule-os a descobrir fatos relativos à percepção humana, como:
  - Uma mesma situação ou conjunto de informações é percebido de diferentes maneiras por diferentes pessoas;
  - Não existem percepções certas ou erradas em relação a determinadas situações;
  - Para a realização de tarefas em equipe, tendo por base um conjunto de informações, é necessário nivelar as diferenças de percepção;
  - As diferenças de percepção podem enriquecer o processo de realização da tarefa em equipe ou prejudicá-la, dependendo da forma como as pessoas irão lidar com a frustração e irritação possivelmente geradas;
  - Em um processo de seleção, faz-se necessário cuidar de fatores que influenciam a percepção de forma positiva ou negativa e que poderão prejudicar os resultados. Por exemplo, um avaliador pode considerar que uma pessoa que veio muito bem vestida e é muito educada, sorridente e gentil está apta para trabalhar na recepção. Porém, ela nunca fez um curso na área de informática e todos os procedimentos da empresa são informatizados com sistemas modernos, exigindo profundo conhecimento e domínio do Pacote Office para atuar na função de recepcionista.
4. Convide o grupo para uma exposição dialogada onde serão explicados alguns fatores importantes que influenciam a percepção humana.

## ATIVIDADE 3 – A PERCEPÇÃO HUMANA E FATORES QUE INFLUENCIAM NA CONVIVÊNCIA DE EQUIPE E NO PROCESSO DE SELEÇÃO

### OBJETIVO

Conhecer fatores que influenciam diretamente a percepção humana, de forma positiva ou negativa a convivência em equipe e os processos de seleção.

### TEMPO

25 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Computador
- Projetor multimídia
- Slide S3E4
- Manual do participante

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o slide S3E4 e explique que um dos principais determinantes de e um indivíduo assume e mantém certas formas de comportamento se baseia nos conceitos de sensação e percepção. A se refere ao estímulo físico dos sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato. Embora o conhecimento dessas diversas sensações ajude a explicar dos comos e porquês do comportamento, também precisamos compreender como um indivíduo reage a essas sensações e como as organiza. Este processo é denominado e se refere ao modo como interpretamos as mensagens de nossos órgãos dos sentidos para dar alguma ordem e significado ao nosso meio ambiente. A chave desta definição é a palavra Como pessoas diferentes podem ver a mesma situação de maneiras diferentes, a interpretação do significado de um evento em particular determina como esses indivíduos reagirão.

## PERCEPÇÃO HUMANA

Fatores que influenciam de forma direta a nossa percepção

- Percepção Seletiva
- Projeção
- Profecia autorrealizada ou Efeito Pigmaleão
- Efeito de Halo
- Estereotipagem



S3E4



2. Enfatize os fatores que influenciam a percepção humana tanto positiva quanto negativamente (Percepção Seletiva, Projeção, Profecia auto-realizada ou Efeito Pigmaleão, Efeito de Halo, Estereotipagem).
3. Você, educador, poderá utilizar o Texto 8 – A percepção humana, no final do Guia do Educador, como seu apoio teórico para a exposição dialogada.
4. Saliente as conseqüências dos fatores que influenciam a percepção na convivência de uma equipe assim como em um processo seletivo. Utilize exemplos ilustrativos para melhor compreensão e aplicabilidade dos participantes.
5. Ao final da exposição, peça a cada participante que faça uma auto avaliação, respondendo às perguntas: como está minha capacidade de perceber minha equipe? Por acaso existem distorções? E em processos seletivos em minha empresa, pode haver desvios referentes aos fatores que aqui analisamos? Como evitá-los?

## ATIVIDADE 4 – FATO OU INFERÊNCIA

### OBJETIVO

Identificar a importância de se trabalhar sobre fatos e não sobre as inferências ou pressupostos na convivência humana.

### TEMPO

30 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Manual do participante.

### PROCEDIMENTOS

1. Convide o grupo para fazer uma atividade, onde deverão primeiramente ler uma estória e logo em seguida existem perguntas que devem ser respondidas se é “FATO” ou “INFERÊNCIA”.
2. Caso haja dúvidas sobre o que significa o termo “inferência”, esclareça que “uma inferência” (suposição) é uma afirmação que parece ser um fato, mas que pode ser confirmada somente com a ajuda de informações que não estão prontamente disponíveis ou imediatamente verificáveis.
3. Oriente que abram o Manual do Participante no Encontro 4, Atividade 4.
4. Peça a algum participante que leia em voz alta a história. Agradeça o voluntário.
5. Esclareça que a primeira etapa do exercício é realizada individualmente, marcando-se a resposta na coluna “opção individual”. Para essa primeira etapa, terão 5 minutos.

6. Em seguida, faça junto com o grupo um levantamento das respostas dadas pelos participantes para cada afirmação, fazendo a análise dos “fatos” ou “inferências” e esclarecendo o gabarito apresentado abaixo.
7. É importante esclarecer os motivos que levam as pessoas a inferir as respostas como sendo verdadeiros fatos.

### A ESTÓRIA DE DARCY:

“Darcy, da seção de compras da Cia XYZ, tinha uma reunião no escritório de Roberto, às 10h, para discutir os termos de uma encomenda bastante grande. No caminho daquele escritório, escorregou em um chão recém encerado e, como resultado, sofreu uma contusão na perna. Na hora em que Roberto foi notificado do acidente, Darcy estava a caminho do hospital, para tirar Raio-X. Roberto telefonou ao hospital, para pedir informações, mas ninguém lá parecia saber de qualquer coisa sobre Darcy. É possível que Roberto tenha telefonado ao hospital errado”

Decida como você classificaria cada uma das observações relacionadas abaixo. Indique sua decisão, assinalando F (fato) ou I (inferência).

a) Darcy é funcionária da seção de compras.	F	I
b) Darcy deveria se encontrar com Roberto.	F	I
c) Darcy tinha uma reunião às 10h.	F	I
d) O acidente ocorreu na Cia XYZ.	F	I
e) Alguém levou Darcy ao hospital, para tirar Raio-X.	F	I
f) Ninguém, no hospital que Roberto chamou, sabia qualquer coisa sobre Darcy.	F	I
g) Roberto havia chamado o hospital errado.	F	I

**Gabarito:**

a) Darcy é funcionária da seção de compras. (I)	Darcy pode ser um homem, pode ser o coordenador ou um diretor.
b) Darcy deveria se encontrar com Roberto.(I)	A reunião seria no escritório de Roberto e não se pode afirmar que seria com Roberto.
c) Darcy tinha uma reunião às 10h. (F)	É real e pode-se afirmar que Darcy teria esta reunião às 10h.
d) O acidente ocorreu na Cia XYZ. (I)	Não é possível afirmar o local do acidente.
e) Alguém levou Darcy ao hospital, para tirar Raio-X.(I)	Não é possível afirmar.
f) Ninguém, no hospital que Roberto chamou, sabia qualquer coisa sobre Darcy.(I)	Ninguém no hospital “ <u>parecia saber</u> ” de qualquer coisa sobre Darcy.
g) Roberto havia chamado o hospital errado.(I)	“ <u>É possível</u> ” que Roberto tenha telefonado ao hospital errado.

8. Faça uma análise dos motivos das respostas dadas assim como o perigo de se agir em cima de inferências e suas consequências no relacionamento da equipe.
9. Saliente com os participantes que existe também uma forte relação entre a percepção humana, que tem como base as crenças e valores que influem nas inferências que fazemos antes de agir.
10. Convide o grupo para conhecer então a escada da inferência que será apresentada em seguida.

## ATIVIDADE 5 – ESCADA DA INFERÊNCIA

### OBJETIVOS

- Compreender a escada como uma ferramenta útil para ajudar a tornar consciente o estado mental das crenças e das suposições com as quais as pessoas agem no cotidiano.
- Verificar quais suposições e crenças podem estar influenciando na convivência de uma equipe para sustentar ou interferir em suas metas.

### TEMPO

30 minutos.

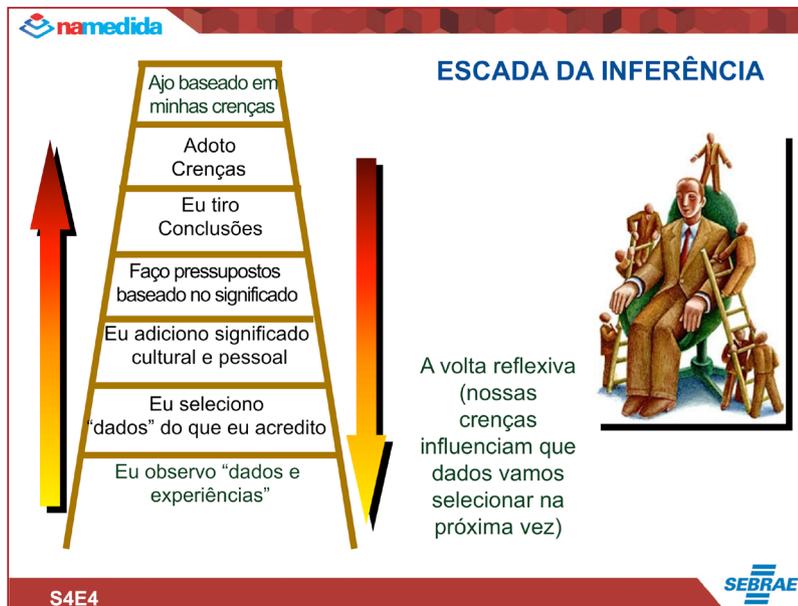
### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Computador.
- projetor multimídia.
- Slides S4E4 a S6E4.
- Manual do participante.

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente os slides S4E4 a S6E4, fazendo a exposição dialogada sobre o tema Escada da Inferência e incentivando a participação de todos.
2. Você, educador, poderá utilizar o Texto 9 – Escada da inferência como seu apoio teórico para sua exposição.
3. Escolha exemplos ilustrativos de acordo com o perfil do grupo em que você estiver atuando para que possam reconhecer como a escada da inferência poderá ajudar as pessoas a checar os pressupostos e tornar as informações úteis e válidas.
4. Faça correlações com a convivência em equipe, onde suposições e crenças podem influenciar de forma positiva ou negativa nas metas empresariais.

5. Apresente também algumas sugestões para melhoria da percepção, encerrando o conteúdo previsto para este encontro, de maneira bastante prática.
6. Você também poderá utilizar como subsídio o Texto 10 – Sugestões para melhorar sua percepção.



**namedida**

**ESCALA DA INFERÊNCIA**

- É uma ferramenta útil para ajudar a tornar consciente o estado mental das crenças e das suposições com as quais você está operando.
- Ela é um caminho mental para o aumento da abstração, frequentemente levando a crenças erradas.
- Não é possível ir pela vida sem adicionar significado e chegando a conclusões.
- Ao mesmo tempo, a meta é ser consciente das suposições e crenças que estão ocorrendo e verificar se essas suposições estão sustentando sua meta ou interferindo nela.

**SEBRAE**

S5E4

## COMO FAZER BOM USO DA ESCADA DA INFERÊNCIA ?

- Tornando-nos mais conscientes do nosso próprio pensamento e raciocínio **(reflexão)**.
- Tornando nosso pensamento e raciocínio mais transparentes para os outros **(argumentação)**.
- Inquirindo o pensamento e o raciocínio de outros **(inquirição)**.



## ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

### OBJETIVOS

Refletir sobre os temas abordados e fazer anotações no Diário de Bordo. Avaliar e encerrar o encontro.

### TEMPO

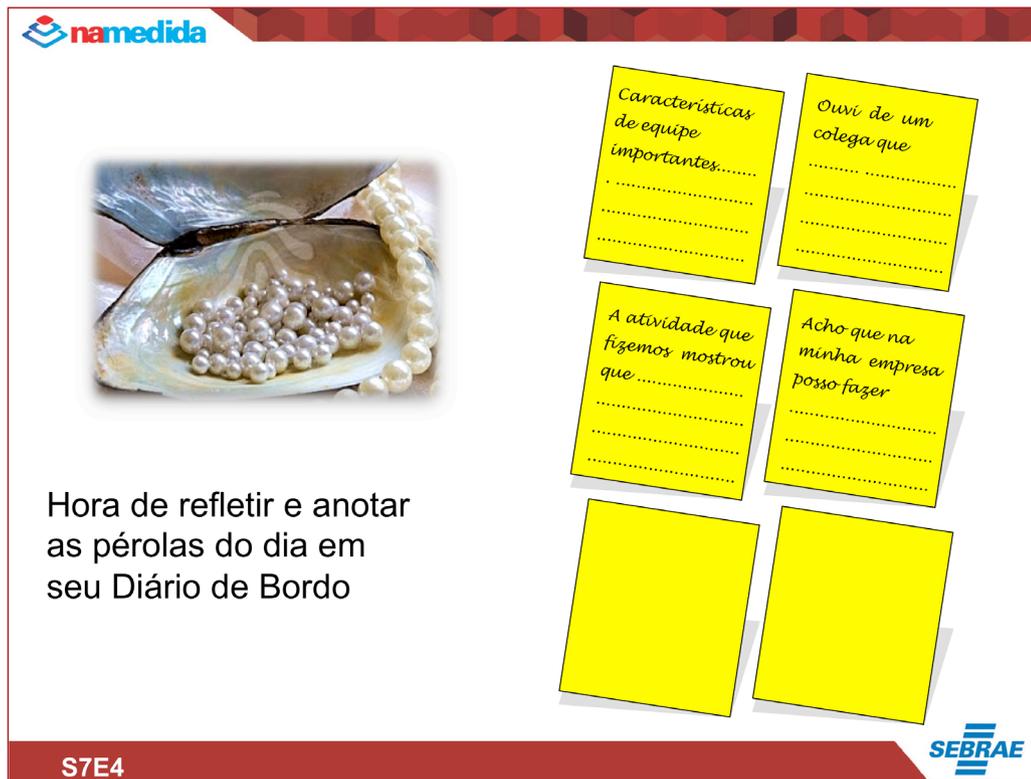
20 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- S7E4 a S8E4
- Computador
- Projetor multimídia
- Diário de Bordo

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente o slide S7E4 e solicite aos participantes que abram o Diário de Bordo.



The slide features a red header with the 'namedida' logo. On the left, there is a photograph of an open oyster shell filled with pearls, with a pearl necklace draped over it. To the right of the image are six yellow sticky notes arranged in two columns. The top-left note reads 'Características de equipe importantes.....' followed by three dotted lines. The top-right note reads 'Ouvi de um colega que' followed by three dotted lines. The middle-left note reads 'A atividade que fizemos mostrou que.....' followed by three dotted lines. The middle-right note reads 'Acho que na minha empresa posso fazer' followed by three dotted lines. The bottom two notes are blank. In the bottom right corner of the slide area is the 'SEBRAE' logo. At the bottom left of the slide area, the text 'S7E4' is displayed.

Hora de refletir e anotar as pérolas do dia em seu Diário de Bordo

S7E4

2. Solicite aos participantes que, em trios, conversem durante 5 minutos sobre o que mais lhes chamou a atenção sobre este encontro, com o objetivo de compartilhar as visões pessoais sobre os temas abordados e contribuir com o aprendizado.
3. Solicite que façam as anotações de tudo o que consideraram importante durante o encontro, anotando as “pérolas” do dia, conforme explicitado no próprio Diário de Bordo. Conceda o máximo de 5 minutos para essas anotações.
4. Apresente o slide S15E3 e faça uma avaliação informal com os participantes ouvindo suas opiniões sobre:
  - O desenvolvimento das competências citadas no início do curso.
  - O que você acredita ser útil para aplicar em sua empresa.



## Qual a sua avaliação deste encontro?



S8E4



5. Agradeça a participação de todos no encontro 4, em que puderam conviver com outras pessoas que têm o mesmo objetivo. Diga que ficou satisfeito com as competências que desenvolveram e que ainda haverá mais 2 encontros onde terão a oportunidade de trabalhar sobre outros temas referentes ao desenvolvimento de equipe.



**ENCONTRO 5**  
**A COMUNICAÇÃO**  
**INTERPESSOAL E OS**  
**CONFLITOS EM UMA**  
**EQUIPE**

O propósito deste encontro 5 é propiciar aos participantes, por meio das situações e atividades previstas, o desenvolvimento de competências para:

### **Natureza Cognitiva**

- Selecionar a modalidade de comportamento na comunicação interpessoal a ser adotada em diferentes ocasiões.
- Compreender e analisar os fatores que geram conflitos nas empresas e os estilos de lidar com eles para a busca de soluções adequadas.

### **Natureza Atitudinal**

- Favorecer o intercâmbio de ideias e a assertividade, possibilitando a coerência no processo da comunicação.
- Selecionar atitudes e postura de mudança para lidar com conflitos e buscar soluções produtivas na equipe onde atua.

### **Natureza Operacional**

- Preparar-se para práticas de assertividade no cotidiano.
- Desenvolver estratégias para administrar conflitos e adversidades nas empresas.

### **Carga horária**

4 horas

## PLANO DO ENCONTRO 5 – A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E OS CONFLITOS EM UMA EQUIPE

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Revisão do encontro anterior e Apresentação do encontro 5	Atividade de apresentação do encontro 5	Exposição oral	Manual do Participante, Slide S1E5 a S2E5, computador, projetor multimídia	10´
Tabuleiro da Assertividade	Atividade 1	Exercício individual	Manual do Participante, computador, projetor multimídia, Slides S3E5 a S4E5, uma caneta para cada participante	15´
As Modalidades de Comportamento na Comunicação interpessoal	Atividade 2	Exposição dialogada	Manual do Participante, slides S5E5 a S12E5, computador, projetor multimídia	55´
Análise compartilhada dos resultados do Tabuleiro da Assertividade	Atividade 3	Exercício em grupo	Manual do Participante	30´
Intervalo				15´
Escala de Opiniões	Atividade 4	Exercício individual e em grupo	1 cópia do Anexo 1 – Encontro 5: Escala de Opiniões para cada participante, um lápis preto para cada participante, 4 borrachas pequenas	75´
Como lidar com Conflitos?	Atividade 5	Exposição dialogada	Manual do Participante, slides S13E5 a S16E5, computador, projetor multimídia	25´
Encerramento do Encontro	Atividade 6	Anotações no Diário de Bordo	computador, projetor multimídia, Slides S17E5 a S18E5 Diário de Bordo	15´

## ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 5

### OBJETIVOS

- Resgatar o aprendizado do encontro anterior;
- Apresentar o encontro 5 – A comunicação interpessoal e os conflitos em uma equipe – e as competências que serão desenvolvidas.

### TEMPO

10 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual do Participante
- Slide S1E5 a S2E5
- Computador
- projetor multimídia

### PROCEDIMENTOS

1. Cumprimente os participantes, dando-lhes boas vindas para o encontro 5.
2. Pergunte o que ficou de mais importante do encontro anterior. Ouça dois ou três depoimentos reforçando o aprendizado e comentando a importância do trabalho em equipe, dos cuidados na interferência da percepção humana na convivência e na seleção e sobre a escada da inferência.
3. Solicite aos participantes que abram o Manual do Participante no encontro 5, para que acompanhem a apresentação do encontro.
4. Apresente o slide S1E5 que contém o título do Encontro 5: A comunicação interpessoal e os conflitos em uma equipe. Informe aos participantes que a partir deste momento está sendo formalmente iniciado o estudo dos temas que possibilitarão ao participante compreender aspectos importantes do comportamento humano nas relações da comunicação interpessoal, os conflitos e como lidar com eles.

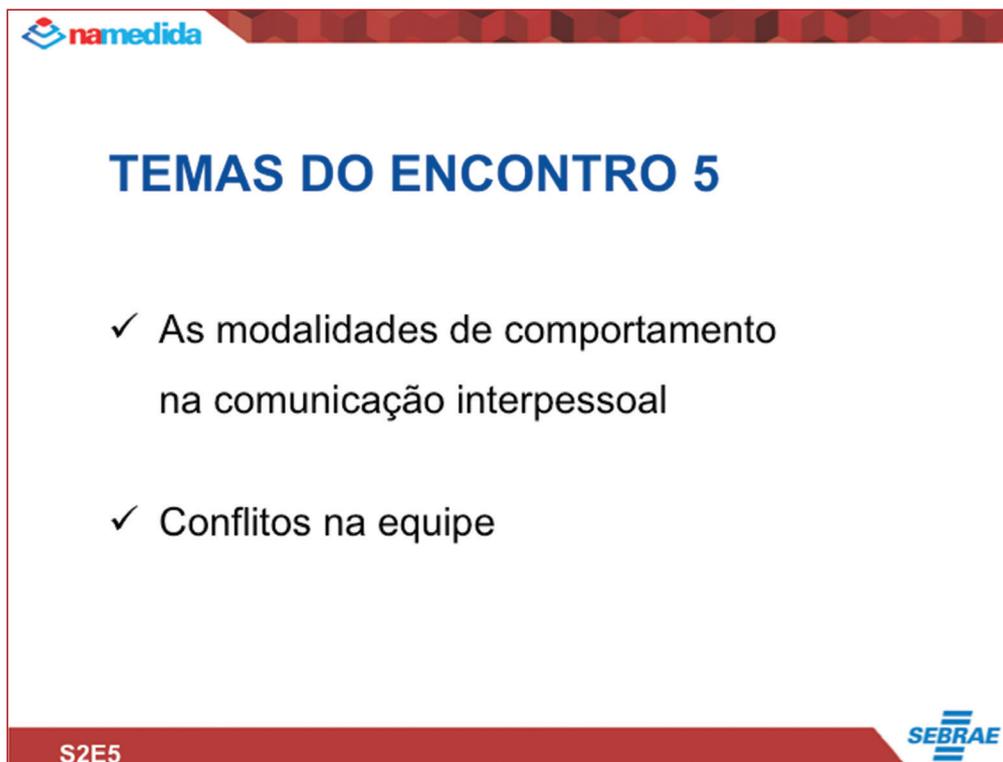


**Encontro 5**

**A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E OS CONFLITOS EM UMA EQUIPE**

S1E5 

5. Solicite um voluntário para que leia as competências e faça comentários sobre a importância das mesmas:
  - Selecionar a modalidade de comportamento na comunicação interpessoal a ser adotada em diferentes ocasiões.
  - Compreender e analisar os fatores que geram conflitos nas empresas e os estilos de lidar com eles para a busca de soluções adequadas.
  - Favorecer o intercâmbio de ideias e a assertividade, possibilitando a coerência no processo da comunicação.
  - Selecionar atitudes e postura de mudança para lidar com conflitos e buscar soluções produtivas na equipe onde atua.
  - Preparar-se para práticas de assertividade no cotidiano.
  - Desenvolver estratégias para administrar conflitos e adversidades nas empresas.
6. Apresente o slide S2E5 e cite os temas que serão abordados neste encontro fazendo uma breve exposição sobre os mesmos.



**TEMAS DO ENCONTRO 5**

- ✓ As modalidades de comportamento na comunicação interpessoal
- ✓ Conflitos na equipe

S2E5 

- **As modalidades de comportamento na comunicação interpessoal**

Reconhecendo cada uma delas e identificando de forma consciente cada uma delas assim como as possíveis consequências em seus usos (assertividade, agressividade, não assertividade), por meio de um exercício individual e em subgrupos associado a uma exposição interativa.

- **Conflitos na equipe**

Quais são as causas, como podemos identificá-los, quando são positivos, como lidar com eles, por meio de uma atividade em grupo associada também a uma exposição interativa.

7. Esclareça as dúvidas levantadas pelos participantes, caso seja necessário.

## ATIVIDADE 1 – TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE

### OBJETIVO

Propiciar aos participantes uma auto avaliação de comportamento na comunicação interpessoal, analisando as possíveis consequências na convivência em equipe.

### TEMPO

15 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual do Participante
- Computador
- Projetor multimídia
- S3E5 a S4E5
- Uma caneta para cada participante

### PROCEDIMENTOS

1. Inicie a atividade perguntando ao grupo o que é comunicação interpessoal. Ouça pelo menos 3 respostas e anote as palavras chave em uma folha de , mantendo-a bem disponível visualmente aos participantes.
2. Agradeça as contribuições. Não comente se as respostas estão corretas ou não e também não faça considerações de maneira crítica às contribuições trazidas.
3. Convide agora o grupo a desenvolver um exercício individual. Apresente o slide S3E5.



## TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE



**S3E5**


4. Reforce que será absolutamente necessário que o exercício seja respondido com franqueza, para que o resultado seja fiel à realidade do comportamento.
5. Apresente o slide S4E5, solicitando que abram o Manual no Encontro 5, na página onde se encontra uma cópia do tabuleiro impressa.



### TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE

Sou muito franco: falo com o outro tudo o que penso sobre ele.	Fico muito incomodado quando recuso um pedido de alguém.	Valorizo as idéias de pessoas que discordam de mim.	Tendo a suportar calado muitas situações desagradáveis.	Quando digo não a uma solicitação de alguém, sinto-me desconfortável e culpado.	Acredito que a ironia é uma forma elegante de expressar o que penso.
Expresso verbalmente meus sentimentos com facilidade.	Reluto em aceitar críticas que fazem ao meu trabalho.	Tenho dificuldade em dizer "NÃO" aos meus interlocutores.	Costumo ouvir até o final o meu interlocutor, antes de colocar o meu ponto de vista.	Diante das pessoas muito cultas, tenho dificuldade em me expressar.	Sempre reconheço que tenho uma parcela de responsabilidade nos conflitos em que me envolvo.
Se percebo que errei, desculpo-me imediatamente.	Tenho dificuldade em esperar a minha vez de falar.	Acabo muitas vezes tendo de seguir o que os outros determinam.	Sempre escuto e levo em conta o ponto de vista do outro.	Fico irritado se preciso lembrar alguém de suas obrigações.	Não aceito que os outros me digam o que devo e o que não devo fazer.
Se alguém se engana sobre algo a meu respeito, não o corrijo para não deixá-lo embaraçado.	Escuto atentamente pontos de vista diferentes dos meus.	Não sou de pedir desculpas.	Evito expor meu ponto de vista se percebo que os outros pensam de maneira diferente de mim.	Prefiro resolver diretamente com o envolvido as situações de conflito.	Dizer o que penso e sinto na maioria das vezes é constrangedor.

**S4E5**



6. Oriente para que cada participante, individualmente, leia cada frase e assinale aquelas que representem o seu comportamento. Mesmo que seja um comportamento esporádico, deverá ser marcada. Informe que terão 15 minutos para esta tarefa.
7. Uma vez que o grupo tenha concluído a tarefa, peça aos participantes que guardem suas respostas, pois o resultado será apresentado posteriormente, quando poderão reconhecer sua predominância de comportamento na comunicação interpessoal e as consequências na convivência em equipes nas suas empresas.

## ATIVIDADE 2 – AS MODALIDADES DE COMPORTAMENTO NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

### OBJETIVOS

- Apresentar as características de comportamento assertivo, não assertivo e agressivo, analisando as suas consequências na convivência em equipe.
- Apresentar os resultados do exercício do Tabuleiro da Assertividade
- Propiciar aos participantes a identificação de predominância de seu comportamento.

### TEMPO

55 minutos

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual do Participante
- Slides S5E5 a S12E5
- Computador
- Projetor multimídia

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente a sequência de slides S4E5 a S10E5 e faça sua exposição dialogada.
2. Incentive a participação de todos, ilustrando com exemplos do cotidiano empresarial.
3. Enfatize as consequências de cada uma das modalidades de comportamento na comunicação interpessoal em uma equipe, fazendo uma analogia com a definição de comunicação apresentada no início da atividade, pelos participantes.
4. Você, educador, poderá utilizar o Texto 11 – Comunicação interpessoal – modalidades de comportamento como seu apoio teórico para o desenvolvimento da atividade.

## ASSERTIVIDADE



É a comunicação direta, aberta, congruente e adequada daquilo que pensamos e sentimos em relação aos outros ou às situações.

S5E5

## COMPORTAMENTO NÃO ASSERTIVO



### FAZ COM QUE A PESSOA:

- ❑ Negue a si própria.
- ❑ Coloque, frequentemente, os outros em primeiro lugar.
- ❑ Confunda dizer **sim** ou **não** com **gostar** e **não gostar**.
- ❑ Quando diz **não** se sente culpada.

S6E5

 **COMPORTAMENTO NÃO ASSERTIVO GERA**



- ❑ **Angústia**
- ❑ **Autoestima enfraquecida**
- ❑ **Doenças emocionais**

**S7E5** 

 **COMPORTAMENTO AGRESSIVO**

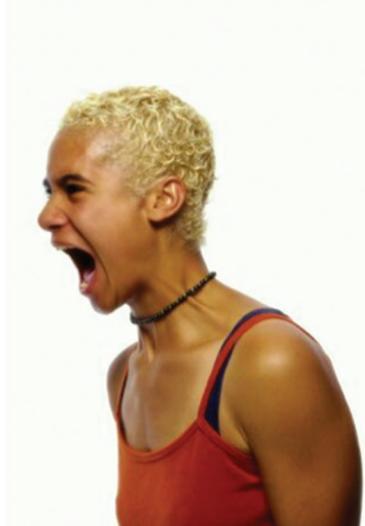


**FAZ COM QUE A PESSOA:**

- ❑ **Atenda a si em primeiro lugar, sem se preocupar se prejudica os outros.**
- ❑ **Seja egoísta.**
- ❑ **Tenha como objetivo impor-se, ganhar.**
- ❑ **Busque, frequentemente, fazer os outros inferiores a si.**

**S8E5** 

## COMPORTAMENTO AGRESSIVO GERA



- ❑ Tensão permanente
- ❑ Atitudes de ataque e defesa
- ❑ *Stress*, conflito
- ❑ Somatização

S9E5



## COMPORTAMENTO ASSERTIVO



### FAZ COM QUE A PESSOA:

- ❑ Identifique os próprios interesses.
- ❑ Expresse sentimentos sinceros sem constrangimentos.
- ❑ Exercite os próprios direitos sem negar os direitos dos outros.
- ❑ Assuma responsabilidade pelo próprio comportamento.

S10E5





## GANHOS DO COMPORTAMENTO ASSERTIVO

- **Transparência e clareza na expressão do que pensamos e sentimos.**
- **Melhoria da forma de trabalhar das pessoas que estão ao nosso redor.**
- **Ambiente de trabalho saudável e produtivo.**
- **Fortalecimento da relação de confiança.**
- **Bem estar, autorrespeito e respeito ao outro.**

S11E5


5. Após a exposição, convide o grupo, incentivando a participação de todos, para a apresentação das respostas do Tabuleiro da Assertividade.
6. Peça que aos participantes que formem subgrupos com no máximo 5 integrantes cada um, para que, em conjunto, possam ir verificando as respostas dos tabuleiro que serão apresentadas agora.
7. Apresente o S12E5, cujas respostas irão surgir em 3 blocos, nos 3 slides subsequentes que têm a mesma numeração..
8. No primeiro bloco, as respostas na **cor verde** referem-se aos **comportamentos não assertivos**. Pergunte aos participantes se marcaram algumas dessas e se concordam com a classificação. Os participantes podem trazer exemplos e você poderá aproveitá-los para ilustrar o comportamento. Cuide para não haver brincadeiras ou desqualificações que possam gerar falta de seriedade.

9. No segundo bloco, as respostas na **cor vermelha** referem-se aos **comportamentos agressivos**. Pergunte aos participantes se marcaram algumas dessas e se concordam com a classificação. Os participantes podem trazer exemplos e você poderá aproveitá-los para ilustrar o comportamento.
10. No segundo bloco, as respostas na **cor azul** referem-se aos **comportamentos assertivos**. Pergunte aos participantes se marcaram algumas dessas e se concordam com a classificação. Os participantes podem trazer exemplos e você poderá aproveitá-los para ilustrar o comportamento.
11. Observe que no Manual do Participante não existe cópia deste slide com as respostas para não induzi-los durante o desenvolvimento do exercício.

**TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE**

Sou muito franco: falo com o outro tudo o que penso sobre ele.	Fico muito incomodado quando recuso um pedido de alguém.	Valorizo as ideias de pessoas que discordam de mim.	Tendo a suportar calado muitas situações desagradáveis.	Quando digo não a uma solicitação de alguém, sinto-me desconfortável e culpado.	Acredito que a ironia é uma forma elegante de expressar o que penso.
Expresso verbalmente meus sentimentos com facilidade.	Reluto em aceitar críticas que fazem ao meu trabalho.	Tenho dificuldade em dizer "NÃO" aos meus interlocutores.	Costumo ouvir até o final o meu interlocutor, antes de colocar o meu ponto de vista.	Diante das pessoas muito cultas, tenho dificuldade em me expressar.	Sempre reconheço que tenho uma parcela de responsabilidade nos conflitos em que me envolvo.
Se percebo que errei, desculpo-me imediatamente.	Tenho dificuldade em esperar a minha vez de falar.	Acabo muitas vezes tendo de seguir o que os outros determinam.	Sempre escuto e levo em conta o ponto de vista do outro.	Fico irritado se preciso lembrar alguém de suas obrigações.	Não aceito que os outros me digam o que devo e o que não devo fazer.
Se alguém se engana sobre algo a meu respeito, não o corrijo para não deixá-lo embaraçado.	Escuto atentamente pontos de vista diferentes dos meus.	Não sou de pedir desculpas.	Evito expor meu ponto de vista se percebo que os outros pensam de maneira diferente de mim.	Prefiro resolver diretamente com o envolvido as situações de conflito.	Dizer o que penso e sinto na maioria das vezes é constrangedor.

Não assertivo
  Agressivo
  Assertivo

**S12E5**

12. Peça a cada participante que some o total de frase marcadas em seu tabuleiro na modalidade assertiva, na modalidade não assertiva e na modalidade agressiva, registrando em um canto da página de seu Manual do Participante.
13. Pergunte aos participantes se alguém deseja compartilhar esses três números. Agradeça, caso haja algum voluntário.
14. Provavelmente, a maioria das pessoas terá o maior número de frases marcadas na modalidade “Assertiva”.
15. Se não houver voluntários, já inicie a explicação a seguir, apresentando as reações mais comuns das pessoas que participam deste exercício.
16. Esclareça então ao grupo que todos os seres humanos tendem a ser generosos consigo mesmos ao marcar as frases deste tabuleiro, pela experiência de todos os aplicadores deste exercício. Outra evidência comprovada e frequente na experiência dos aplicadores é que, ao refletir sobre o comportamento cotidiano, a perspectiva de resposta é marcar a maneira como gostariam de agir e não como realmente fazem na realidade. Por isso, a modalidade que deve ser considerada a “predominante”, para cada pessoa, deverá ser aquela que terá a segunda maior pontuação.
17. Exemplificando: se uma pessoa marcou 5 frases assertivas, 3 agressivas e 1 não assertiva, sua modalidade predominante será “Agressiva”.
18. Comente também que seres humanos não são somente assertivos ou somente agressivos ou somente não assertivos o tempo todo, mas que existe sim uma predominância de comportamento na comunicação interpessoal. O mais importante é reconhecê-la, verificando as consequências na convivência de uma equipe, buscando também formas de mudar.
19. Convide então os participantes para a próxima atividade, onde terão a oportunidade de encontrar sugestões para essas mudanças.

## **ATIVIDADE 3 – ANÁLISE COMPARTILHADA DOS RESULTADOS DO TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE**

### **OBJETIVO**

Propiciar aos participantes uma oportunidade para troca de experiências e sugestões sobre estratégias práticas para adoção da assertividade em suas empresas.

### **TEMPO**

30 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante.

### **PROCEDIMENTOS**

1. Oriente os participantes para que busquem agora formar grupos de três com colegas que já se sintam à vontade para buscar sugestões e opiniões de mudanças de comportamento visando se tornarem mais assertivos. É um momento em que terão oportunidade também para receber e oferecer algum entre os colegas escolhidos.
2. Solicite que cada trio busque um local reservado e que nesta conversa os participantes relatem fatos de práticas de assertividade efetiva que tenham sido bem-sucedidas ou então dificuldades de comunicação interpessoal (não assertividade ou agressividade) para as quais necessitam de sugestões para se tornarem mais assertivos.
3. Informe que no Manual do Participante – Encontro 5, Atividade 3, há duas perguntas que devem direcionar a conversa, evitando assim que os participantes se dispersem nesse diálogo:

- Como vocês, meus colegas do subgrupo, vêm me percebendo em termos de assertividade, neste curso?
- Quais são as sugestões para que eu possa me tornar mais assertivo na minha empresa?

As percepções e sugestões recebidas dos colegas podem ser anotadas no próprio Manual do Participante, no espaço destinado para esta finalidade.

4. Saliente que poderão receber sugestões e ideias significativas, devendo registrar no Diário de Bordo.
5. Conceda 15 minutos para esta atividade em trios.
6. Concluído o tempo, peça aos participantes que retomem a uma roda e convide a alguém para um relato em plenária para fechamento do tema. Caso não haja nenhum depoimento, você, educador, deverá contar algum fato real de assertividade de caráter empresarial que seja significativo e adequado ao perfil do grupo para ilustrar e fechar a atividade.
7. Agradeça e encerre o tema reforçando que a assertividade é um treino, devendo ser praticada sistematicamente.

## ATIVIDADE 4 – ESCALA DE OPINIÕES

### OBJETIVO

Levar o participante a refletir sobre os conflitos no cotidiano da empresa e as consequências diretas na convivência da equipe.

### TEMPO

75 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Uma cópia do Anexo 1 – Encontro 5: Escala de Opiniões para cada participante
- Um lápis preto para cada participante
- 4 borrachas pequenas

### PROCEDIMENTOS

1. Providencie antecipadamente uma cópia para cada participante do Anexo 1 – Encontro 5: – Escala de Opiniões para cada participante.
2. Observe que esses anexos não se encontram no Manual do Participante para não antecipar as informações contidas neles, evitando assim uma resolução antecipada por parte da turma.
3. Distribua uma cópia do Anexo 1 – Encontro 5: Escala de Opiniões para cada participante, solicitando que façam individualmente o exercício.
4. Esclareça que terão 15 minutos para marcar suas respostas, conforme explicações contidas na folha.
5. Coloque-se à disposição, caso haja dúvidas.

6. Concluído o prazo, forme subgrupos com 4 a 5 integrantes. Oriente que conversem nos subgrupos sobre as razões pelas quais cada um escolheu as pontuações na escala, frase por frase. Esclareça que terão 30 minutos para esta etapa.
7. Após terminarem a conversa em subgrupos, pergunte a todos: “Há alguém que gostaria de mudar sua pontuação na escala, após este bate papo com os colegas? Aguarde respostas e se houver, solicite que mudem e pergunte os motivos. O tempo estimado para esta atividade é de 20 minutos.
8. Inicie o processamento com o grupo. Algumas sugestões de perguntas e aspectos a serem trabalhados estão listadas a seguir:
  - Como foi responder individualmente a escala?
  - As frases têm alguma relação com o seu dia-a-dia? Qual?
  - E como foi a conversa em grupo? O que perceberam? Como são semelhanças entre vocês? Como são as diferenças?
  - Qual foi a frase que achou mais desafiadora?
  - Desenvolva também com o grupo o raciocínio dos conflitos internos (decisão de se demitir ou contratar um funcionário, quando se pode levar alguns dias para se definir – isto é um conflito interno!) e também os conflitos externos que muitas vezes acontecem com clientes, fornecedores, concorrentes etc.
  - Identifique com o grupo as causas de conflitos listadas nas frases e outras que os participantes vivenciem ou já vivenciaram e que possam ilustrar o tema.
  - Outro aspecto muito importante de ser trabalhado com o grupo é o fato do conflito ter o lado positivo para o crescimento da equipe e mudanças de posturas. O essencial é lidar com ele de forma a solucioná-lo.
  - Faça uma análise com o grupo das consequências dos conflitos mal administrados em equipes em suas empresas.
  - Ao final, teça considerações com a turma sobre o fato de alguém ter alterado ou não a sua pontuação em sua escala e seus motivos. Outra consideração importante é também abordar que a probabilidade de haver diferenças na compreensão das frases da Escala de Opiniões em cada subgrupo pode até ter gerado algum tipo de divergência entre os integrantes.

## **ATIVIDADE 5 – COMO LIDAR COM CONFLITOS?**

### **OBJETIVOS**

Apresentar aos participantes sugestões de estratégias para manejo de conflitos de equipe e situações de adversidades nas empresas.

### **TEMPO**

25 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Manual do Participante.
- Slides S13E5 a S16E5.
- Computador.
- Projetor multimídia.

### **PROCEDIMENTOS**

1. Apresente a sequência de slides S13E5 a S16E5, fazendo a sua exposição sobre como, lidar com conflitos e incentivando a participação de todos.
2. Ilustre com exemplos do cotidiano empresarial, buscando também sugestões do próprio grupo para solucionar os conflitos existentes nas empresas.
3. Reforce os aspectos positivos dos conflitos que levam equipes ao crescimento quando são bem administrados e solucionados por meio do diálogo.
4. Você, educador, poderá utilizar o Texto 12 – Lidando com conflitos como seu apoio teórico para a exposição dialogada.

**COMO LIDAR COM CONFLITOS?**

S13E5

SEBRAE

**LIDANDO COM CONFLITOS**

FOCO NO RELACIONAMENTO	Mais importante	<b>Cooperar</b> (Táticas de Apaziguamento)  <b>Perde-Ganha</b>	<b>Dialogar</b> (Táticas de Negociação)  <b>Ganha-Ganha</b>
	Menos importante	<b>Evitar</b> (Táticas de Fuga/Evasão)  <b>Perde-Perde</b>	<b>Competir</b> (Táticas de Luta)  <b>Ganha-Perde</b>
		Menos importante	Mais importante
		FOCO NO RESULTADO	

S14E5

SEBRAE

## ESTILOS DE MANEJAR CONFLITOS



- **AMACIAR:** Protela, deixando a situação se esfriar temporariamente. Colocar “panos quentes”.
- **CONCILIAR:** Atende parcialmente as partes envolvidas – que não ficam satisfeitas.
- **OMITIR:** Desqualifica a situação de conflito. Recusa do diálogo, repressão das reações ou abandono da situação.

S15E5



## ESTILOS DE MANEJAR CONFLITOS



- **IMPOR:** Uso do poder formal, da autoridade. Vencedor e vencido. Não há diálogo.
- **NEGOCIAR:** Tentativa de resolver o conflito, por meio do exame da situação, das divergências, das causas. Diálogo e prática das soluções.

S16E5



5. Esclareça dúvidas, caso necessário.
6. Após a apresentação dos slides, mostre aos participantes um filme do com a duração de 1 minutos e 44 segundos (<http://www.youtube.com/watch?v=zeQxeJayVWA>), onde Max Gehringer sugere 5 regras para lidar com conflitos. Caso o link acima não funcione pesquise no site do youtube: “Max Gehringer cinco regras de conflitos”. Em seguida baixe o vídeo em seu computador com o programa de sua preferência. O conteúdo está registrado a seguir:
7. Cinco regras para trabalhar um conflito:
  - As partes precisam concordar que nenhum dos envolvidos conseguirá resolver o problema sozinho.
  - Antes que as discussões comecem, os envolvidos devem se municiar de todos os dados numéricos e fatos concretos.
  - Mesmo que cada participante possa ter a certeza de que sua opinião é, sem dúvida, a correta, um precisa ouvir com atenção o que os outros têm a apresentar sem interrupções, críticas ou ironia. Se isso não acontecer, o conflito se transformará rapidamente em desentendimento.
  - Em muitos casos, a opinião de alguém neutro e isento será de grande valia. Convidar pessoas de dentro ou de fora da empresa para opinar só vai ajudar.
  - Assim que uma solução for encontrada, todos os envolvidos devem aceitá-la e trabalhar para que ela seja colocada em prática.
  - Nas boas empresas, os conflitos são o combustível da eficiência e das mudanças necessárias. Empresas sem conflitos ou por que só um manda ou por que todo mundo prefere fazer o seu trabalho sozinho sem incomodar ninguém, acabando se tornando lentas e obsoletas.
  - Empresas que incentivam e sabem administrar conflitos profissionais, eliminam a maior parte do tempo que é desperdiçado com desentendimentos pessoais.
8. Ao final da exposição, pergunte aos participantes o que podem levar para aplicar em suas empresas como uma estratégia diferenciada daquilo que já fazem, em termos de administração de conflitos.

## **ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO**

### **OBJETIVOS**

Refletir sobre os temas abordados e fazer anotações no Diário de Bordo.  
Avaliar e encerrar o encontro.

### **TEMPO**

15 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

- Computador
- projetor multimídia
- Slides S17E5 a S18E5
- Diário de Bordo

### **PROCEDIMENTOS**

1. Apresente o slide S17E5 e solicite aos participantes que abram o Diário de Bordo.

**namedida**

**Hora de refletir e anotar as pérolas do dia em seu Diário de Bordo**

Alguns conflitos que posso solucionar

Ouvi de um colega que

A atividade que fizemos mostrou que

Posso ser assertivo em.

**S17E5**

2. Solicite aos participantes que, em trios, conversem durante 5 minutos sobre o que mais lhes chamou a atenção sobre este encontro, visando compartilhar as visões pessoais sobre os temas abordados e contribuir com o aprendizado.
3. Solicite que façam as anotações de tudo o que consideraram importante durante o encontro, anotando as “pérolas” do dia, conforme explicitado no próprio Diário de Bordo. Conceda o máximo de 5 minutos para essas anotações.
4. Apresente o slide S18E5 e faça uma avaliação informal com os participantes ouvindo suas opiniões sobre:
  - O desenvolvimento das competências citadas no início do encontro.
  - O andamento das atividades propostas.
  - O grau de dificuldade no entendimento dos temas abordados.

 namedida

## Qual a sua avaliação deste encontro?



**Sua opinião  
faz toda  
a diferença**

S18E5 

5. Agradeça a participação de todos e encerre o encontro. Exprese ao grupo a sua expectativa em relação ao próximo encontro com todos.

## ANEXO 1– ENCONTRO 5: ESCALA DE OPINIÕES

Faça sua escolha, marcando um “X” em uma das colunas, de acordo com seu comportamento e sua realidade, conforme as pontuações abaixo.. É essencial ser muito sincero consigo mesmo (a).

AFIRMATIVA	1 Discordo totalmente	5 Neutro, não me sinto completamente de acordo ou em desacordo	10 Concordo plenamente
1. O conflito faz parte do meu dia a dia.	( )	( )	( )
2. Eu vivo situações de conflito na empresa.	( )	( )	( )
3. Já presenciei situações de preconceitos e teimosia na empresa que geraram conflitos não resolvidos.	( )	( )	( )
4. Eu vivo mais de dez conflitos diferentes durante o dia.	( )	( )	( )
5. Quem não escolhe o que perder, perde aquilo que não escolheu.	( )	( )	( )
6. Eu não resolvo meus conflitos.	( )	( )	( )
7. Os conflitos podem ser gerados por dificuldades de comunicação, por diferenças de valores, interesses e percepções.	( )	( )	( )
8. Quando estou em conflito, guardo meus sentimentos comigo.	( )	( )	( )
9. Eu tomo muitas decisões durante o dia.	( )	( )	( )
10. A gravidade de um conflito pessoal não resolvido pode comprometer a relação de toda a equipe.	( )	( )	( )
11. Não temos medo de mudar. Temos medo de perder.	( )	( )	( )
12. O conflito deve ser evitado a todo custo.	( )	( )	( )

AFIRMATIVA	1 Discreto totalmente	5 Neutro, não me sinto completamente de acordo ou em desacordo	10 Concordo plenamente
13. Em todo conflito há um ganhador e um perdedor.	( )	( )	( )
14. Eu trabalho com equilíbrio e administro meus conflitos.	( )	( )	( )
15. Os conflitos destroem relações.	( )	( )	( )
16. Se alguém “bater” (física ou moralmente) em mim, é melhor revidar.	( )	( )	( )
17. A hora que faltou o respeito com o outro, a agressão é consequência.	( )	( )	( )
18. As pessoas têm diferentes maneiras de lidar com o conflito.	( )	( )	( )
19. Só conheço um jeito de resolver meus conflitos. Finjo que eles não existem.	( )	( )	( )
20. Quando enfrento alguém sobre determinado problema, sinto-me bastante constrangido.	( )	( )	( )
21. Considero minha realização mais importante que ganhar a simpatia do outro.	( )	( )	( )
22. Resolvo meus conflitos, sem culpar ou julgar os outros.	( )	( )	( )
23. Quase sempre sofro por ter que dizer algo a outra pessoa.	( )	( )	( )
24. Ceder é ser menos homem.	( )	( )	( )
25. Defendo o que penso mesmo quando outras pessoas não concordam comigo.	( )	( )	( )





**ENCONTRO 6**  
**O EMPRESÁRIO COMO**  
**UM *COACH* DA EQUIPE**

O propósito deste sexto encontro é propiciar aos participantes, por meio das situações e atividades previstas, o desenvolvimento de competências para:

### **Natureza Cognitiva**

- Compreender o conceito de *coaching* e suas aplicações com a equipe em uma organização;
- Compreender o processo de *feedback* e *feedforward* como ferramentas eficazes no processo de *coaching*.

### **Natureza Atitudinal**

- Desenvolver atitudes como empresário *coach* no papel de agente mobilizador de mudanças em sua equipe;
- Tomar consciência da importância da prática sistemática de *feedback* e *feedforward* assertivo.

### **Natureza Operacional**

- Explorar estratégias para escolher entre *feedback* e *feedforward* no cotidiano de empresário *coach*;
- Propor oportunidades para atuar como um *coach* na empresa;
- Listar ações a serem realizadas para o desenvolvimento de talentos e da equipe na empresa.

### **Carga horária**

4 horas

## PLANO DO ENCONTRO 6 – O EMPRESÁRIO COMO UM COACH DA EQUIPE

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Apresentação do encontro 6	Atividade de apresentação do encontro 6	Exposição oral	Manual do Participante, Slides S1E6 a S2E6,- computador, projetor multimídia	15 min.
Conceito de coaching e diferenças entre aconselhamento, mentoria e terapia.	Atividade 1	Exposição dialogada	Manual do Participante, Slides S3E6 a S9E6, computador, projetor multimídia	30 min.
O Coaching na Prática	Atividade 2 – Filme Coaching em Ação	Apresentação de filme em exercício em grupo	Computador, projetor multimídia, tela para projeção, caixa de som, flipchart, pincel atômico, Filme Coaching em Ação – Siamar, Slide S10E6 , papeletas com perguntas para subgrupos	70 min.
Intervalo				15 min.
Feedback e feedforward no processo Coaching	Atividade 3	Exposição dialogada e Exercício em duplas	Manual do Participante, Computador, projetor multimídia, Slides S11E6 a S13E6 ,	55 min.
Plano “Fazer para Desenvolver”	Atividade 4	Exercício individual	Diário de Bordo	30 min.
Orientações para consultoria individual. Encerramento do Curso e Avaliação	Atividade 5	Exposição oral e avaliação individual	Computador, projetor multimídia, Slides S14E6, Anexo 1 – Encontro 6, Formulários de avaliação	25 min.
Tempo total				240 min.

## ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 6

### OBJETIVOS

Apresentar o encontro 6 – O empresário como um da equipe – e as competências que serão desenvolvidas.

### TEMPO

15 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual do Participante.
- Slides S1E6 a S2E6.
- Computador.
- projetor multimídia.

### PROCEDIMENTOS

1. Cumprimente os participantes, dando-lhes boas vindas para o encontro 6.
2. Pergunte o que ficou de mais importante do encontro anterior. Ouça dois ou três depoimentos reforçando o aprendizado e comentando a importância da assertividade e sobre os conflitos em equipe. Todo conflito tem seu lado importante para evolução e crescimento da equipe e precisa ser administrado de maneira dialogada para que as pessoas possam tratá-lo de forma madura e tomem decisões bem acordadas.
3. Solicite aos participantes que abram o Manual do Participante no encontro 6, para que acompanhem a apresentação do encontro.

4. Apresente o slide S1E6 que contém o título do Encontro 6 – O empresário como um coach da equipe. Informe aos participantes que a partir deste momento está sendo formalmente iniciado o estudo dos temas que possibilitarão ao participante compreender o processo de coaching, o conceito deste processo que vem sendo bastante utilizado e sua aplicabilidade nas empresas, a diferença entre coaching, aconselhamento e terapia; a importância da prática do feedback no coaching e ao final cada participante terá a oportunidade de elaborar seu plano de ação para o desenvolvimento dos talentos e de sua equipe,



5. Solicite um voluntário para que leia as competências e faça comentários sobre elas:
  - Compreender o conceito de coaching e suas aplicações com a equipe em uma organização;
  - Compreender o processo de feedback como uma ferramenta eficaz no processo de coaching;
  - Desenvolver atitudes como empresário coach no papel de agente mobilizador de mudanças em sua equipe;

- Tomar consciência da importância da prática sistemática do feedback assertivo;
  - Explorar estratégias para a prática de feedback como empresário coach;
  - Propor oportunidades para atuar como um coach na empresa;
  - Listar ações a serem realizadas para o desenvolvimento de talentos e da equipe na empresa.
6. Apresente o slide S2E6 e cite os temas que serão abordados neste encontro fazendo uma breve exposição sobre os mesmos.



## TEMAS DO ENCONTRO 6

- *Coaching*
- Você empresário como um *coach*
- O *Feedback* no *coaching*
- Plano de Ação
- Avaliação e Encerramento

S2E6


7. Comente cada um dos temas enfatizando os aspectos a seguir:

- ***Coaching e você como empresário, como coach***

É um processo personalizado que será abordado, esclarecendo seu conceito e algumas diferenças entre outros tipos de intervenção. Também vamos tratar sobre as

possibilidades que você, como empresário, tem para assumir uma postura de coach, com sua experiência e sensibilidade, ajudando seus funcionários a pensarem sobre si mesmos, a conhecerem em maior profundidade suas aptidões, potencialidades, para se prepararem para assumir desafios e responsabilidades mais complexas na vida profissional, trazendo melhores resultados para a empresa.

- ***Feedback no processo de coaching***

A partir do momento que consideramos o coaching como um processo para ser utilizado no desenvolvimento de novas habilidades das pessoas na empresa, levamos em consideração um contexto mais amplo de sentido e propósito no trabalho. Portanto, quando há disponibilidade dos envolvidos para o coaching, faz-se necessário uma auto-avaliação, a prática de feedback para se gerar desenvolvimento de novos comportamentos e mudança daqueles que não estão mais adequados ao ambiente organizacional.

- ***Plano de ação***

Conforme foi apresentado, quando teve início a atividade do diário de bordo, um aspecto essencial desse curso é o no desenvolvimento das competências com o foco na aplicabilidade prática dos conteúdos.

Essa aplicabilidade pode ser traduzida como a transformação da aprendizagem em resultados concretos para a sua empresa.

Portanto, cada participante identificará uma situação em sua empresa na área de pessoas ou da equipe em que necessita atuar e que tenha identificado aqui no curso, utilizando também seu diário de bordo para planejar ações a serem desenvolvidas.

- ***Avaliação e encerramento***

Faremos então a avaliação final e o encerramento do curso.

8. Verifique com os participantes se há dúvidas sobre os temas e esclareça-as.

## **ATIVIDADE 1 – CONCEITO DE COACHING E DIFERENÇAS ENTRE ACONSELHAMENTO, MENTORIA E TERAPIA.**

### **OBJETIVO**

Apresentar o conceito de coaching e derivações assim como diferenciá-lo entre aconselhamento, mentoria e terapia.

### **TEMPO**

30 minutos.

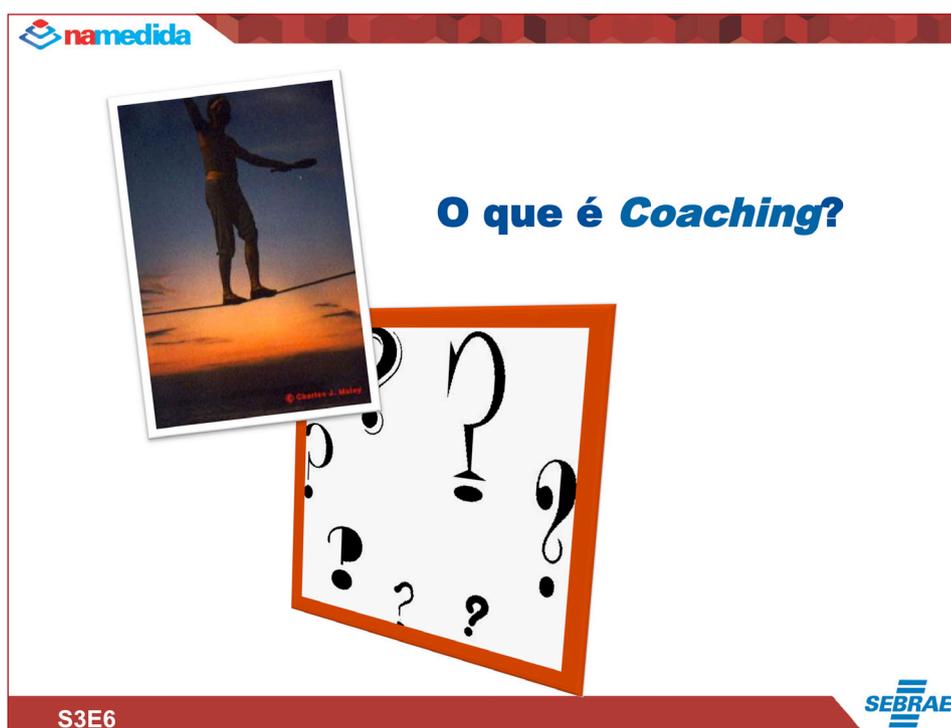
### **Recursos necessários:**

- Manual do Participante
- Slides S3E6 a S9E6
- Computador
- projetor multimídia

### **PROCEDIMENTOS**

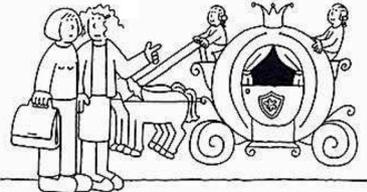
1. Pergunte ao grupo, inicialmente, se já ouviram falar a respeito de coaching e o que significa. Se por acaso os participantes trouxerem contribuições, agradeça todas elas, mesmo que não sejam corretas. Contudo, é importante salientar aquelas que estejam mais próximas aos conceitos reconhecidos, evitando assim distorções de compreensão.
2. Apresente então a sequência de slides de S3E6 a S9E9, fazendo sua exposição sobre coaching e ilustrando com exemplos de experiências práticas de coaching que vem sendo utilizadas por empresários com suas equipes assim como líderes em associações empresariais. Caso você ainda não tenha este tipo de vivência, sugerimos a leitura de algumas referências também ao final do texto, que apresentam práticas e exemplos que poderão contribuir com sua atuação.

3. Você, educador, poderá utilizar o Texto 13 – O que é coaching? como seu apoio teórico para o desenvolvimento da atividade.
4. Solicite aos participantes que abram o Manual na página da atividade 1 – Encontro 6 para que possam acompanhar , fazendo também anotações ao lado dos slides, se desejarem.
5. Esclareça dúvidas, caso necessário.
6. Ao final da apresentação, pergunte aos participantes se têm alguma ideia de como aplicar o coaching em suas empresas? Ouça algumas respostas, agradeça, faça uma breve conclusão e convide-os a assistir o filme da próxima atividade.



**namedida**

Diz a lenda...  
“COCHE”



Ou seja, leva de um lugar ao outro.

Ou o treinador / preparador (COACH)

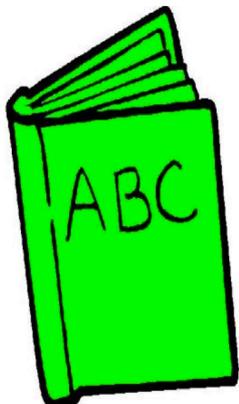


**SEBRAE**

S4E6

**namedida**

**Termos utilizados e que não possuem tradução para a língua portuguesa**



**Coaching** – é o processo

**Coach** – é a pessoa que executa o trabalho de *coaching*

**Coachee** – é o “cliente” que passa pelo processo de *coaching*

**SEBRAE**

S5E6

## COACHING É...



- Tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e a ajudar o *coachee*, para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho.
- Processo “gerencial” que ativa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano circule livremente dentro da organização em prol de melhores resultados.
- Ferramenta para lidar com a diversidade, propiciando o máximo de proveito das similaridades e das diferenças.

S5E6



## Coaching é...

**“É uma relação de parceria  
que revela e liberta o potencial  
das pessoas,  
de forma a maximizar o seu  
desempenho.**

***É ajudá-las a aprender,  
ao invés de ensinar algo a elas.”***



*Timothy Gallwey (2000)*

S7E6



## COACHING FAZ AS PESSOAS BRILHAREM



S8E6



## Diferença entre *coaching* e

- Aconselhamento
- Terapia
- Mentoria



S9E6



### **Sugestões ao Educador para leitura sobre o tema *Coaching***

- DUTRA, Eliana Glasser. : o uqe você precisa saber. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.
- GOLDSMITH, Marshal. : O Exercício da Liderança. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003
- Krausz, Rosa R. Executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- Di Stéfano, Rhandy. O Líder : líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- Whitmore, John. Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados; competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

## ATIVIDADE 2 – O COACHING NA PRÁTICA

### OBJETIVOS

- Apresentar aos participantes práticas de utilização de coaching em empresas, por meio de um filme que aborda três situações reais onde gestores vivenciam problemas com colaboradores;
- Levar os participantes a identificar possibilidades de uma aplicação de coaching em suas empresas a partir do filme.

### TEMPO

70 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Computador
- Projetor multimídia
- Tela para projeção
- Filme em Ação – Siamar
- Caixa de som
- Pincel atômico
- Slide S10E6
- Papeletas com perguntas para subgrupos

### PROCEDIMENTOS

1. Antecipadamente, você, Educador, deverá necessariamente assistir o filme, analisando as situações ocorridas, as características dos gestores e os passos principais sugeridos para o processo de *coaching*.
2. O filme mostra três situações com pausa “O que você faria” antes de mostrar a forma correta de agir do gestor. São elas:

- Pessoas em fila aguardam muito tempo em guichê, uma gerente chama atenção de funcionária que antes era sua colega de trabalho e possui a mesma idade. Esta funcionária não aceita ser corrigida. Importante salientar que são situações que empresários do nosso público de microempresas que também atuam como “gerentes” se deparam, pois contratam familiares (irmãos, primos, cunhados) e nem sempre conseguem lidar com tais relações.
  - Repositor de alimentos em Supermercado está com dificuldades para conseguir terminar o serviço e ajudar em outra parte que necessita de sua ajuda. Gestor atua como coach e juntos chegam a uma solução.
  - Funcionário de fábrica chega com frequência atrasado, mas tem ótimo desempenho. Gestor já havia conversado com ele várias vezes e não resolveu. Atua então como coach para juntos encontrarem uma alternativa.
3. Prepare também as papeletas com as quatro perguntas para análise do filme. Esta análise será feita pelos participantes que serão divididos em subgrupos logo após a apresentação do filme.

## PAPELETAS

**Pergunta 1:** Quais são as etapas do processo de coaching propostas no filme e quais são os resultados gerados para uma empresa, na percepção de vocês?

**Pergunta 2:** Qual é o modo de agir de um coach competente que puderam observar no filme?

**Pergunta 3:** Quais são os benefícios do coaching para um funcionário?

**Pergunta 4:** Quais são os possíveis obstáculos que deverão ser superados para se praticar o coaching dentro da empresa?

4. Apresente então o slide S10E6 e convide o grupo para assistir a um filme sobre a ação de coaching em três situações empresariais muito interessantes, onde poderão observar como aplicar toda a exposição dialogada anterior na prática.
5. Saliente que poderão verificar como é possível desenvolver o coaching no dia a dia em suas empresas.



6. Peça que anotem todos os pontos importantes uma vez que serão dadas algumas dicas muito importantes no filme e que podem ser úteis a todos na aplicabilidade do *coaching*.
7. Apresente o filme que tem a duração de 19 minutos.
8. Após o encerramento o filme, peça aos participantes que formem 4 subgrupos.
9. Entregue a cada subgrupo uma pergunta e solicite que conversem sobre o filme e façam suas observações e emitam suas opiniões.

10. Peça então que cada participante anote em seu Manual, na Atividade 2 do Encontro 6, as respostas de seu subgrupo para que sejam depois transcritas para uma folha de flipchart.
11. Um representante de cada subgrupo irá apresentar as respostas em plenária.
12. Para este trabalho em subgrupo serão disponibilizados 20 minutos.
13. Uma vez concluído o prazo, inicie a plenária para apresentação dos trabalhos elaborados pelos subgrupos.
14. Disponibilize 5 minutos para a apresentação de cada subgrupo.
15. Você, educador, poderá agregar ou complementar conteúdos, caso seja necessário, com as seguintes informações:

### **Etapas do Processo de *Coaching*:**

- **Descreva o Problema e as expectativas:** “esta é a situação e isso é o que eu espero”
- **Chegue a um acordo e encontre a solução:** não vá em frente até que o funcionário concorde que existe um problema e se disponha a solucioná-lo.
- **Faça um plano:** verbal ou por escrito, não importa o tamanho, contanto que o *coach* e o *coachee* concordem que algo precisa acontecer.
- **Faça o acompanhamento:** ofereça *feedback* e estimule a continuidade das mudanças positivas, reforçando os resultados alcançados.

### **Modo de agir de um *coach* competente**

- Aceita o coachee como ele é, sem julgá-lo.
- Escuta o coachee sempre com muita atenção.
- Centra seu foco de atenção na intenção do coachee.
- Dá prioridade à ação.
- Pergunta muito e não dá soluções.
- Analisa situações/erros ao invés de buscar culpados.

- Conhece e usa as regras do *feedback* eficaz.
- Reconhece e lida bem com as diferenças entre as pessoas.
- Sabe perguntar.
- Sabe da *feedback*.
- Sabe ouvir.
- Sabe diagnosticar e compreender a necessidade do outro nas suas diferentes dimensões e temporalidade.
- Sabe ler pessoas, suas capacidades potenciais e limitações.
- Sabe lidar com a diversidade/diferenças.
- SAb e estruturar e orientar processos de aprendizagem.

### **Alguns benefícios do coaching para o funcionário**

- O coachee adquire mais confiança e aumenta o seu nível de desempenho; adquire clareza em relação às suas metas, valores e age em concordância com elas; adquire flexibilidade mental e motivação; recebe estímulo intelectual ao discutir ideias importantes; aprende mais sobre si próprio e a relacionar-se melhor com os outros; aprende a lidar com a mudança de forma positiva; vence bloqueios interiores e avança em direção às suas metas.

### **Possíveis obstáculos que deverão ser superados para se praticar o *coaching* dentro da empresa**

- Resistência dos funcionários
- Resistência do próprio empresário
- Mecanismos de defesa para mudança de comportamento
- Falta de compromisso com Planos de ação
- Esquecimento de praticar o acompanhamento
- Dificuldades de assertividade
- Dificuldades em definir o problema para tomada de decisão

16. Ao final, parabenize as apresentações e pergunte ao grupo:

- Como vocês poderiam aplicar essas etapas apresentadas no filme em suas empresas?
- Como vocês podem desenvolver as atitudes de um coach competente em suas empresas?
- Quais ações você pode desenvolver a partir daqui para fortalecer sua equipe para que cada pessoa brilhe mais a cada dia.

17. Reforce que valerá à pena começar praticar, caso ainda não tenham experimentado praticar o coaching. Pode parecer desafiante e inicialmente algum receio é normal, mas desafios estimulam as pessoas e são excelentes ferramentas de alavancagem, assim como o coaching para as pessoas.

## ATIVIDADE 3 – FEEDBACK E FEEDFORWARD NO PROCESSO DE COACHING

### OBJETIVO

Conhecer e vivenciar a interface entre o *feedback* e o *coaching*.

### TEMPO

55 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Manual do Participante
- Computador
- Projetor multimídia
- Slides S11E6 a S13E6

### PROCEDIMENTOS

1. Apresente a sequência de slides de S11E6 a S13E6, fazendo sua exposição sobre *feedback* e *feedforward*.
2. Incentive a participação de todos, ilustrando com exemplos do cotidiano empresarial, buscando também sugestões do próprio grupo.
3. Também retome cenas do filme *Coaching em Ação*, utilizado na Atividade 2, considerando que há práticas de *feedback* e *feedforward* nas situações.
4. Você, educador, poderá utilizar o Texto 14 – *Feedback* e *Feedforward* como seu apoio teórico para o desenvolvimento da atividade.
5. Convide os participantes para que abram o manual e acompanhem a exposição dialogada, fazendo também anotações próximas às cópias dos slides.
6. Esclareça dúvidas, caso necessário.

 **A ESCADA DO FEEDBACK**



The diagram illustrates the 'Feedback Ladder' with two main roles: 'Quem Dá' (Who Gives) and 'Quem Recebe' (Who Receives). The steps are as follows:

- Quem Dá (Who Gives):**
  - Descrever a situação completa
  - Ouvir sem interromper
  - Explicar os efeitos sobre mim
  - Evitar discutir e ficar na defensiva
  - Parar e ouvir para esclarecer dúvidas
  - Checar entendimento
- Quem Recebe (Who Receives):**
  - Reconhecer o ponto de vista da outra pessoa
  - Pensar se/ como o feedback se aplica a você
  - Dar sugestões ou reconhecimento/ estímulo

Jeferson Saraiva Fuza

S11E6 

 **FEEDFORWARD NO COACHING**

- *Feedforward* significa dar ideias e sugestões para as pessoas, visando o aperfeiçoamento de determinadas competências que serão necessárias para o alcance de seus objetivos e metas futuras.
- Ajuda a visualizar e focar um futuro positivo. O *feedforward* parte do princípio de que as pessoas são capazes de fazer mudanças positivas para o futuro.
- Gente bem-sucedida gosta de receber sugestões que contribuam para alcançar suas metas.
- O *feedforward* pode vir de qualquer um que conheça o assunto, ainda que não conheça o *coach*.



S12E6 



## COMO TRABALHAR COM O FEEDFORWARD NO COACHING

- Pergunte à pessoa o que ela pode desenvolver, de forma positiva, em termos futuros.
- Verifique em termos de competências comportamentais e técnicas alinhadas aos objetivos, missão e visão da empresa.
- Não se esqueça de solicitar à pessoa que faça registros.
- Dialogue individualmente com a pessoa.




S13E6

7. Após a exposição dialogada, convide o grupo para praticar o *feedforward* ali em sala.
8. Peça um voluntário para fazer a leitura do Texto “Revisando a sua “Bagagem de Mão”
9. Oriente então que formem duplas com alguém que se sinta confortável e peça que cada um pratique o *feedforward* com um(a) colega com sugestões de “peças” que possa “agregar em sua bagagem” e lhe sejam úteis em sua “viagem empresarial” a partir deste curso.
10. Reforce que como, são empresários e em termos de *feedforward*, não se faz necessário conhecer profundamente a pessoa, é importante ouvir e sugerir estratégias ou ideias a partir do que observou ali no curso para o futuro ao seu par.
11. Conceda 20 minutos para esta atividade.
12. Concluído o prazo, recomende que agradeçam aos colegas pela disponibilidade do momento de *feedforward*.

## **ATIVIDADE 4 – PLANO “FAZER PARA DESENVOLVER”**

### **OBJETIVO**

Estimular os participantes para que identifiquem duas ações prioritárias e factíveis de serem implementadas nas duas primeiras semanas após o término do curso como resultado.

### **TEMPO**

30 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Diário de Bordo.

### **PROCEDIMENTOS**

1. Convide o grupo para fazer um exercício individual.
2. Saliente que, como em cada empresa o foco é ter lucros, ali no curso também é importante que o investimento feito com o tempo, energia, recursos, o aprendizado obtido, a troca de experiências possa gerar resultados positivos. Para isso, é preciso planejar as ações a serem desenvolvidas. Agora então é o momento.
3. Lembre-se que não há como desenvolver várias ações ao mesmo tempo, e, dessa maneira, elas precisam ser priorizadas. O propósito agora, nesta atividade, é que escolham duas ações prioritárias e factíveis a serem desenvolvidas na empresa nas duas semanas seguintes ao término do curso.
4. Ressalte que poderão escolher tanto na área de pessoas, tema abordado nos primeiros 3 encontros e que será foco central da consultoria posterior ao curso, quanto na área de equipe, tema abordado nos últimos 3 encontros. A decisão é de cada

participante e bem individual, pois cada qual sabe onde sua situação demanda maior atenção neste momento.

5. Peça então que cada participante abra seu Diário de Bordo, na página “Fazer para Desenvolver”, orientando que escolham duas ações e descrevam cada uma delas no espaço específico, indicando também os prazos (registrar dia, mês e ano) em que serão realizadas.
6. Reforce que devem ser programadas para as 2 semanas seguintes e mesmo assim é importante escrever a data completa, uma vez que posteriormente, quando desejarem fazer uma revisão ou avaliação dos planos estabelecidos, poderão rever ações com dia, mês e anos planejados.
7. Informe que terão 35 minutos para elaborar este plano.
8. Depois de concluído o tempo, confirme com os participantes se existe por parte de cada um a prontidão e o compromisso para desenvolver as ações programadas.
9. Reforce que está nas mãos de cada participante esta responsabilidade, sendo ela individual e exclusiva na execução das ações e para o alcance ou não dos resultados em cada empresa.
10. Um aspecto importante a ser salientado é que o Diário de Bordo será uma referência para cada participante durante a consultoria de 2 horas de duração que cada participante terá direito com a participação no curso. Portanto, comunique ao grupo que todos devem levar seu Diário no dia e horário de sua consultoria individual.
11. Outra oportunidade que o Projeto Na Medida irá propiciar serão as rodadas empresariais com temas específicos na área de gestão de pessoas e equipes após o curso. Somente poderão participar das rodadas as pessoas presentes neste curso. Essas rodadas serão também propícias para se aprofundar alguns temas abordados e para troca de experiências entre os empresários.

## ATIVIDADE 5 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

### OBJETIVOS

- Fornecer orientações sobre o processo de consultoria individual a ser realizada após o curso.
- Encerrar e avaliar o curso.

### TEMPO

25 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Computador
- Projetor multimídia
- Slides S14E6
- Anexo 1 – Encontro 6 – Informações para Consultoria Individual, uma folha para cada participante.
- Formulários de avaliação

### PROCEDIMENTOS

1. Informe aos participantes que cada Empresa terá uma consultoria individual com 2 horas de duração sobre os temas abordados neste curso, cujas datas, local e horário serão definidos pelo SEBRAE.
2. Distribua uma cópia do Anexo 1 – Encontro 6 - “Informações para Consultoria Individual” para cada participante, solicitando que preencham com as informações necessárias à consultoria individual. Cada participante deverá selecionar até dois temas para serem discutidos que venham ao encontro de suas necessidades de aprimoramento em gestão de pessoas.
3. Verifique se há dúvida sobre o processo de realização de consultoria e faça os devidos esclarecimentos
4. Você, educador, irá recolher essas informações preenchidas pelos participantes, pois serão subsídio para as consultorias individuais a serem prestadas após o curso.

5. Apresente o slide S14E6 e expresse aos participantes que tudo na vida tem começo, meio e fim e neste momento é hora de encerrar o curso. Para isso, você, Educador, quer apresentar um verso de um poeta que fala sobre a utopia e é uma reflexão muito oportuna. Saliente que ainda que muitas vezes as pessoas possam perceber temas, experiências ou fatos aprendidos como grandes oportunidades. Outras podem identificá-las como impossíveis de serem aplicadas em suas empresas naquele momento. É fato que cada um sabe melhor que ninguém o seu instante adequado para isso. Mas, de qualquer forma, sendo ou não uma utopia, tudo trabalhado no curso provavelmente tenha ajudado a cada pessoa a “caminhar” em sua “viagem empresarial”. Talvez tenha acrescentado alguma coisa positiva em sua “bagagem de mão”, conforme visto no texto. Provavelmente as pessoas não tinham em suas bagagens quando ali chegaram.
6. Reforce que você, Educador, espera que tenha ajudado o grupo a caminhar “na viagem” de cada participante, sendo ou não uma utopia.
7. Agradeça a todos pela participação e deseje sucesso na vida empresarial.
8. Distribua as avaliações, solicitando que sejam preenchidas.





## Utopia

“A utopia está no horizonte (...)  
 Me aproximo dois passos, ela  
 se afasta dois passos.  
 Caminho dez passos e o  
 horizonte corre dez passos.  
 Por mais que eu caminhe,  
 jamais a alcançarei.  
 Para que serve a utopia?  
 Serve para isso: para  
 caminhar.”

Eduardo Galeano

S14E6


## ANEXO 1 – ENCONTRO 6

### INFORMAÇÕES PARA CONSULTORIA INDIVIDUAL

Nome do(s) participante(s)	
Nome da Empresa	
Cidade	
Ramo de negócio	
Em atividade desde	
Número de funcionários	Quantos se desligaram no último ano

Dentre os temas relacionados a seguir, assinale **no máximo dois temas** a serem tratados na consultoria individual, de acordo com as necessidades prioritárias de sua Empresa.

Desenho de Cargos	
Sistemas de Remuneração	
Recrutamento e Seleção	
Gestão do Desempenho	
Planos de Capacitação	
Retenção de Talentos	
Comunicação interna (percepção, assertividade, escada da inferência)	
Administração de conflitos	
Relacionamento interpessoal	
<i>Coaching (feedback e feedforward)</i>	

Local e data: ..... /...../.....

Assinatura: .....

## CONSULTORIAS INDIVIDUAIS

A condução das consultorias pós-curso está ancorada no documento Referenciais de Consultoria do Sebrae, publicado em 2012, que recomenda, dentre outros conteúdos, os devidos procedimentos, conduta e base metodológica que devem subsidiar este trabalho.

A consultoria é um processo de ajuda, de auxílio, de uma pessoa ou um grupo de pessoas a uma organização. Assim, a visão integrada do Sebrae obrigatoriamente tem que estar baseada nas figuras do consultor e do cliente, no caso específico do Sebrae, as micro e pequenas empresas e o empreendedor.

O consultor deve apresentar todas as competências exigidas para a função, cognitiva, atitudinal e operacional. Competência cognitiva refere-se à capacidade de interpretar e representar a realidade por meio de conceitos, princípios, fatos, proposição e teorias. Esta capacidade é manifestada por meio de reflexão, análise crítica, comparação, classificação, ordenação, argumentação e outros esquemas cognitivos que expressem a construção e o domínio do conhecimento.

A competência atitudinal refere-se à percepção da realidade por meio da conscientização do consultor sobre si mesmo e sua interação com os outros, neste caso, mais especificamente com o Sebrae e com as micro e pequenas empresas. Compreende crenças, valores, intuição, inclinações, potencial criativo, atitudes, sentimentos, imaginação, síntese, humor e arte. No sentido de buscar relações grupais e sociais positivas, o consultor, uno e singular, múltiplo e complexo, deve estar preparado para conviver com a diversidade dos grupos sociais e organizações nas quais se inserirá no desempenho de seu papel.

A competência operacional refere-se à aplicação da realidade, mediante capacidades, habilidades e destrezas. Manifesta-se mediante ação, iniciativa, concretização, transferência, operacionalização e pragmatismo. No caso do consultor, revela-se, principalmente, na sua capacidade de facilitar a aprendizagem e a implementação de conhecimentos, ferramentas, métodos e técnicas.

No processo de consultoria, não há como planejar ou desenvolver um processo ou um método sem que se aborde a maneira como suas atividades ou tarefas devam ser executadas. Contudo, a parcela maior de responsabilidade pela implementação é do empreendedor ou gestor da empresa cliente. Como a consultoria será desenvolvida com uma carga horária de 2 horas por cada empresa, este período deverá ser aproveitado e otimizado com priorização das necessidades emergentes do empresário.

O consultor deve se relacionar e interagir com o empresário de acordo com as leis vigentes e com os princípios e valores, aceitos por eles e pela sociedade.

A ética empresarial deve ser entendida e seguida pelo consultor na consultoria, que, por sua vez, deverá deixar claro ao cliente a sua base ética, que deve ser observada na relação de trabalho, com a comunidade e com a categoria profissional (Código de Ética do Consultor – IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores de Organização, 1990).

A liderança é uma característica essencial ao consultor e ela só existe no processo de consultoria quando o cliente e seus colaboradores estão efetivamente comprometidas com a implementação e demonstram este comprometimento em todas as suas decisões e ações.

Se a equipe do cliente não perceber o comprometimento do consultor com a empresa, simplesmente não acreditará nele e o trabalho certamente fracassará.

Portanto, o consultor e o Sebrae deverão ter credibilidade.

No exercício da liderança eficaz, que possa influenciar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito, o consultor deve buscar os seguintes aspectos comportamentais:

- **Convicção** – acreditar, ter uma crença baseada em provas e evidências, ter certeza baseada em fatos e dados, para ser capaz de convencer as outras pessoas por meio de opiniões firmes e conceitos embasados, falar e fazer o que acredita;
- **Caráter** – conjunto de qualidades que distingue uma pessoa, traço distintivo, dignidade, índole, firmeza de vontade, temperamento, retidão ou formação moral, honestidade, forma de agir de um indivíduo em relação a si e aos outros;

- **Cuidado** – “servir ao outro, oferecendo-lhe um serviço, como resultado de sua competência, afeto e habilidades, perceber o outro nos seus gestos e falas, em suas limitações e problemas” (Silva e Gimenes, 2000), precaução, cautela, diligência, responsabilidade, compaixão e carinho pelos outros, se preocupar com o bem-estar do grupo;
- **Curiosidade** – investigar, observar, aprender, ouvir ativamente as pessoas, perguntar, dialogar, explorar o novo, testar o diferente, colocar suas crenças à prova, demonstrar o desejo de conhecê-las, o que fazem, como fazem e os mistérios da empresa ou organização;
- **Coragem** – força ou energia para enfrentar situações novas ou desafios, ânimo, destemor, ousadia, disponibilidade para correr riscos, de fazer as coisas que precisam ser feitas, enfrentar as pessoas e as situações;
- **Criatividade** – promover a inovação, pensar em algo novo ou diferente sem perder a lógica econômica e operacional, antecipar as mudanças, ajustar, adaptar, fazer as coisas de forma não habitual, desenvolver um ambiente novo e inspirador, desvendar novas possibilidades de se fazer as coisas;
- **Comunicação** – informar, dizer a verdade, transmitir suas ideias e mensagens de forma clara, compartilhar fatos e dados, dizer o que deve e o que não deve ser feito pessoalmente, utilizar-se de meios adequados para fazer com que a informação chegue aos outros com confiabilidade;
- **Carisma** – ser inspirador, entusiasmado, dar o melhor de si, ser autêntico, ter um foco e agir determinadamente em sua direção, demonstrar acreditar nas pessoas e em seu potencial, estar sempre preparado para vencer, demonstrar autoconfiança;
- **Competência** – ser capaz de solucionar problemas, ter habilidades, atitudes e conhecimentos adequados ao trabalho, saber decidir e agir de acordo com a exigência da situação ou problema, procurar desenvolver as competências nas outras pessoas envolvidas, utilizar a competência dos outros para o desenvolvimento das atividades e atingimento dos objetivos; e
- **Bom Senso** – saber utilizar a sua base de conhecimento e experiência para decidir e fazer de forma adequada à realidade, ver as coisas como elas são e deveriam ser, usar o senso comum, ter a capacidade de resolver problemas simples, imediatos e cotidianos, conhecer as crenças e valores organizacionais para orientar-se adequadamente e relacionar-se com os outros por meio do pensamento comum.

## RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA AS CONSULTORIAS INDIVIDUAIS

1. As consultorias individuais terão a duração de 2 horas por empresa e serão realizadas em local, data e horário determinados em cronograma a ser definido pelo Sebrae de acordo com a disponibilidade de cada grupo.
2. Deverá ser realizada nas dependências da Empresa ou do Sebrae, dependendo do contrato prévio feito entre o educador e o Sebrae. O empresário poderá convidar, se desejar, um funcionário diretamente responsável pela aplicação dos processos de gestão de pessoas em sua Empresa.
3. O consultor deve ter em mão a lista de cursos e outras soluções educacionais oferecidas pelo Sebrae local e os demais temas e conteúdos do projeto “Na medida”.
4. O foco da consultoria individual poderá estar relacionado com qualquer um dos temas abordados no curso.
5. O consultor deverá inicialmente verificar o formulário “Informações para Consultoria Individual”, trazido pelo participante, e, durante a consultoria, deverá fazer abordagens objetivas, focadas nos temas prioritários assinalados por eles, levando em consideração as demais informações sobre sua empresa.
6. Ao final da consultoria, com base nas informações prestadas, poderá ser sugerido ao participante a realização de algumas das soluções educacionais do Sebrae local e a participação das demais etapas do projeto “Na Medida”.
7. Recomendações para o consultor:
  - Procure entender com maior profundidade todo o conteúdo do curso, consultando também os Textos de Apoio ao Educador, constantes do Guia do Educador.
  - Prepare-se para o encontro, procurando conhecer mais informações sobre a Empresa.
  - Seja pontual e esteja no local do encontro no horário combinado. Havendo imprevistos, comunique-se com o empresário e faça novo agendamento.
  - Releia todas as competências que foram desenvolvidas durante o curso.

- Interesse-se por todas as informações da empresa, fornecidas pelo empresário, mas mantenha o foco nos processos de gestão de pessoas, buscando utilizar com eficácia o tempo disponível.
- As ações previstas nos respectivos Planos de Ação elaborados durante o curso poderão servir também como referência para consultoria.
- Procure compreender as expectativas, anseios e necessidades do empresário, a partir da verificação do modo com que estão sendo aplicados os processos de gestão de pessoas.
- Ressalte a importância do aprendizado contínuo sobre os processos de gestão de pessoas, estimulando o empresário ao autodesenvolvimento.
- Assegure-se de que o empresário esteja assimilando os conceitos, a importância de estruturar os processos de gestão de pessoas e o desenvolvimento das equipes em sua Empresa.
- Caso o empresário demande algum tipo de consultoria que não esteja no escopo do trabalho previsto, seja honesto e transparente com ele, esclarecendo que não é sua área de atuação e que não poderá atendê-lo neste momento, por causa da natureza de seu trabalho no Projeto e encaminhe-o ao Sebrae para que ele seja orientado.

## TEXTOS COM INFORMAÇÕES AO EDUCADOR

### TEXTO 1 – ADMINISTRAÇÃO DE RH OU GESTÃO COM PESSOAS?

**José Carlos de Freitas**

**Consultor, Professor e Diretor da ABRH-RJ**

Fonte: [http://www.grupolet.com/noticias\\_20100809\\_josecarlos.asp](http://www.grupolet.com/noticias_20100809_josecarlos.asp) Acesso em 02 de abril de 2012.

Temos encontrado a utilização dessas duas expressões para identificar a atividade organizacional que “cuida de gente”.

Qual das duas está correta? É somente uma questão de nomenclatura ou envolve diferentes conceituações?

Bem, vamos tentar esclarecer essas dúvidas.

Trata-se de uma evolução conceitual que aconteceu com diversos elementos do mundo do trabalho.

Por exemplo: nos anos 1950 a 1980, o trabalhador era identificado como “subordinado”, pois prestava obediência ao seu “superior” ou “chefe”. Com o passar do tempo – a partir do final dos anos 80 – o primeiro virou “empregado”, depois “colaborador” e, hoje, encontramos a designação até como “associado”. Da mesma forma, o “chefe” ou “superior” virou “gerente”, depois “gestor” e hoje é preparado para ser “coach”.

Houve apenas uma alteração de nomes ou os conceitos mudaram?

Claro que os conceitos mudaram!

O que antes era uma relação oriunda de uma estrutura militar, autocrática, com o foco no comando e na obediência, evoluiu para uma relação mais participativa, democrática, fazendo com que o trabalhador contribua mais, oferecendo sugestões, envolvendo-se e comprometendo-se e, em alguns casos, tornando-se sócio da organização já que existem empresas que utilizam a distribuição de suas ações (“stock options”) como uma forma de remuneração variável. O empregado, assim, vira “dono” da empresa que trabalha.

Da mesma forma, o antigo “chefe” se transformou hoje em “coach”. O estilo de liderança se transformou de autoritário-coercitivo em uma liderança servidora com uma

radical mudança de foco e de abordagem. A humildade, a disponibilidade, a orientação e o aconselhamento de carreira passaram a ser algumas características e atribuições básicas do líder de hoje.

Da mesma forma, a atividade organizacional que cuida de gente também passou por mudanças significativas.

Após a revolução industrial e até meados de 1950, os antigos departamentos de pessoal e departamentos de relações industriais cuidavam basicamente das obrigações legais da relação de trabalho, faziam as admissões, anotações em carteiras de trabalho, apuravam frequência, aplicavam advertências, elaboravam a folha de pagamento, os cálculos de rescisão de contrato etc. A base do trabalho era operacional e burocrática sob o conceito de “mão-de-obra”. Nessa época, utilizava-se a palavra “adestramento” para identificar o processo que hoje conhecemos como treinamento. Hoje, condenaríamos a utilização desse termo.

No meio acadêmico, as disciplinas que tratavam do assunto eram denominadas Administração de Pessoal juntamente com os títulos da bibliografia de apoio.

Entre as décadas de 1950 e 1990, surgiu uma nova visão do assunto criando-se os departamentos de recursos humanos, tratando as pessoas como uma extensão dos demais recursos organizacionais, ou seja, igualando-as em importância aos recursos financeiros, recursos materiais, recursos físicos, etc. A partir daí, surgem as especializações da atividade de RH como recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários, etc. O antigo departamento pessoal transforma-se em gerência de RH com subdivisões na sua estrutura, com a especialização do conhecimento dos assuntos e continuando com a centralização do processo decisório sobre as pessoas.

Os cursos universitários que tratavam do assunto mudaram o conteúdo de suas disciplinas que passaram a ter o título de Administração de RH e a bibliografia específica acompanhou essa alteração.

A partir do início da década de 1990, com a espantosa evolução da tecnologia da informação, o mundo tornou-se uma aldeia planetária com informações mais integradas, rápidas, a economia ficou globalizada... Mudanças profundas e radicais impactam profundamente toda a humanidade em uma velocidade antes nunca vista.

Surge uma nova época: a Era da Informação ou do Era do Capital Intelectual. Da “mão-de-obra” passa-se ao “cérebro-de-obra”.

É claro que uma revolução dessa magnitude iria ter um forte impacto nas pessoas e nas organizações. Nesse novo contexto, o detentor do capital mais valioso para as organizações – a pessoa – passa a ser mais valorizado. A criatividade e inovação passam a ser requeridas.

Surge a necessidade de tratar a pessoa não mais como um “recurso” humano equiparado aos demais recursos empresariais, mas como um elemento diferenciado para o sucesso organizacional. O “talento” a ser descoberto e desenvolvido. O conceito “gestão de pessoas” surge nesse momento. Uma nova forma de tratar as pessoas se estabelece a partir daí.

As organizações buscam mais do que a satisfação, mas a felicidade dos seus parceiros internos admitindo que, dessa forma, conseguirão atrair e reter os melhores talentos que serão os elementos-chave para o seu sucesso.

A responsabilidade sobre atividade de gestão das pessoas deixa de ser centralizada em um órgão de RH e passa a ser descentralizada para cada gestor de negócios, independentemente de sua área de atuação; este passa a ser “gestor de (sua) gente” contando com o assessoramento de um consultor de pessoas interno ou terceirizado.

Com isso, a carreira do profissional que lida com pessoas também se altera já que sua atuação não se restringe mais ao órgão de RH interno. Ele agora pode atuar como especialista, analista, consultor ou gestor, dentro ou fora da organização prestando serviço às empresas.

Novas nomenclaturas organizacionais tentam representar de maneira simples essa importância: Gerência de Talentos, Departamento de Gente, Superintendência de Pessoas, Consultoria Interna de Negócios, etc. Da mesma forma, os cursos de formação universitária e de pós-graduação tem suas disciplinas e suas designações alteradas: de Administração de RH passam a ser Gestão de Pessoas.

Com a velocidade da mudança, hoje o conceito “gestão de pessoas” já sofreu uma significativa transformação conceitual. Com a geração Y entrando no mercado de trabalho, há que se dar espaço para uma contribuição cada vez mais efetiva do conhecimento desse nativo digital, jovem, ansioso e com ambições legítimas de uma carreira rápida. Vai ser muito difícil e desafiador fazer a gestão dessas (ou sobre essas) pessoas.

A forma inteligente de comprometê-las é ter uma gestão com elas. Uma maior intensidade nas interações relativas ao processo decisório de modo que as pessoas se sintam parte do processo de gestão, participando da definição das políticas, das estratégias, da concepção dos projetos e processos e não só executando-os; fornecendo um espaço significativo para o exercício da criatividade e inovação.

Esse é o princípio mais democrático da gestão com pessoas, um conceito contemporâneo, atualizado, para a antiga função de administração de RH ou de gestão de pessoas.

Voltando à questão inicial para responder a ela: Administração de RH ou Gestão com Pessoas? Ambos os conceitos podem ser aplicados, dependendo do estágio de evolução da organização, conforme explicado anteriormente.

Como qualquer processo evolutivo, ele se dá de forma gradativa.

Assim, ainda encontramos organizações tentando trabalhar com os conceitos tradicionais da década de 1950 ou 1980 com Depto. Pessoal, chefe e subordinado ou ainda tratando as pessoas como “recursos humanos”. Será muito difícil funcionar assim. Por quê? Como as pessoas estão bem informadas, elas sabem que existem organizações que são admiradas pelos seus componentes e os tratam de forma diferenciada. Assim, tendo oportunidade, os “recursos humanos” sairão daquela empresa, candidatando-se às empresas que vão considerá-los como “parceiros”.

Qualquer organização que deseja se perpetuar deve estar alinhada com os conceitos contemporâneos que lhe possibilitem uma atuação mais efetiva. Os resultados positivos das organizações que praticam a gestão com suas pessoas, utilizando o melhor de suas capacidades, indicam que o comprometimento de todos com o processo empresarial fazem com os lucros sejam não só financeiros, mas equilibrados com a satisfação com o trabalho e a felicidade pessoal.

## TEXTO 2 – A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO UM PROCESSO

O texto abaixo contém mais informações sobre a interação dos processos de gestão de pessoas, aqui intitulado pelo autor como Administração de Recursos Humanos – ARH.

A ARH provoca impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional.

Os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, a saber: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. O ciclo da gestão de pessoas se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas.

Prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. São cinco processos intimamente inter-relacionados e interdependentes. Sua interação faz com que qualquer alteração ocorrida em um deles provoque influências sobre os demais, as quais realimentarão novas influências nos outros, e assim por diante, gerando acomodações e ajustamentos no sistema todo. Dentro de uma visão sistêmica, os cinco processos são abordados como subsistemas de um sistema maior: o sistema de gestão de pessoas.

Os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico por meio do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização. O processo global nem sempre apresenta essa sequência, devido à íntima interação entre os subsistemas e pelo fato de esses cinco subsistemas não estarem relacionados entre si de uma única e específica maneira. Eles são contingentes ou situacionais e variam conforma a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o fato de um deles mudar ou desenvolver-se em certa direção não significa que os outros mudem ou se desenvolvam também exatamente na mesma direção e na mesma medida.

## POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Em função da racionalidade organizacional, da filosofia e da cultura organizacional, surgem as políticas. Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem uma orientação administrativa para impedir que as pessoas desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de suas funções específicas. Assim, políticas são as guias para a ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, evitando que os subordinados procurem desnecessariamente seus supervisores para esclarecimentos ou solução de cada caso.

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam enormemente conforme a organização.

Cada organização desenvolve a política de RH mais adequada à sua filosofia e suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais:

Políticas de Suprimento de Recursos Humanos:

- Onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento escolhidas pela organização) os recursos humanos necessários à organização.
- Critérios de seleção e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista os cargos da organização.
- Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

Políticas de Aplicação de Recursos Humanos:

- Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos etc.), para o desempenho dos cargos da organização.

- Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o plano de carreiras para definir as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização.
- Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

#### Políticas de Manutenção de Recursos Humanos:

- Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho.
- Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização diante de práticas do mercado de trabalho.
- Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado.
- Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho dos cargos da organização.
- Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

#### Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de seus cargos.
- Critérios de desenvolvimento de RH em médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização.
- Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

#### Políticas de Monitoração de Recursos Humanos:

- Como manter um banco de dados para análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização.

- Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

## OBJETIVOS DA ARH

Os objetivos da ARH devem estar fora dela. Ela deve servir aos objetivos do negócio da organização. A ARH consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A ARH busca conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas pequenas e numerosas coisas que frustram e impacientam ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Há mais coisas em jogo quando se fala em ARH. Também está em jogo a qualidade de vida que a organização e seus parceiros terão e a espécie de parceiros que a organização pretende cultivar.

## DIFICULDADES BÁSICAS DA ARH

O que distingue a ARH das outras áreas da organização é o seu singular ambiente de operações. Administrar recursos humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, porque envolve algumas dificuldades. As dificuldades básicas da ARH são:

- A ARH lida com meios: com recursos intermediários e não com fins. É uma função de assessoria, cuja atividade fundamental consiste em planejar, prestar serviços, assessorar, recomendar e controlar.
- A ARH lida com recursos vivos: extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Esses recursos são importados do ambiente para dentro da organização, crescem, desenvolvem-se, mudam de atividade de posição e de valor.
- Os recursos humanos não estão somente dentro da área de ARH: mas principalmente alocados nos diversos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes. Assim, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados. A ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.

- A ARH preocupa-se fundamentalmente com a eficiência e eficácia. Porém, o fato mais concreto é que ela não pode controlar os eventos ou condições que as produzem. Isso porque os principais eventos ou condições de suas operações são as atividades das diversas áreas da organização e o comportamento heterogêneo dos participantes.
- A ARH trabalha em ambientes e em condições que não determinou: e sobre os quais possui um grau de poder e controle muito pequeno. Daí, estar geralmente destinada à acomodação, adaptação e transigência. Somente com uma clara noção da finalidade principal da organização, com muito esforço e perspicácia, o executivo de ARH poderá conseguir – se é que consegue – razoável poder e controle sobre os destinos da organização.
- Os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são complexos e diferenciados: variando de acordo com o nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição. O controle de qualidade é feito desde o processo inicial de seleção do pessoal e estende-se ao longo do desempenho cotidiano.
- A ARH não lida diretamente com fontes de receita. Aliás, ocorre algum preconceito de que ter pessoal forçosamente implica ter despesa. Muitas empresas ainda convenciam restritivamente seus membros em termos reducionistas como pessoal produtivo e pessoal improdutivo ou pessoal direto e pessoal indireto. A maioria das empresas ainda aloca seus membros em termos de centros de custos e não em termos de centros de lucros, como realmente devem ser considerados.
- Um dos aspectos mais críticos da ARH está na dificuldade de se saber se ela está fazendo ou não um bom trabalho. A ARH está cheia de desafios e riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis. É um terreno pouco firme e de visão nebulosa em que se pode cometer erros desastrosos ainda que na certeza de estar jogando corretamente.

Assim, a ARH nem sempre recebe o apoio significativo da alta direção, o qual é transferido para outras áreas que adquirem enganosamente maior prioridade e importância. Isso nem sempre pode ser bom para a organização como um todo: o que é bom para um segmento da organização não é necessariamente bom para toda a organização.

## O PAPEL DA ARH

Em um mundo de negócios caracterizado pela explosão da inovação tecnológica, pela globalização dos mercados, pela forte competição entre organizações, pela gradativa e intensa desregulamentação dos negócios e pelas mudanças demográficas, políticas e culturais – que provocam mudanças rápidas, turbulência e incerteza – as organizações precisam ser rápidas, ágeis, eficazes em custos e, sobretudo, expeditas, como mostra a Figura 4.16.

Para tanto, as organizações devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências e, acima de tudo, pessoas que incorporem essas novas características.

Tudo isso requer novas práticas administrativas, a contínua redefinição e realinhamento das práticas e políticas de RH para criar novos comportamentos e competências dos colaboradores. Dessa forma, o papel da ARH deixa de ser a simples manutenção do *status quo* para se transformar gradativamente na área capaz de criar organizações melhores, mais rápidas, proativas e competitivas.

Texto adaptado por Daniel César Pererira para fins exclusivamente didáticos.

Fonte: Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 9ª. edição, pág. 121 a 129.

## TEXTO 3 – COMO ELABORAR UMA DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES

Descrever um cargo significa relatar as funções que o ocupante executa, baseado em uma sequência básica:

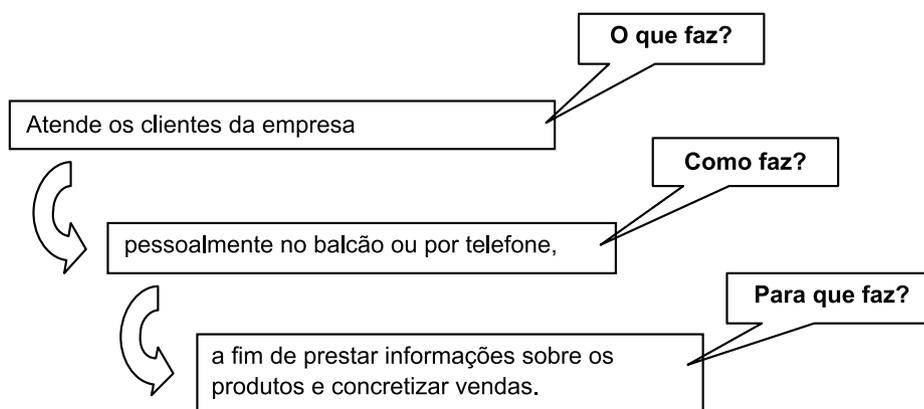
- O que o cargo faz?
- De que modo faz?
- Para que ela faz?

É um retrato sucinto do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo.

Veja um exemplo:

Vendedor (balconista).

Atende os clientes da empresa, pessoalmente no balcão e por telefone, a fim de prestar informações sobre os produtos e concretizar vendas.



Atenção!

Algumas atividades são autoexplicativas e não será necessário detalhar a forma de fazer (como) e sua finalidade (para que). Veja a seguir alguns exemplos.

- Dirigir automóveis da empresa.
- Digitar dados dos clientes no sistema de vendas.
- Arquivar notas de compra.
- Operar máquina fotocopadora.

## COMO OBTER INFORMAÇÕES SOBRE OS CARGOS?

Os métodos comumente usados para obtenção de dados sobre os cargos são:

### Entrevista

Pode ser realizada com o próprio ocupante do cargo ou também ser feita em grupo de funcionários com o mesmo cargo. Uma variação deste método é a entrevista com o supervisor da área que possui o maior número de funcionários daquele cargo.

Atenção:

A utilização deste método pode fazer com que o processo seja demorado, dependendo do número de funcionários que a empresa possui.

### Questionário

Neste método, a coleta de dados sobre o cargo é realizada por meio de questionários distribuídos aos ocupantes e/ou ao supervisor. Tem o mesmo roteiro da entrevista, sendo o questionário preenchido pelos próprios ocupantes e/ou supervisor.

Atenção:

Este método é contraindicado quando o questionário tiver que ser preenchido por pessoas que possuem dificuldade em interpretar as questões ou responder por escrito.

Pode fazer com que o desenho do cargo não retrate a realidade devido às diferenças na qualidade das respostas dos ocupantes.

### Observação

Geralmente aplicada em cargos de natureza mais operacional com atividades repetitivas ou rotineiras, este método consiste na observação direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo. O observador preenche um relatório que contém todas as questões necessárias ao levantamento de informações sobre o cargo.

Atenção:

Não é indicado para os cargos de natureza mais complexa ou que os ocupantes têm autonomia de decisão.

Em algumas situações, a simples observação pode omitir alguns elementos essenciais à análise.

Os três métodos apresentados aqui possuem suas desvantagens. O melhor é combinar a utilização deles de acordo com as características de cada cargo.

### **Importante!**

As informações relativas ao cargo devem ser registradas em formulário específico, ou em base de dados de um sistema informatizado de gestão de pessoas.

Importante ressaltar que um desenho de cargo não é um elemento permanente e imutável. Uma vez que a empresa é dinâmica, submetida às mudanças nos processos internos e suscetível às variações do ambiente externo, frequentemente é necessário realizar um redirecionamento estratégico, que pode resultar em alterações nas atribuições de um ou mais cargos.

O empresário, periodicamente, deverá verificar se os desenhos dos cargos permanecem compatíveis com a estrutura, se a descrição das funções corresponde realmente ao que vem sendo realizado e se houve mudanças nas competências exigidas. Como consequência, os cargos poderão ter seus desenhos alterados.

## TEXTO 4 – AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

A avaliação de cargos é um processo de análise das atividades de cada cargo que visa a identificar o nível de conhecimentos e habilidades necessárias ao exercício das atividades, a complexidade do raciocínio requerido do ocupante e o grau de responsabilidade daquele cargo dentro do processo produtivo da empresa.

O resultado da avaliação indica o valor relativo do cargo dentro da empresa, em comparação com os demais, resultando em uma classificação que será a base para a elaboração da tabela salarial.

A avaliação e classificação dos cargos é a parte crítica da elaboração do PCS. Quanto melhor a qualidade da descrição das atividades e do processo de análise dos cargos, melhor será a qualidade do PCS como um todo.

A análise e a classificação de cargos devem ser realizadas, preferencialmente, por mais de uma pessoa. A análise feita por uma só pessoa pode ser influenciada por percepções subjetivas ou gostos pessoais de quem a realiza. Se a estrutura da Empresa permitir, envolva os supervisores, coordenadores, lideranças informais de sua empresa. Se quiser, o empresário poderá contratar um profissional especializado em avaliação de cargos executar esta tarefa.

Alguns cuidados são essenciais no processo de análise e classificação:

- Os salários atuais dos ocupantes do cargo não determinam sua posição na classificação de cargos.
- O desempenho ou o prestígio do ocupante do cargo não deve influenciar na avaliação do cargo. Considere na avaliação apenas os fatores relativos ao cargo, como se ele estivesse vago.
- Procure ser totalmente imparcial na avaliação do cargo não permitindo que seja influenciada pela opinião de uma pessoa do comitê que tenha maior poder na empresa.

Existem vários métodos de avaliação e a classificação dos cargos que podem ser encontrados na literatura disponível sobre elaboração de Planos de Cargos e Salários. O método proposto no Manual do Participante é conhecido por “Avaliação por fatores preponderantes” e tem se mostrado adequado à realidade das micro e pequenas empresa por conter, ao mesmo tempo, os elementos conceituais adequados de um processo de avaliação e ser de fácil aplicação em empresas com até 20 cargos.

Este método baseia-se em um sistema de pontos relacionados ao conhecimento, complexidade e contribuição para os resultados de cada cargo, com base na descrição de atividades e demais requisitos descritos no Desenho de Cargos.

O fator “Conhecimento” compreende o conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos requeridos do ocupante do cargo para o exercício de suas atribuições. Abrange o grau de instrução formal, associado a um tempo de experiência prática no exercício das atribuições. É geralmente escalonado em cinco graus que abrangem desde as exigências mais elementares até as mais complexas, de acordo com a tabela abaixo.

<b>Grau</b>	<b>Pontos</b>
Executa tarefas para as quais é exigido pleno conhecimento e amplo domínio das técnicas de execução e seus resultados, estando apto a coordenar todo o ciclo de realização das mesmas e/ou orientar os demais componentes de sua equipe.	<b>5</b>
Executa tarefas para as quais é necessário possuir amplo conhecimento das técnicas de execução ou experiência acima de dois anos para executá-las e eventualmente necessita de orientação.	<b>4</b>
Executa tarefas diversas para as quais é necessário possuir bom conhecimento prévio ou experiência acima de um ano para executá-las e trabalha sob supervisão eventual.	<b>3</b>
Executa tarefas com conteúdo específico, mas é necessário ter algum conhecimento prévio ou experiência de no mínimo seis meses para executá-las e trabalha sob supervisão permanente.	<b>2</b>
Executa tarefas com conteúdo muito específico, para as quais não é necessário conhecimento especializado ou experiência e trabalha sob supervisão permanente.	<b>1</b>

O fator “Complexidade” está relacionado aos processos mentais requeridos do ocupante do cargo, partindo do pressuposto de que atividades mais complexas requerem processos mentais mais elaborados e grau de conhecimentos compatíveis. Portanto, é incoerente a avaliação que determina um elevado grau de conhecimento junto com um baixo grau de complexidade e vice-versa. A consistência da avaliação está em compatibilizar o conhecimento exigido com o grau de complexidade das atribuições do cargo.

<b>Grau</b>	<b>Pontos</b>
Atividades complexas, não rotineiras, que requerem exigem iniciativa e criatividade e geralmente não tem precedentes em sua execução.	5
Atividades complexas, porém habituais, nas quais o ocupante adapta soluções já experimentadas ou se baseia em manuais.	4
Atividades variadas de média complexidade para as quais é necessário interpretar manuais de instruções ou analisar, interpretar e adaptar as diretrizes e instruções recebidas	3
Atividades variadas de pouca complexidade cuja solução de problemas é baseada na repetição de soluções anteriormente adotadas ou aplicação direta dos manuais de instrução.	2
Atividades rotineiras, repetitivas, de natureza simples.	1

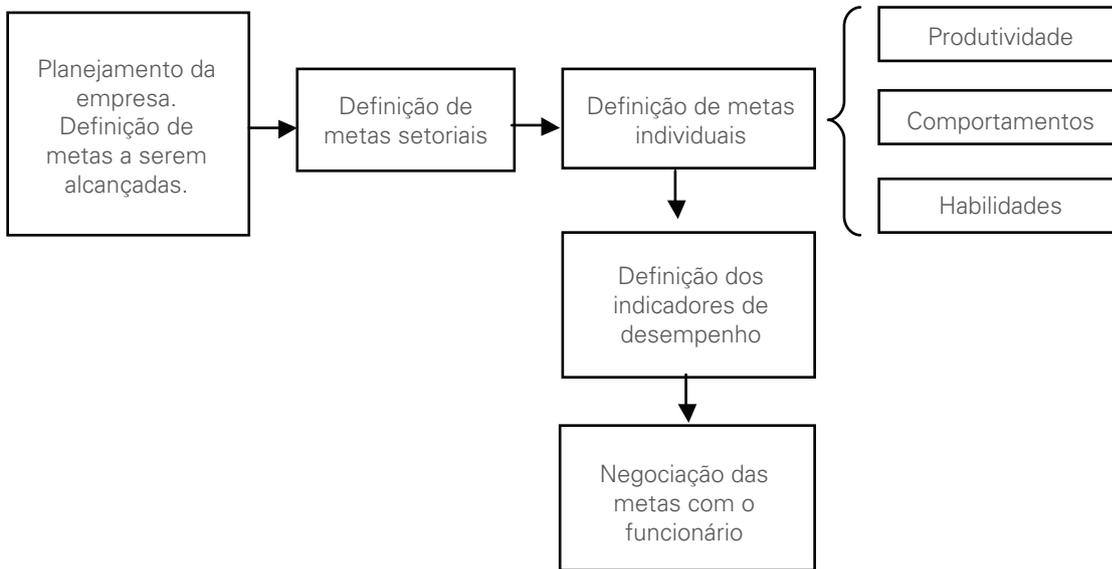
O fator “Contribuição para os resultados” está relacionado à posição que o cargo no processo produtivo na Empresa, relacionado à sua atividade fim. Quanto mais próximo da atividade fim e quanto maior a responsabilidade do cargo pela consecução dos resultados finais da Empresa, maior será a sua avaliação. Pode não estar relacionado com os fatores Conhecimento e Complexidade pois há cargos que executam funções de assessoramento, planejamento, não relacionados diretamente com a produção dos resultados finais mas cujo nível de exigência de conhecimento e a complexidade da atividade requerem profissionais diferenciados.

<b>Grau</b>	<b>Pontos</b>
É o responsável direto pela produção dos resultados finais importantes para a empresa.	5
Tem participação direta na produção dos resultados finais, mas sua responsabilidade é compartilhada com pessoas de outros cargos.	4
Executa atividades de apoio direto à execução da atividade fim da empresa.	3
Executa atividades de apoio ou informação não relacionadas diretamente à atividade fim da empresa.	2
Executa serviços auxiliares simples com mínimo impacto no trabalho de outras pessoas.	1

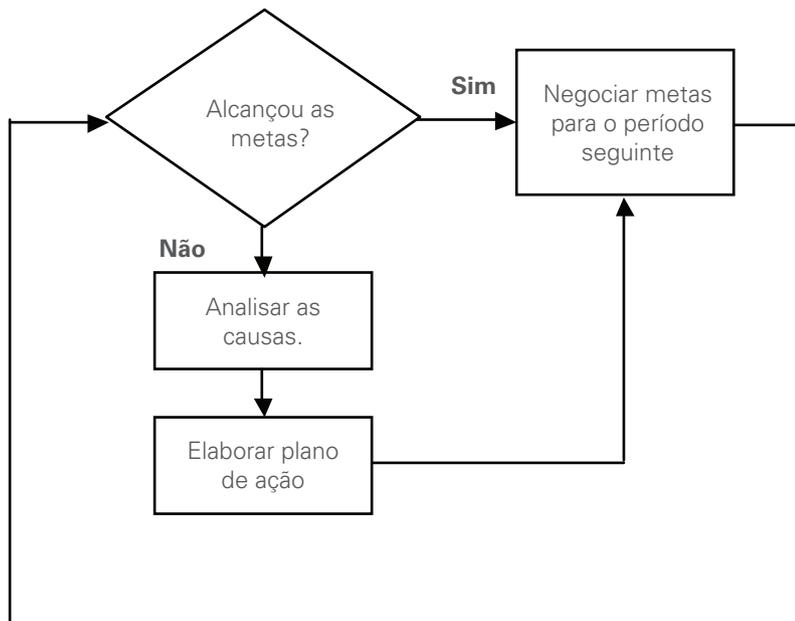
É recomendável que a Empresa atribua a cada fator um “Peso” diferenciado, de acordo com a natureza de suas atividades. Em Empresas que lidam com projetos, tecnologia, consultorias etc., o peso maior recai sobre os conhecimentos e complexidade, enquanto as empresas que lidam com comércio ou processamento e produção de bens o peso maior é atribuído à Contribuição para os resultados. Dessa forma, a avaliação torna-se mais consistente.

## TEXTO 5 – A GESTÃO DO DESEMPENHO NA PRÁTICA

### FASE DE PLANEJAMENTO DA GESTÃO DO DESEMPENHO



### CICLO DE APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



## **Negociação das metas de desempenho**

É um momento crucial do processo de avaliação. O empresário deverá conversar com o liderado e lhe expor as metas que precisam ser alcançadas e negociar os indicadores a serem utilizados para verificar o andamento do cumprimento das metas.

A negociação deverá ser franca e aberta, e as expectativas da empresa quanto aos resultados a serem alcançados devem ficar inteiramente claras para o funcionário. Essa conversa deve resultar numa espécie de contrato informal de desempenho.

## **Métodos da avaliação de desempenho**

Há dezenas de metodologias para o processo de avaliação de desempenho e o ideal é que a Empresa desenvolva uma que possa fornecer com clareza o grau do desempenho do avaliado. A seguir, apresentamos três métodos que poderão adaptar-se à realidade das micro e pequenas empresas:

A – Método de escalas gráficas.

Neste método, cada fator é avaliado conforme o grau de desempenho do funcionário, do insatisfatório ao excelente.

O avaliador assinala no formulário o grau que mais retrata o desempenho do funcionário durante o período abrangido pelo processo. Ao final da avaliação, soma todos os pontos e calcula o percentual de pontos obtidos pelo funcionário em relação ao número máximo de pontos. Quanto melhor for a descrição do fator e de cada um dos graus, melhor será o resultado da avaliação.

Veja o modelo a seguir, baseado em Chiavenato (2009).

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO						
Nome:			Data ___/___/___			
Setor:			Cargo:			
Período considerado nesta avaliação iniciou-se em: ___/___/___						
Cada fator foi dividido em número de graus de aplicação. Considere cada um separadamente e assinale somente um grau para cada fator, indique o valor de pontos na coluna à direita.						
Indicadores	Grau					Pontos
<b>Produção</b> Avalie a produção do trabalho ou a quantidade de serviços	1-2-3 Produção inadequada	4-5-6 Produção apenas aceitável	7-8-9 Produção satisfaz, mas não tem nada de especial	10-11-12 Sempre mantém uma boa produção	13-14-15 Sua produção sempre supera as exigências	
<b>Qualidade</b> Avalie a exatidão, a frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço do empregado	1-2-3 Comete erros em demasia e o serviço demonstra desleixo e falta de cuidado	4-5-6 Geralmente satisfaz, mas às vezes deixa a desejar	7-8-9 Em geral, trabalha com cuidado	10-11-12 Seu trabalho é sempre bem feito	13-14-15 Seu trabalho demonstra cuidado excepcional	
<b>Cooperação-Atitude</b> Avalie sua disposição em cooperar, o auxílio que presta aos colegas, a maneira de acatar ordens	1-2-3 Pouco disposto a cooperar. Comete faltas de educação com frequência	4-5-6 Falta-lhe entusiasmo. Às vezes é difícil de lidar	7-8-9 Geralmente apresenta boa vontade. Está satisfeito com o trabalho.	10-11-12 Sempre disposto a cooperar e a ajudar os colegas	13-14-15 Coopera ao máximo e esforça-se para ajudar os colegas.	
<b>Outro indicador</b>						
<b>Outro indicador</b>						
<b>TOTAL DE PONTOS</b>						

B- Método de comparação aos pares.

Neste sistema, cada indicador é analisado individualmente, englobando os funcionários que serão avaliados pelo mesmo fator.

Consiste em comparar os funcionários dois a dois e anotar na coluna da direita o que for considerado melhor quanto ao desempenho.

Veja abaixo o modelo, considerando a avaliação do fator produtividade para quatro funcionários, com base em Chiavenato (2009):

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
Nome:				Data	___/___/___
Setor:			Cargo:		
Período considerado nesta avaliação iniciou-se em: ___/___/___					
Indicador: Produtividade. Produção do trabalho ou quantidade de serviços					
	Carlos	Sandra	Marcos	Eliane	
Carlos e Sandra		x			
Carlos e Marcos			x		
Carlos e Eliane				x	
Sandra e Marcos		x			
Sandra e Eliane			x		
Marcos e Eliane			x		
Pontuação	0	2	3	1	

Este sistema é bem simples e rápido, porém resulta em uma visão muito ampla, que nem sempre permite a identificação dos fatores que causam o desempenho insatisfatório.

C- Método de pontuação.

É utilizado com muita frequência pelas empresas. Permite avaliar o funcionário sob vários aspectos, sendo mais comuns os relacionados com o desempenho da fun-

ção, as atitudes individuais e aspectos gerais de sua adequação à função. Segundo Chiavenato (2009), o formulário de Avaliação de desempenho para este método pode ser elaborado dessa forma:

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>											
Nome:						Data ___/___/___					
Setor:						Cargo:					
Período considerado nesta avaliação iniciou-se em: ___/___/___											
Atribua a pontuação que retrata com maior fidelidade o desempenho do funcionário relativo aos fatores relacionados.											
Grau	Ótimo	Acima da média			Média			Abaixo da média			Insatisfatório
Pontos	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

<b>Fatores relacionados ao desempenho da função</b>	Pontos
1- Produção: Quantidade de trabalho executado normalmente	
2- Qualidade: Exatidão e ordem no trabalho	
3- Cumprimento de prazos: Entrega dos trabalhos nos prazos estipulados	
3- Conhecimento do trabalho: Grau de conhecimento das suas tarefas	
4- Cooperação: Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas	

<b>Características individuais</b>	Pontos
5- Criatividade: Capacidade de propor ideias originais e produtivas	
6- Agilidade: Capacidade de solucionar problemas de modo rápido e eficaz	
7- Realização: Capacidade de realizar ideias próprias ou alheias	

<b>Avaliação Suplementar</b>	Pontos

8- Ajustamento funcional geral: Adequação e desempenho na função	
9- Processo funcional: Grau de desenvolvimento na função	
10- Assiduidade: Responsabilidade quanto a presença no trabalho	
11- Pontualidade: Responsabilidade quanto a horários	
11- Saúde: Estado geral da saúde e disposição para o trabalho	

### **Avaliação do desempenho do funcionário**

Ao final do prazo negociado na negociação de metas, o funcionário deverá ser convocado para uma nova conversa. É o momento em que os resultados serão analisados em conjunto, tendo como base de comparação as expectativas previamente negociadas.

### **Ações decorrentes da avaliação de desempenho**

As ações decorrentes de um processo de avaliação apontam para cinco modalidades de ação, que podem ocorrer isoladamente e alguns casos simultaneamente:

- Quando o funcionário sempre supera as metas, tanto operacionais quanto comportamentais, é preciso buscar formas de retê-lo na Empresa. Pode ser aproveitado em uma função mais complexa ou de maior responsabilidade? A empresa terá condições de mantê-lo? Corro o risco de perdê-lo? O que fazer para demonstrar o reconhecimento ao seu desempenho destacado? Se eu o desenvolver mais, há alguma área na empresa onde ele poderá ser alocado?
- Quando o funcionário não atendeu às expectativas:
- Verificar se o problema está na falta de informações ou orientações sobre a atividade que realiza. Se for este o caso, o funcionário deve ser reorientado pelo empresário ou por outro funcionário mais capacitado que ele para fazer isto. Se for uma questão comportamental, deve haver uma conversa franca e aberta na qual o empresário deve relatar suas expectativas.
- Verificar se o baixo desempenho do funcionário é decorrente da falta de capacitação para executar o trabalho. Se for esta situação, deve ser encaminhado para uma capacitação específica

- Verificar se está havendo incompatibilidade entre suas competências e as atividades que o funcionário está realizando. Pode ser avaliada a possibilidade de transferi-lo de setor ou mudar o conjunto de suas atividades a fim de que ele aplicar melhor suas competências e obter melhores resultados.
- Quando o desempenho vem sendo continuamente abaixo das expectativas e já foram esgotadas as demais alternativas deve-se analisar a possibilidade de desligá-lo da Empresa.

### **Cuidados no processo de gestão do desempenho**

Ao gerenciar o desempenho do funcionário, a percepção do avaliador pode ser influenciada por alguns fatores que acabam por distorcer sua visão e levar a uma avaliação injusta. Abaixo, estão relacionados alguns fatores que podem levar o empresário a uma avaliação inadequada.

Se ele é bom em algo, é bom em tudo. Se ele é ruim em algo, é ruim em tudo. É a tendência de julgar o todo pela parte, estendendo essa sua impressão para todos os itens da avaliação, sem analisar os indicadores separadamente.

Não dar notas muito altas para não ter que justificar depois. Não dar notas muito baixas para não prejudicar o avaliado. Deixe a insegurança e o medo de lado. Seja sempre autêntico.

Lembrar-se somente dos fatos mais recentes e esquecer o restante do período. Se você tem tendência a esquecer, faça anotações com frequência.

Muito rigor em uma avaliação e muita complacência na outra. Evite isto. Procure manter um padrão para que o avaliado sinta-se seguro e confie em você.

A primeira impressão é a que fica? Evite pensar assim. Um funcionário que foi mal avaliado na primeira vez, pode mudar para melhor. Dê-lhe crédito por seu desenvolvimento.

Se o funcionário tem os mesmos interesses e características profissionais que você, ou frequenta o mesmo clube, ou pertence a sua rede de relacionamentos, não significa que só por isto ele é melhor que os demais. Seja imparcial avaliando-o da

mesma mesma forma que os outros funcionários. É o futuro da sua empresa que está em jogo.

Não caia na rotina da avaliação. Todas as pessoas são diferentes e possuem necessidades diferentes. Se você não está conseguindo distinguir isto, não os avalie.

Estabeleça padrões para cada item da avaliação. Faça com que os funcionários os conheçam. Isto evitará distorções nos resultados. Para alguns, ser pontual é estar no posto de trabalho exatamente no horário determinado. Para outros, cinco minutos de atraso não seriam motivo de uma avaliação negativa. Distinguir o que é “atraso”, por exemplo, seria um processo essencial para tornar tal item definido.

## TEXTO 6 – COMO RETER OS TALENTOS EM SUA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

### Pablo de Assis

O grande problema de treinar e investir nos funcionários em uma empresa de pequeno porte é o medo que se tem de se perder esse investimento. Paga-se para o funcionário ficar melhor, investe-se em capital intelectual e esse capital muitas vezes sai pela porta da frente para o concorrente. Esse é um dos novos trabalhos das áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas: a Retenção de Talentos ou Administração de Talentos.

Toda empresa e empresário que tem visão estratégica, sabem que atualmente o capital financeiro é somente uma parcela do capital total da empresa. O capital intelectual da empresa é uma parte do capital empresarial que vem ganhando importância aos poucos. Da mesma forma como o empresário presa pela manutenção do capital financeiro, ele deve se preocupar também com a administração e retenção do capital intelectual.

Para isso, o empresário precisa pensar como o funcionário: o que ele espera da empresa? Um funcionário, como toda pessoa, espera, além de outras coisas, ter um bom ambiente de trabalho e possibilidades de crescimento. Isso pode ser resolvido investindo-se também em melhorar o ambiente de trabalho e as relações entre os colaboradores. A empresa deve-se tornar um ambiente não onde o funcionário precisa ir, mas sim onde o funcionário quer e sente prazer em ir.

Isso também melhora se o empresário pensa em um bom plano de carreira, associado aos projetos de investimento. Não basta pagar um curso ou qualquer outra capacitação para o empresário se, depois disso, ele continua no mesmo lugar na empresa. Ao investir nesse capital intelectual, deve-se também preparar o novo campo de trabalho. Não fazer isso seria como querer comprar um novo software ultramoderno para o computador sem querer atualizar o hardware que dê conta de rodar o novo programa.

Ao mesmo tempo, a postura do empresário precisa mudar. Não adianta ele querer controlar os funcionários, como é a atitude tradicional, e passar a perceber que no

mercado de hoje não cabe isso. Hoje em dia, é preciso investir no desenvolvimento e na autonomia e não mais no controle e medo. Além disso, os funcionários precisam ser valorizados, não só com salários altos, mas principalmente com elogios e reconhecimento. Muitas vezes um “bom dia, como vai?” sincero é suficiente para um funcionário se sentir mais valorizado.

Reter um talento na empresa pode parecer complicado, mas para tal, bastam pequenas ações simples. E a grande maioria delas depende principalmente da vontade do empresário de querer pensar um pouco mais nos funcionários e colaboradores.

Artigo extraído da Internet <http://pablo.deassis.net.br/2008/07/como-reter-os-talentos-de-sua-empresa-de-pequeno-porte/> consultado em 03 de maio de 2012.

## TEXTO 7 – EQUIPES

Segundo Fela Moscovici (2002), quando estamos falando de equipes, há uma significativa diferença entre pessoas trabalhando juntas e todas elas, apenas, trabalhando ao mesmo tempo. Portanto, o foco da equipe é um conjunto de pessoas que tem e compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada.

Para essa autora, algumas organizações usam indevida e arbitrariamente o termo **equipe** para atribuir *status* aos grupos nela existentes. A maioria dos especialistas indica, nos mais recentes livros de administração e gerência, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência.

Complementando os conceitos apresentados por Moscovici (2002), Katzenbach e Smith (2001) indicam que dentro das equipes não há nada mais importante que o compromisso de cada membro com o propósito comum e com um conjunto de metas correlatas de *performance* pelas quais o grupo se mantém conjuntamente responsável.

### Origem do termo

Conforme Muchielli (1979), é Robert Lafon quem lembra a estranha etimologia da palavra equipe: “Equipe viria do francês antigo, *esquif*, que designava originalmente uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens (como os barqueiros do Volga) ou cavalos, enquanto não chegava a época dos rebocadores. Seja devido à imagem dos barqueiros puxando a mesma corda ou à imagem dos barcos amarrados juntos, (...) o fato é que um dia falou-se em equipe de trabalhadores para realizar uma obra comum e, mais tarde, em equipe de esportistas para ganhar uma partida. Há nessa palavra, portanto, um vínculo, um objetivo comum, uma organização, um duplo dinamismo que vem tanto da cabeça como do conjunto; uma vitória a ser alcançada em conjunto”. (Robert Lafon, *Les mécanismes des relations humaines dans le travail en équipe*, Comm. XVIIIe Congrès de l’ANAS, 1962.)

Muchielli (1979) define equipe como sendo: a “orientação dos esforços coletivos no sentido da realização de um trabalho ou da consecução de um objetivo, claro para todos, desejado por todos”. E trata de diferenciar as equipes das outras formas de

grupo estruturadas ou não: a equipe corresponde ao grupo primário, entendido como resultante da qualidade na relação (pessoal, espontânea, sentimental e inclusiva) mais a comunhão de objetivos, sendo acrescentado o fator ação ou trabalho. Afirma que não há equipe senão de

trabalho, seja ele manual ou intelectual, instrumental ou esportivo, utilitário ou lúdico. Toda equipe está preocupada com a eficácia do trabalho. Para uma melhor compreensão, talvez pudéssemos substituir o termo “trabalho” por “tarefa”.

As características de uma equipe eficaz podem ser descritas conforme a TAB.1 a seguir:

**Tabela 1 – Características da Equipe Eficaz**

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Propósito claro	A tarefa é bem compreendida e aceita pelos integrantes após a discussão do objetivo até que este esteja formulado de tal maneira que os membros do grupo possam se comprometer a alcançá-lo.
Informalidade	O clima tende a ser informal, à vontade, confortável e descontraído. Não há tensões óbvias ou sinais de tédio. É uma atmosfera de trabalho em que as pessoas estão envolvidas e interessadas.
Participação	Há muitas discussões relevantes à tarefa do grupo, das quais praticamente todos são incentivados a participar.
Ouvir com atenção	Os integrantes da equipe ouvem uns aos outros com atenção. A discussão não tem o intuito de pular de uma ideia para outra. Cada ideia merece ser ouvida. As pessoas não têm o receio de parecerem tolas ao apresentar uma ideia diferente.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Divergência civilizada	Há divergência, mas a equipe se sente à vontade quanto a isso e não demonstra sinais de ter que evitar conflito ou fazer com que tudo permaneça num plano de brandura e aprovação. As divergências não são reprimidas ou dominadas por ação prematura do grupo. As razões são examinadas com cuidado e o grupo procura resolvê-las em vez de dominar o dissidente. Por outro lado, não há tirania da maioria. Os indivíduos que divergem não tentam dominar o grupo ou manifestar hostilidade, apenas expressam uma verdadeira diferença de opinião e esperam ser ouvidos para que seja encontrada uma solução. Às vezes há divergências básicas que não podem ser resolvidas. Os integrantes do grupo acham possível conviver com elas, mas não permitem que obstruam seus esforços. Em algumas condições, a ação será protelada para permitir um exame mais profundo da questão. Em outras ocasiões, quando não há soluções para as discordâncias e a ação se faz necessária, esta será executada com toda cautela e reconhecimento de que poderá ser reconsiderada posteriormente.
Decisões de consenso	Para decisões importantes, o consenso é essencial. E de um modo geral, todos estão de acordo e dispostos a apoiá-la. Existe previamente a discussão aberta de todas as ideias; evitam-se a votação formal e concessões fáceis.
Comunicação aberta	Os membros da equipe sentem-se livres para expressar seus sentimentos quanto às tarefas e ao funcionamento do grupo. Há poucas questões escondidas.
Papéis e atribuições bem definidas	As expectativas sobre os papéis desempenhados pelos membros da equipe são bem claras. Ao iniciar um trabalho, as atribuições de cada um são claramente definidas, aceitas e cumpridas. Há uma justa distribuição de trabalho entre os membros da equipe, sendo valorizadas as habilidades complementares.
Liderança compartilhada	Embora a equipe tenha um líder formal, as funções de liderança mudam conforme as circunstâncias, necessidades do grupo e habilidades dos integrantes.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Relações externas	A equipe dedica-se a desenvolver relacionamentos importantes fora do grupo, a mobilizar recursos e ganhar credibilidade junto a membros importantes em outras áreas da organização.
Diversidade de estilo	A equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes, inclusive membros que enfatizam a atenção à tarefa, a definição de metas, o processo e o funcionamento da equipe.
Auto-Avaliação	Periodicamente, a equipe analisa sua atuação e o que pode estar interferindo em sua eficácia.
Resultados	O resultado de uma equipe é sempre coletivo enquanto o resultado de grupo é individual

Fonte: Adaptação feita para uso didático de PARKER, Glenn M. **Team Players & Teamwork: a equipe e seus Integrantes – A nova estratégia competitiva**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. p.28

### Referências utilizadas para elaboração do texto acima:

KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

PARKER, Glenn M. **Team Players & Teamwork: a equipe e seus Integrantes – A nova estratégia competitiva**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. p.28

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MUCCHIELLI, R. **Psicologia da relação de autoridade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

## TEXTO 8 – A PERCEPÇÃO HUMANA

Um dos principais determinantes de *como* e *porque* um indivíduo assume e mantém certas formas de comportamento se baseia nos conceitos de sensação e percepção. A *sensação* se refere ao estímulo físico dos sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato. Embora o conhecimento dessas diversas sensações ajude a explicar *alguns* dos *comos* e *porquês* do comportamento, também precisamos compreender como um indivíduo reage a essas sensações e como as organiza. Este processo é denominado *percepção*, e se refere ao modo como interpretamos as mensagens de nossos órgãos dos sentidos para dar alguma ordem e significado ao nosso meio ambiente. A chave desta definição é a palavra *interpretar*. Como pessoas diferentes podem ver a mesma situação de maneiras diferentes, a interpretação do significado de um evento em particular determina como esses indivíduos reagirão.

A maioria, senão todos os seres humanos, faz julgamentos sobre assuntos cotidianos ou mesmo em seus respectivos campos de atuação. Percebem fatos ou acontecimentos e fazem amplamente suas avaliações calcadas na percepção ou conhecimento preconcebido que têm acerca do que percebem.

Essa nossa percepção muitas vezes é criada por meio do jeito que o outro demonstra ao falar, caminhar, olhar, manipular as mãos, balançar a cabeça, sentar, como também o tom de voz que tem ao se expressar.

E muitas vezes essa percepção que temos do que vemos é completamente equivocada.

A percepção que temos acerca de algum fato ou pessoa é carregada de aspectos pessoais, aprendizagens, experiências individuais e de projeções que por vezes colocamos naquilo que vemos. Portanto, é importante exercermos certa cautela ao afirmar que algo que estamos vendo se trata de uma verdade absoluta. Precisamos, antes de chegar a esse ponto, analisar todas as variáveis acerca dos fatos.

Podemos carregar a nossa percepção sobre algo ou alguém por toda uma vida e essa em nada representar a verdade real. Podemos conhecer pessoas em momentos tensos ou mesmo de desequilíbrio e carregarmos de forma injusta essa percepção por longos períodos. E é exatamente nesse ponto que se encontram várias situações de preconceitos e julgamentos.

O grande mal é julgarmos e avaliarmos as situações sem qualquer critério ou mesmo consideração. Há pessoas que jamais conseguem reverter uma impressão negativa.

Porém, essa é uma situação de grande cuidado a ser vivida por um empresário, pois ele pode podar carreiras brilhantes apenas por preconceitos e julgamento que sempre podem ser precipitados.

Devemos, a cada dia, trabalhar mais enfaticamente nas condutas que nos geram preconceitos com total cautela a julgamentos antecipados, pois essas imagens internas que temos a cerca dos fatos e das pessoas limitam a nossa maneira habitual de pensar e agir.

Essas percepções advindas dos pré-julgamentos tanto podem ser individuais ou coletivas como: determinada pessoa não é digna de confiança, pois se mostrou descontrolada em determinada situação, ou mesmo, generalizarmos ao julgarmos uma determinada classe profissional por não termos tido uma experiência positiva com a mesma.

Essa forma de pensar modela a nossa forma de agir. Ao achar que as pessoas não são dignas de confiança o comportamento torna-se diferentes se pensássemos que elas eram confiáveis.

Portanto, os nossos preconceitos influenciam a forma com que vemos pessoas e situações e estes estão diretamente ligados às nossas experiências e vivências pessoais.

Duas pessoas com vivências e experiências diferentes podem observar um mesmo acontecimento e descrevê-lo de forma diferente, apenas porque olharem para detalhes diferentes ou mesmo detalhes que mais faziam sentido a cada uma.

O problema de experiências e vivências individuais que provocam percepções e visões diferentes não está no fato de eles serem certos ou errados. O problema reside no momento em que a pessoa faz dessa percepção, que por vezes pode ser falha, uma verdade absoluta.

O empresário deve atentar-se para as questões da percepção e trabalhar fundamentalmente os seus impactos nas relações interpessoais. Como modelo e exemplo de

atuação, ele deve atentar-se que esses movimentos começam basicamente pelas suas ações, ou seja, se o empresário lança o preconceito no ar, fatalmente toda a sua equipe irá também agir assim. Esse olhar cauteloso sobre a percepção deve ser também tratado em relação aos clientes de forma geral. Quanto mais falarmos dessas questões, seja em reuniões ou em momentos de reflexão junto à equipe, mais benefícios iremos colher.

Quanto mais falarmos sobre assuntos que possam impactar o nosso comportamento enquanto ser humano, mais estaremos aprendendo e a esse aprendizado chamamos de autoconhecimento.

Ao atentarmos para a cautela que devemos ter em relação às questões tratadas acima, os empresários podem trabalhar a interdependência entre as equipes de suas empresas e criar verdadeira sinergia entre seus membros, pois essa diferença pode gerar o enriquecimento de experiências únicas em termos de resultados.

### **Fatores que influenciam de forma direta a nossa percepção:**

#### **Percepção Seletiva:**

Chama-se **“percepção seletiva”**, a tendência que as pessoas têm de ver e ouvir somente os fatos que apoiam suas crenças e os seus referenciais socioculturais.

Às vezes, uma situação está clara para uma pessoa, mas obscura para outra. Isso se deve aos fatores emocionais e motivacionais vividos em determinadas situações e faz com que as pessoas sintam dificuldade em perceber os fatos como eles realmente são. É como dizem, “as pessoas veem aquilo que querem ver”.

Um cuidado muito especial à percepção seletiva, nos momentos de entrevista de seleção, deve ser adotado, pois ela pode distorcer ou desviar o olhar de um entrevistador para fatos ou evidências pouco importantes para o processo e que não contribuirão para uma análise importante dos objetivos finais.

Exemplos:

- Fechar os olhos aos defeitos dos amigos.
- Demonstrar comportamentos preconceituosos.

### **Projeção:**

A projeção se refere a colocar a culpa nos outros pelos nossos problemas ou dificuldades, ou a atribuir nossas emoções a outras pessoas. Normalmente a pessoa não consegue lidar com a sua própria adversidade, e transpõe aos demais como se fossem eles que convivessem com o problema.

Exemplo: em situações de trabalho, um gerente pode manifestar que um de seus colaboradores não consegue expressar suas dificuldades técnicas para realizar determinado trabalho. Na verdade, o próprio gerente pode estar projetando no colaborador esta sua dificuldade de expressar o seu problema e, por isso, diz que o outro é quem convive com este dilema.

O mesmo se aplica a muitas negociações entre empresa e sindicato, onde ambas as partes projetam, uma na outra, seus próprios sentimentos de desconfiança.

### **Profecia autorrealizada ou Efeito Pigmaleão:**

A profecia autorrealizada foi apresentada por Mc Gregor na década de 1960 que mostrou que a expectativa dos empresários afeta o desempenho dos empregados, ou seja, quando o empresário espera coisas positivas dos seus colaboradores, essas tendem a vir; quando tem expectativas negativas, elas provavelmente também serão confirmadas. Em termos práticos, se alguém vê o outro como “difícil”, não-colaborador ou mesmo como “inimigo”, tende a agir como se o outro realmente fosse assim, levando-o a fechar-se para a colaboração e a tornar-se parecido com a imagem criada. Portanto, segundo McGregor, quem tem expectativas ruins sobre os outros, não acredita neles ou não vê suas qualidades, costuma colher o pior dessas pessoas; já quem tem expectativas positivas, tende a obter o melhor de cada uma delas. Na verdade, nossas ações criam a situação que esperávamos assim reforçando nossas percepções iniciais.

Exemplo: Quando um empresário espera sempre de um colaborador serviços de alta qualidade, esta pessoa tende a se esmerar na execução dos serviços para demonstrar ao empresário que sempre prestará excelente trabalho.

Por outro lado, se a expectativa for de que aquele colaborador nunca faz serviços de boa qualidade, a tendência da pessoa será de não se esforçar para melhorar, pois o empresário sempre irá considerar seus serviços de má qualidade.

### **Efeito de Halo:**

É a possibilidade de que a avaliação de um item possa interferir no julgamento sobre outros fatores, contaminando a percepção de forma geral. É, portanto, a interferência causada nos processos de percepção que leva a pessoa a generalizar comportamentos positivos ou negativos de forma geral.

O termo foi criado pelo psicólogo americano Edward Thorndike (1920)<sup>1</sup> durante a Primeira Guerra Mundial. Thorndike conduziu uma série de experimentos junto ao Exército do seu país, para verificar de que forma os comandantes analisavam seus subordinados.

Exemplo: Você tem um colaborador que atua de forma exemplar junto à assistência ao cliente e generaliza esse ponto forte a várias outras atividades que esse colaborador faz ou irá fazer. Para você, ele poderá ser bom em tudo que fizer.

Ou mesmo o contrário: você tem um colaborador que demonstra dificuldade em cálculos e generaliza essa dificuldade a outras possíveis atuações profissionais dessa pessoa, mesmo que essa atividade não tenha nada a ver com cálculos. Para você, ele poderá ter dificuldades em qualquer atividade que vá desenvolver.

---

1

THORNDIKE, E.L. . A constant error in psychological ratings. Journal of Applied Psychology, Vol 4(1),, Mar, 1920.

É particularmente importante estar consciente do efeito halo ao realizar uma entrevista de seleção de modo que uma característica não influencie a avaliação global. Já houve casos onde um avaliador que não gostava de bigodes ou cabelos longos deixou que essas características desviassem uma avaliação inteira, ignorando as qualidades “boas” ou as contribuições do candidato.

Em outra situação, se uma pessoa tem um ótimo desempenho no trabalho, mas chega atrasada constantemente, os atrasos poderão afetar demais sua avaliação de desempenho, fazendo com que o avaliador desvalorize o esforço dessa pessoa.

Assim, o efeito halo pode se referir a algo favorável ou desfavorável sobre uma pessoa, e que influencia nossa percepção global da mesma.

### **Estereotipagem:**

Usar uma “impressão padronizada” de um grupo para perceber um indivíduo.

Por exemplo, a suposição de que os artistas são boêmios ou que profissionais que atuam na área de ciências exatas são mais objetivos na forma de lidar com a vida em geral.

## TEXTO 9 – ESCADA DA INFERÊNCIA

Vivemos num mundo em que uma afirmação de fato é aquela que pode ser facilmente testada, verificando-se sua fonte. Uma inferência (suposição) é uma afirmação que parece ser um fato, mas que pode ser confirmada somente com a ajuda de informações que não estão prontamente disponíveis ou imediatamente verificáveis.

Por outro lado, nossas crenças também são geradas e, em grande parte, permanecem não testadas. Adotamos essas crenças porque elas se baseiam em conclusões inferidas do que observamos, acrescidas de nossa experiência passada e valores com os quais fomos formados no decorrer de nossa história.

Nossa capacidade de alcançar os resultados que verdadeiramente desejamos é corroída por nossas opiniões de que:

- Nossas crenças são a verdade.
- A verdade é óbvia.
- Nossas crenças baseiam-se em dados reais.
- Os dados que selecionamos são os dados reais.

A Escada da Inferência é uma ferramenta criada por Cris Argyris (1990), cujo objetivo é ajudar a pessoa a perceber o seu próprio modelo mental, ou seja, como ela vê o mundo, adota sua percepção seletiva (seleciona dados que lhe interessam), adiciona sentidos pessoais e culturais a esses dados selecionados, faz suposições baseados nesses sentidos adicionados, tira conclusões em cima das suposições, adota crenças acerca do mundo e pratica ações baseada nessas crenças.

Esse processo é tão rápido que, de um degrau para o outro nessa escada da inferência, as pessoas nem percebem como a escala é feita e nem onde estão.

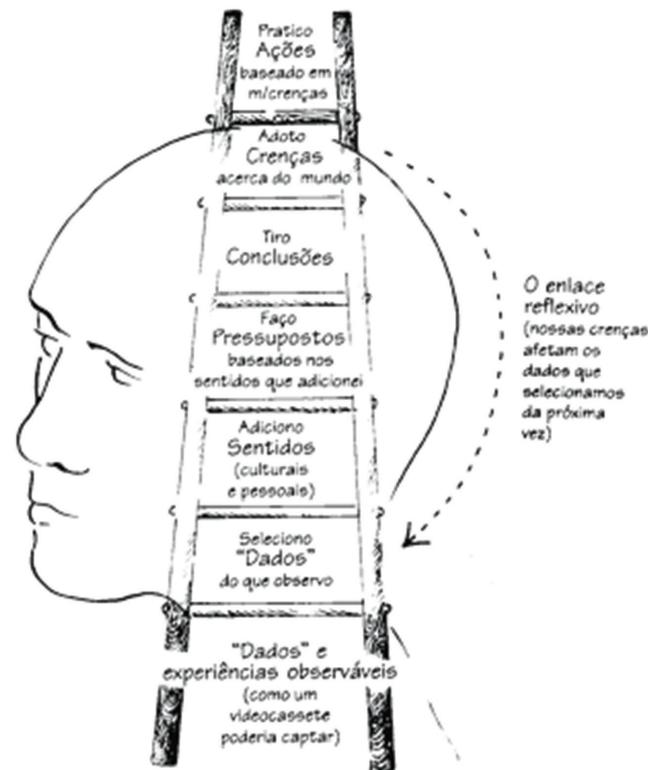
A conscientização de como esse processo funciona permite que as pessoas trabalhem juntas para compreender o pensamento que as levou a diferentes posicionamentos ou ações. Isso pode aliviar tensões e abrir caminhos para a criação de novas alternativas. É também um ingrediente chave para a compreensão de como decisões são tomadas em equipe e em organizações.

Em uma situação em que um indivíduo se encontre com uma interpretação de eventos muito diferente da de um colega, é recomendado usar a escada para buscar alcançar alguma clareza. A maneira mais eficaz é revelando o seu próprio processo de pensamento e indagando o da outra pessoa. Contudo, é essencial praticar a suspensão de julgamento durante o caminho da escada (ELLINOR e GERARD, 1998, p.134).

Barker (2007, p.49) se refere à Escada da Inferência como um modelo bastante eficaz para momentos de discussão. “Na base da escada há a observação; no alto a ação”. É a partir da observação que se escolhe a que dar mais importância. No terceiro degrau é feita uma referência, onde “se infere significado a partir de sua experiência com sentidos semelhantes”. No quarto degrau os significados são generalizados em pressupostos. No degrau seguinte, o quinto, são tiradas as conclusões. No sexto, são elaborados os modelos mentais, ou seja, as crenças, vindos a partir dos pressupostos do degrau anterior e finalmente no último degrau vem a ação, baseada nesses modelos mentais.

Os autores anteriormente citados concordam que, num diálogo, o indivíduo sobe e desce a mesma escada diversas vezes. Eles alertam que subir, neste caso, é mais fácil do que descer. Um meio de controlar a velocidade do pensamento e conscientizar-se do seu estado mental é usar a Escada da Inferência. Ela permitirá: “torna-se mais consciente do seu pensamento; disponibilizar esse pensamento à outra pessoa; indagar à pessoa sobre o pensamento dela” (BARKER, 2007, p.50).

Fazer perguntas é uma forma de detectar diferenças de pensamentos entre o emissor e o receptor. Isso permite que o emissor “desarme uma conversação antagônica descendo das crenças, pressupostos e opiniões particulares e depois subindo para os significados e crenças compartilhados” (BARKER, 2007, p.50). Permitir-se ser examinado pelo outro também com o uso de perguntas é uma opção válida. As respostas apresentadas poderão mudar o rumo de uma conversa com tendência a se tornar uma discussão de caráter mais contradependente.



A escada de inferência não é um “objeto real”, é um modelo que busca oferecer um esquema conceitual para aumentar a efetividade das pessoas ilustrando como “subimos mentalmente” das observações até a tomada de decisão. Ela tem o objetivo de explicar porque algumas vezes os resultados de nossas decisões e ações são frustrantes por serem diferentes daquilo que esperávamos.

## USANDO A ESCADA DA INFERÊNCIA

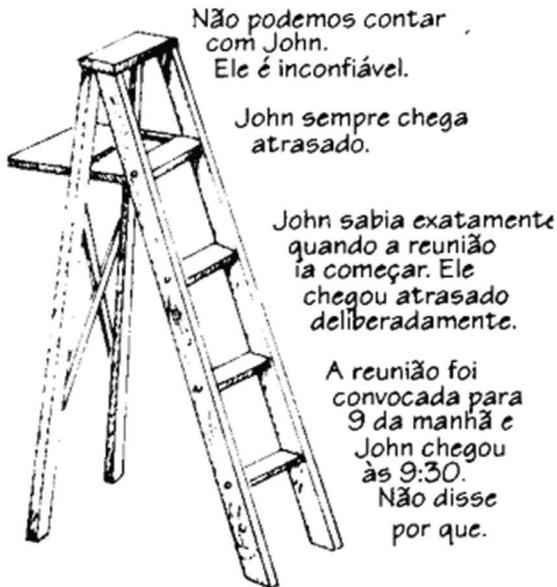
Não se pode viver a vida sem acrescentar significado ou tirar conclusões. Isso seria um modo de viver ineficiente e enfadonho. Mas podemos melhorar nossas comunicações através da reflexão, e usando de três maneiras a escada da inferência:

Tornando-nos mais conscientes do nosso próprio pensamento e raciocínio (reflexão).  
Tornando nosso pensamento e raciocínio mais transparente para outros, expressando-nos de forma aberta (argumentação).

Inquirindo (perguntando) a respeito do pensamento e raciocínio de outros (inquirição).

Alguns exemplos da escada da inferência:

*Algumas escadas de inferência:*



Não vou me dar ao trabalho de votar mais.

Todo político mente e ludibria.

Outra vez ele mostra que não tem integridade.

É outra traição de político.

Um político acabou de fazer uma declaração que parece contradizer uma promessa de campanha.

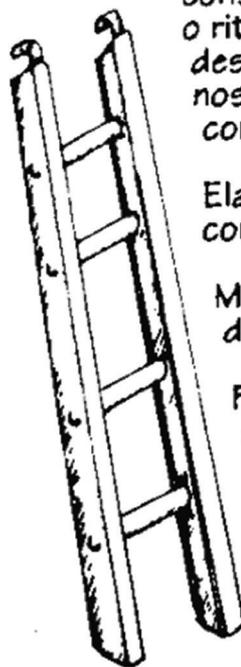


Mary não consegue manter o ritmo; assim, ela está desejando que percamos nossa vantagem competitiva.

Ela não consegue competir muito bem.

Mary não gosta de competição."

Precisamos ser menos competitivos," diz Mary. "Precisamos achar um meio de recompensar as pessoas pela contribuição que elas dão para o todo."



Chris Argyris (1990) aconselha as pessoas a tomarem cuidado quando um fato parece especialmente óbvio. Um fato, por mais óbvio que pareça, na realidade só é comprovado quando verificado independentemente – pela observação de mais de uma pessoa, ou por um registro tecnológico (uma gravação em fita ou uma fotografia).

Em um mundo em que as pessoas se orgulham de ser realistas, não existe nada mais realista do que um processo decisório baseado em evidências reais e não em interpretações ou “achismos”. Um processo realmente factual economiza tempo e energia mental e emocional, tanto do empresário quanto da equipe e da organização, já que uma equipe é influenciada pelas ações geradas pelo modelo mental e cada um de seus integrantes.

Incorporada à prática de equipes, a escada torna-se uma ferramenta muito saudável.

#### **Referências utilizadas para elaboração do texto acima:**

ARGYRIS, C. **Overcoming Organizational Defenses**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

BARKER, Alan. **Técnicas de comunicação**. São Paulo: Clio Editora, 2007.

ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa**. São Paulo: Futura, 1998.

SENGE, Peter (et al). **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

## TEXTO 10 – SUGESTÕES PARA MELHORAR SUA PERCEPÇÃO

São muitas as barreiras que limitam a nossa percepção. Os nossos condicionamentos que nos levam a perceber as situações sob determinados ângulos, ignorando outros; os nossos preconceitos; a nossa imersão em determinado contexto; os valores de nossa cultura; as limitações de nossos órgãos sensoriais; são apenas alguns exemplos dessas barreiras.

Pode-se, entretanto, melhorar a nossa percepção, por meio de algumas sugestões que são apresentadas a seguir:

- Pense as coisas como não são e pergunte-se “por que não?”
- Sempre analise os processos e imagine-os se não existissem os equipamentos ou as pessoas ou ferramentas ou insumos-chaves que você dispõe. Pergunte-se: como você faria então? Essa pergunta pode lhe ajudar a encontrar inovações a serem desenvolvidas.

Amplie seu contexto:

- Desenvolva hobbies e outros interesses, fora de sua profissão. Você tem muitas possibilidades inexploradas.
- Ao caminhar, observe o ambiente, as pessoas, imagine o que elas devem estar pensando.
- Ande por sua cidade, de vez em quando, como se nunca a tivesse visto, explorando detalhes.
- Folheie alguns livros daqueles cujos temas você nunca teve o costume de ler.
- Participe de reuniões ou encontros informais com profissionais ligados a outras áreas de atuação e de outros grupos.
- Vá ao cinema, ao teatro, pelo menos uma vez por semana e varie os estilos de filme ou peças.
- Leia, pelo menos, 20 livros por ano, sobre assuntos diversos.
- Viaje sempre que puder e aprenda coisas relacionadas aos lugares para onde viajar,

buscando conhecer novidades que outras pessoas talvez nunca se interessaram por elas.

- Procure explorar cada lugar novo em que você entrar. Observe detalhes do mesmo.
- Aplique os conhecimentos aprendidos. Não os deixe guardados em sua cabeça, pois podem se perder rapidamente.
- Relacione-se com pessoas que você ainda não conhece, amplie sua rede de contatos, converse sobre assuntos que você desconhece e pergunte sobre eles, buscando informações novas.
- Questione verdades preestabelecidas. Até na Ciência acontecem falsos pressupostos.

Aumente seu autoconhecimento:

- Procure saber mais sobre si mesmo.
- Busque *feedback* de outras pessoas sobre você.
- Faça terapia.
- Reflita sobre sua vida, sobre suas metas, sobre o que vem conseguindo nos últimos anos.
- Leia livros sobre comportamento humano e procure identificar pontos que se assemelham a você.

Expanda-se:

- Aperfeiçoe-se constantemente em sua profissão, quer seja por meio de cursos, leituras, congressos, participações em associações de classe, ou mesmo, revise seus livros técnicos de vez em quando.
- Leia os grandes pensadores da história, reflita sobre suas filosofias.
- Sempre que for fazer um trabalho, mesmo que já o tenha feito muitas vezes, encontre formas de inová-lo, de acrescentar coisas diferentes.
- Leia poesias e faça analogias com sua vida.

Diminua a autocensura:

- Cultive dentro de você a sua criança.
- Evite perguntar do tipo: será que tenho jeito para fazer isto? Use perguntas do tipo: “De que jeito posso fazer isto?”
- A criatividade está relacionada à percepção e é a palavra-chave para a inovação. As pessoas criativas são aquelas que são capazes de perceber e criar coisas que os outros não percebem. Utilizam mais o raciocínio divergente.

Fonte: COUTINHO, Mirian C. M. **PERCEPÇÃO**. In: Manual ABTD -MG: Curso de Formação para Consultores Internos de Organizações. Belo Horizonte, 1995, adaptado por Adriana Gontijo para fins exclusivamente didáticos.

## TEXTO 11 – COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: MODALIDADES DE COMPORTAMENTO

As empresas vêm passando por impactos revolucionários, tornando desafiadoras tanto a comunicação interpessoal dentro das suas próprias equipes assim como com seus clientes externos, fornecedores, parceiros, governo etc. Por isso, a real necessidade de se preparar cada dia melhor para enfrentar esta realidade e desenvolver estratégias para aprimorar o relacionamento e interação com seus *stakeholders* é, mais do que nunca, uma preocupação e uma necessidade constante dos empresários de sucesso.

*Stakeholder* é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja, afetado por um projeto.

A palavra vem de:

- *Stake*: interesse, participação, risco.
- *Holder*: aquele que possui.

Os primeiros *stakeholders* que imaginamos em um projeto são o Gerente de Projeto, o Patrocinador do Projeto, a Equipe de Projeto e o Cliente. Entretanto, na prática podem existir muitos outros:

- A comunidade.
- Outras áreas da empresa.
- Concorrentes.
- Fornecedores.
- Investidores e acionistas.
- Governo.
- As famílias da equipe de projeto.

Além disso, cada projeto pode ter alguns *stakeholders* que sejam específicos para sua realidade, e que não se apliquem a outros projetos.

A importância de identificar os *stakeholders* é que além de serem afetados pelo projeto, eles podem ter uma influência direta ou indireta no seu resultado. Uma falha nesta identificação significará que o gerente de projeto não estará pensando nas necessidades de todos os envolvidos, e isto é um fator de risco para o projeto.

Muitas das dificuldades, tensões, desavenças e conflitos que experimentamos na nossa relação com tais *stakeholders* devem-se à forma como nos expressamos e como concebemos as nossas características pessoais e as dos outros. Comunicar-se significa apenas interagir com os outros. A comunicação deve iniciar-se em nosso íntimo, e somente a partir dele nos é possível estabelecer interação com o mundo externo.

A nossa cultura enfatiza a observação de qualidades e defeitos das pessoas em primeiro lugar e sobre essa base estruturamos nosso relacionamento.

Os aspectos considerados “qualidades” são supervalorizados, provocando comentários como: “Ele consegue se manter equilibrado durante todo o tempo que fala com sua mulher. Se fosse eu, já teria perdido a calma”.

Confrontam-se qualidades entre irmãos: “Veja, ela obteve total em três disciplinas, enquanto você está abaixo da média...”. Tende-se, frequentemente, a comparações, e quando a qualidade está reconhecidamente no outro, surgem os sentimentos de inadequação pessoal.

Esta constante identificação de defeitos e qualidades poderia ser substituída por outra forma de análise, bem mais adequada, uma vez que tais parâmetros dependem da cultura, da situação e de quem faz a apreciação. Quando se aprende a ver no outro suas características, em lugar de defeitos e qualidades, torna-se possível identificar seus motivos e percepções, viabilizando relações menos avaliativas.

Nos nossos contatos com as pessoas verificamos que um mesmo fato ou comportamento contrariam imensamente uma pessoa e em nada incomodam a outra. Nós mesmos passamos a admirar comportamentos que antes nos irritavam.

Conviver com alguém observando e identificando as suas “características” é experiência enriquecedora de vida.

Curiosidade é uma característica que alguém pode ter. Isto é uma “dificuldade” ou uma “qualidade”, do ponto de vista profissional? Para o proprietário de uma loja de roupas, ser curioso é fundamental...precisa conhecer sistematicamente o que está usando em termos de moda, viajar, perguntar sempre! Talvez nem tanto para o proprietário de um motel, que já necessita cuidar muito bem do sigilo profissional de seus clientes, sem investigar sua origem, dados pessoais, hábitos etc.

A pessoa que não gosta de ficar acordada durante a noite, ou sente-se irritada em festas, tem características que provavelmente não a indicam para ser proprietária de uma boate ou um bar noturno. Mas será isso um defeito? Esta pessoa certamente poderá ser proprietária de um restaurante *self service* para almoços e lanches que encerre as atividades às 20h. Ela poderá atingir bom conceito profissional, sem necessidade de ficar acordada durante a noite.

Portanto, estar disponível para acordar à noite e atender o cliente não é um defeito ou qualidade de uma profissão: é uma característica.

Nós que falamos tanto nas diferenças individuais, na individualidade do ser humano, nem sempre agimos assim. Estamos constantemente querendo que as pessoas mudem que se comportem como outra que admira.

Quando procuramos mudar o outro e sugerir que ele mude, nós esquecemos de observar em nós mesmos o quanto é difícil mudar. “*Vou parar de fumar amanhã*”, “*começar o regime a partir de 2a. feira*”, “*não bato mais no meu filho na sua próxima travessura*”. Promessas como essas, fazemos há anos.

Esse esforço pela mudança às vezes pode ser substituído pela observação e reconhecimento das características do outro e pela aprendizagem de formas alternativas de reação às pessoas e aos fatos.

Dentre as alternativas de relacionamento, podemos experimentar uma convivência pautada na identificação do que o outro gosta ou não gosta, faz com maior ou menor facilidade.

Quando sou avaliativo, e acabo de assistir a uma palestra em que o expositor se expressou lentamente, fez pausas e se embaraçou com o DVD, certamente comentarei: “como uma pessoa tão incompetente quer ser conferencista”?

Posso até acertar na minha avaliação. A pessoa pode ter dificuldade em se expressar, mas ser competente. Além disto, outra pessoa que ouviu a palestra pode não ter se incomodado com a forma de exposição, ter ficado atenta e aprendido muito. Enquanto estive julgando e avaliando, não fiquei disponível para me concentrar no que ouvia.

Aprender a conviver sem julgamento e avaliação é redescobrir as pessoas. É certamente um esforço contra uma tendência cultural, mas uma experiência gratificante, capaz de reduzir arestas e criar um clima positivo para o crescimento das relações interpessoais baseadas na franqueza e abertura.

### AS MODALIDADES DE COMPORTAMENTO:

São variadas as concepções sobre o comportamento, seus determinantes e consequências. Utilizaremos aqui a proposta de Alberti e Emmons (1978) que, sumariamente, assim pode ser representadas:



Os autores citados apresentam uma escala que contém três modalidades básicas de comportamento: **o comportamento não assertivo, o comportamento assertivo e o comportamento agressivo**, que assim podem ser caracterizados:

### COMPORTAMENTO ASSERTIVO

**Assertividade**, em termos filosóficos, significa uma manifestação da possibilidade dialética da comunicação “eu ganho e você ganha”, ou seja, uma comunicação criativa, transparente, na qual as pessoas expressam suas necessidades, pensamentos e sentimentos de forma honesta e direta, sem violar os mesmos direitos dos outros.

Quando conseguimos expressar nossos pensamentos, sentimentos e vontades sem agredir o outro, sentimo-nos leves e satisfeitos. Esse bem estar é o resultado da comunicação assertiva, constituída por pensamentos, sentimentos e ações que afirmam o nosso eu.

Assertividade origina-se de asserção, que significa afirmação. O significado de assertividade tem sido distorcido, promovendo resistências nas pessoas. Muitos entendem que ser assertivo é ter, apenas, uma comunicação sincera e objetiva, sentindo-se com o direito de dizer muitos “Não” e poucos “Sim” aos outros, doa a quem doer e custe o que custar.

Outra visão distorcida é enxergar o estilo assertivo em uma pessoa educada, porém teimosa, com dificuldade em ouvir a argumentação do outro.

Paddy O’Brien em seu livro “*Como ser assertivo como Gerente*” afirma que “O estilo assertivo é claro e poderosamente comunicativo, baseado no pensamento analítico e no autorrespeito.”<sup>2</sup>

Para o autor, o termo assertivo designa alguém claro e conciso em suas funções e relações, evidenciando conscientemente o seu posicionamento. Ele indica também que assertividade como um todo gira em torno da comunicação criativa. Refere-se a uma amplitude positiva de soluções “eu ganho – você ganha”, em que ambas as partes sentem-se confortáveis entre si e comprometem-se com um resultado final.

Welda Shelton e Sharon Burton, em seu livro “*Assertiveness Skills*”, dão ao conceito de assertividade uma outra abordagem: “o comportamento assertivo permite a você expressar suas necessidades, pensamentos e sentimentos – de forma honesta e direta, sem violar os direitos dos outros”<sup>3</sup>

O comportamento assertivo caracteriza-se pela expressão sincera e direta de sentimentos. A pessoa expõe sua percepção, seu ponto de vista e suas ideias de forma adequada e no momento oportuno. Fala de fatos e não faz julgamento de comportamento dos outros. Sua forma de expressão faz referência a ela mesma:

---

2 O'BRIEN, Paddy, *Como ser Assertivo como Gerente*

3 SHELTON, Nelda e BURTON, Sharon. *Assertiveness Skills*, p.7.

- eu me senti constrangida quando você expressou-se em tom de voz excessivamente alto comigo...
- eu compreendi as razões da sua decisão e gostaria de lhe falar a maneira como vejo a situação.
- eu tenho uma sugestão a lhe dar sobre o seu trabalho como nosso fornecedor, você quer ouvir?

Esta forma de expressão retrata o respeito, a individualidade dos outros, reconhece as suas características e assegura o mesmo para nós.

Você pode pensar completamente diferente de mim, ter opiniões opostas e isto não precisa ser uma fonte de conflito e desgaste. Não posso querer que aceitem meu comportamento, quando não aceito o dos outros.

O comportamento assertivo é uma postura de responsabilidade e liberdade. Eu reconheço que sou responsável por, no mínimo, 50% das situações que vivo.

Sei que posso gritar ou manter a calma em uma mesma situação.

A assertividade clarifica as relações, propiciando uma **comunicação ética** entre as pessoas. Isso é bom nos dias de hoje quando se dá importância ao desenvolvimento de parcerias empresariais e também nas relações internas na empresa.

Na vivência da assertividade, alguns aspectos, porém, são determinantes:

### **1- A expressão direta:**

Sempre falo abertamente com a pessoa com a qual desejo expressar minha impaciência, minha dificuldade, ou outro sentimento forte.

Toda vez que procuro terceiros para reclamar ou queixar, posso desabafar, mas não resolvo a questão.

Só posso resolver um conflito ou dificuldade com a pessoa diretamente envolvida.

Uma grande ajuda que podemos dar a alguém que nos procura para reclamar de outra pessoa é ouvi-la, ajudá-la a compreender melhor a situação que está vivendo e incentivá-la a procurar a pessoa com a qual se sentiu incomodada e discutir com ela de forma assertiva.

Sempre que interferimos diretamente na solução de um problema entre duas pessoas tiramos delas a oportunidade de crescimento.

Desenvolvendo o comportamento assertivo, raramente comentaremos com outra pessoa uma questão que não diz respeito a ela diretamente.

O estímulo a esta postura no ambiente de trabalho é fator fundamental para a manutenção de relações interpessoais saudáveis. As pessoas aprendem a esclarecer questões que as incomodavam apenas com os colegas diretamente envolvidos nisso, sem “foc-focas”.

## **2- Comunicação baseada em fatos:**

O comportamento assertivo é pautado em fatos e não em avaliações.

Se eu chego à sua sala de trabalho e encontro seus funcionários falando alto, rindo, fazendo um barulho imenso, posso procurar-lhe e dizer:

- Sua seção é uma baderna, seu pessoal trabalha ou não?

Mas posso também dizer-lhe:

- Cheguei hoje na sua sala e encontrei o grupo reunido, falando alto, rindo muito e fiquei interessada em saber o que se passava lá. Você sabe me dizer?

Outra interpretação que caracteriza a expressão baseada em fatos:

*Resposta assertiva – baseada em fatos:*

- No dia em que lhe apresentei a proposta solicitada, você, na presença de estranhos, gritou comigo, eu me senti ofendida. Hoje estou lhe procurando para dizer que não gosto de ser tratada assim. Peço que me chame em particular quando quiser tratar de assuntos deste tipo.

*Resposta agressiva – avaliativa:*

- Sua falta de educação de, de ontem não pode ser perdoada. Você me feriu, me humilhou, desconsiderou minha capacidade.
- Você não é um gerente com competência para o cargo que ocupa!

*Resposta não assertiva – passiva, sem expressão de sentimento:*

- “Entenda, eu não tive tempo para fazer melhor”

Ou ainda: A pessoa se cala, vai para casa, queixa-se com os outros, adocece, mas nunca mais comenta o fato com a pessoa que lhe incomodou.

Observe que as frases características do comportamento assertivo sempre são autor-referentes:

- Eu me senti agredido...
- Eu não gostei da forma como fui tratado por você...
- Quando você saiu sem se despedir de mim, senti-me preterida...

As frases avaliativas (agressivas), sempre jogam no outro a responsabilidade pela situação.

- Você me agrediu...
- Não se trata alguém como você me tratou...
- Você foi grosseiro ao sair sem se despedir de mim...

É preciso salientar que a conduta assertiva tem como pressuposto a responsabilidade pelos próprios sentimentos. A pessoa agressiva se faz de vítima ou procura se mostrar como sendo melhor que os outros, como mais inteligente, muito perspicaz, mais ágil que todos. Vê os defeitos dos outros e fala disso sem qualquer reserva. Mas se alguém fala de seus defeitos ela se defende, justifica, explica ou agride.

### **3- Resposta imediata e oportuna:**

Ocorrida uma situação na qual me senti incomodada, tenho que buscar esclarecê-la imediatamente. Se aguardo a raiva passar ou se fico pensando em uma forma de abordagem por muito tempo, corro o risco de deixar passar a emoção e não fazer mais sentido uma conversa esclarecedora.

É importante salientar que a resposta deve ser imediata e também oportuna.

Se acabo de ser agredido em público e isto me constrange, posso reagir de forma assertiva dizendo:

- Gostaria de conversar com você sobre isto, mas não agora. Vou procurá-lo logo que termine esta reunião.

Assunto de interesse específico de duas pessoas se tratados em grandes grupos podem se transformar em conflitos, portanto, a escolha de uma situação oportuna é outra característica do comportamento assertivo.

Buscando praticar o comportamento assertivo, você estará garantindo mais qualidade de vida e harmonia em seu ambiente profissional, social e familiar. Essa busca é diária e conquistada aos poucos, deve ser na verdade uma prática a ser desenvolvida todos os dias!

## COMPORTAMENTO NÃO ASSERTIVO

Aqui se enquadram pessoas que dizem “sim” em situações nas quais sentem vontade de dizer “não”. Atendem às solicitações dos outros temendo desagradar. Renegam a sua vontade, seus planos e propostas em função das outras pessoas. Arranjam tempo para cuidar dos filhos, fazer coisas que os funcionários ou sócios pedem, mas não têm tempo para si mesmas. Falta-lhes tempo para cortar o cabelo, ler um livro que comprou, ir ao cinema. Procurando atender o outro, não atende a si mesmo. Buscando agradar, comporta-se de modo passivo, não expressa o que realmente sente, aguardando sempre a proposta das outras pessoas.

Em princípio esta conduta parece interessante e tem o escudo de “servir ao outro”, como propõe algumas religiões. Mas observa-se que frequentemente esta pessoa é explorada pelos outros, que sempre a procuram como avalista, companheiro para programas que em geral as pessoas recusam atender a emergências, expor-se em situações difíceis.

Observando a pessoa que se comporta predominantemente de maneira não assertiva, vê-se que ela não se sente bem consigo mesma, age com insegurança, adoece com frequência (úlceras, gastrites, etc.), demora a tomar decisões ou vacila sobre a qualidade do que escolher.

O acúmulo de sensações negativas, de constatação frequente de estar nas mãos dos outros, de ser explorado, de não ter tempo para si mesma, resulta num comportamento servil, apagado dependente. Como consequência, embora procurado com frequência, geralmente não é a pessoa escolhida para cargos importantes: “ela não é segura o suficiente para conduzir um grupo tão conflitivo”.

Preterida, muitas vezes tratada com grosserias e desrespeito, a pessoa tende a estar constantemente doente e deprimida. Outras vezes, e até com frequência, a pessoa tende a explosões inesperadas, como consequência do acúmulo de sentimentos negativos.

Observa-se ainda a duplicidade de comportamento que surpreende alguns amigos. Pessoas alegres e brincalhonas na empresa e que, em casa, são duras, grosseiras e

exigentes. Outras que se comportam de modo autoritário com os seus subordinados e são totalmente servis em casa.

Geralmente estas pessoas descobrem um lugar onde podem explodir e outro onde decidem “engolir os sapos”.

A opção por este tipo de comportamento tem algumas justificativas por parte de quem se comporta assim:

- é impossível ser sincero com o Luís.. Ele é agressivo, “cabeça dura”, e “não respeita os sentimentos dos outros”.
- eu não consigo dizer “não” porque nunca me foi permitido isto.
- se eu for sincero, perderei meus funcionários e eu preciso deles. Tenho receio de dizer a eles alguns aspectos que penso sobre ele e que precisam melhorar.

Estas justificativas impedem a pessoa de visualizar outras formas de se comportar.

Na verdade, todas as nossas condutas têm consequências. Acumular situações desagradáveis é preparar uma grande tragédia. Aprender a tratar os problemas e dificuldades no momento em que eles aparecem, ajuda bastante a evitar grandes tensões e explosões.

Normalmente, pessoas não assertivas demonstram ser medrosas ao extremo, falam baixo, sentem-se culpada por tudo, ao falar não olham nos olhos, têm postura encolhida, vivem pedindo desculpas em exagero. A fala tende a ser monótona e linear.

## **COMPORTAMENTO AGRESSIVO**

É comumente retratado por uma pessoa que se julga em um patamar superior, normalmente que faz gestos impositivos, fala alto, olhar desafiador, deixando o interlocutor pouco a vontade. É o tipo briguento, trata as pessoas com grosseria, culpa o mundo e as outras pessoas ao invés de reconhecer sua própria limitação. Dificilmente para e escuta os demais.

Nós nos sentimos agredidos quando alguém afirma que nos comportamos de forma desonesta em determinada situação, quando nós não reconhecemos isto como verdadeiro.

Às vezes somos mal interpretados e isto nos magoa fortemente. Isto não é diferente para outras pessoas. Nosso comportamento, mesmo por meio de uma expressão calma e polida, pode ter um conteúdo agressivo e provocador.

Sempre que julgamos ou avaliamos a conduta das pessoas, elas podem sentir-se agredidas.

Se eu digo: você é vaidoso, sua voz me irrita ou você compete comigo, posso estar interpretando a conduta da pessoa de forma que ela não percebe.

Posso até acertar no meu julgamento, mas posso estar me referindo a um comportamento do qual a pessoa não tem consciência.

Explicitar isto pode criar fortes resistências na pessoa, que negará a minha interpretação, fechando a possibilidade de rever e analisar o seu comportamento.

O comportamento agressivo é uma forma de colocar no outro a responsabilidade total pelos nossos problemas. A forma de expressão da agressividade sempre começa pelo outro: você é, você fez, sua forma de falar me irrita etc.

A reação das pessoas ao comportamento agressivo é variada. Alguns se retraem, assustam e ficam paralisados. Outros respondem com agressão. Qualquer que seja a reação, sempre a uma relação tensa e conflitiva.

Quem agride canaliza uma enorme energia para não perder a batalha: agredir mais e mais forte, calar o outro ou deixá-lo arrasado.

O embaraço que traz a agressividade para pessoas tímidas e frágeis pode fazer com que estas mintam, buscando evitar as respostas agressivas. Filhos de pais muito rígidos e agressivos costumam desenvolver este tipo de comportamento.

Os comportamentos agressivos de chefia acabam sendo reforçados por comportamentos não assertivos dos subordinados, e estes se comportam passivamente para

evitar confronto direto com a chefia e possível perda de privilégios ou de emprego. O subordinado não questiona o seu superior e não expõe suas ideias porque ele é avaliado por esse chefe. Ao não questionar, o funcionário pode estar favorecendo os comportamentos agressivos do chefe. O chefe, por sua vez, ao manter um bom relacionamento com o funcionário que não questiona e uma relação não tão boa com aquele que questiona, acaba expondo um modelo de interação social que prega a “não assertividade” ou o não questionamento. Assim, comportamentos ditos assertivos podem não ocorrer no ambiente empresarial devido a esse tipo de interação chefe-subordinado.

São frequentes as doenças cardíacas em pessoas predominantemente agressivas.

A seguir, são descritas as características de resolução de problemas em cada uma das três modalidades.

### CARACTERÍSTICAS DA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM CADA MODALIDADE

NÃO ASSERTIVO	ASSERTIVO	AGRESSIVO
Não assertivo permite que outras pessoas tratem você, seus sentimentos e pensamentos da forma que quiserem, sem que você os desafie. Significa fazer o que os outros querem que você faça, apesar de seus próprios desejos.	Assertividade ao pensar e agir de forma que defenda seus direitos pessoais legítimos. É o ato de dar expressão aos seus próprios pensamentos e sentimentos de forma que defina suas próprias perspectivas humanas sem subtrair os direitos legítimos dos outros	Agressividade ao defender o que você quer sem se importar com direitos e sentimentos dos outros. Agressão pode ser física ou verbal.
O problema é evitado.	O problema é atacado.	A pessoa é atacada.
Seus direitos legítimos são renunciados (desiste).	Seus direitos legítimos são solicitados.	Seus direitos são cobrados.
Você vê o direito dos outros como superiores aos seus	Você reconhece o direito dos outros como iguais aos seus	Você vê seus direitos como superiores ao direito dos outros

NÃO ASSERTIVO	ASSERTIVO	AGRESSIVO
Estabelece um padrão em que os outros tiram proveito (abusam) dele	Estabelece um padrão de respeito mútuo	Estabelece um padrão de medo para sobrepujar o outro
Deixa com que os outros adivinhem como você se sente e pensa	Deixa os outros saberem como você se sente e pensa	Obriga a outra pessoa saber como você pensa e se sente
Espera que as metas sejam atingidas	Trabalha em direção às suas metas	“Briga” em direção às suas metas
Deixa que os outros escolham atividades para você	Escolhe atividades para si	Escolhe suas próprias atividades e as atividades dos outros
Acumula raiva e ressentimentos	Sabe lidar com a raiva	Atua com raiva
Fala aos outros com respeito apenas pela outra pessoa	Fala aos outros com respeito pela outra pessoa e por si próprio	Fala aos outros com respeito a si próprio apenas
Falta de confiança	Confiante. Usa o pronome “eu”, é uma expressão apropriada e honesta de seus próprios sentimentos e opiniões	Arrogante e hostil.

## COMPORTAMENTO ASSERTIVO: APLICAÇÕES ÚTEIS

1. O comportamento assertivo é frequentemente confundido com comportamento agressivo e, no entanto, assertividade não envolve ferir a outra pessoa, seja física ou emocionalmente.
2. O comportamento assertivo objetiva equilibrar o poder e não “ganhar a batalha” espezinhando a outra pessoa ou fazendo com que ela se torne imponente.
3. Comportamento assertivo envolve expressar seus direitos legítimos de indivíduo. Você tem o direito de expressar o que você quer ou necessita, seus sentimentos e pensamentos.

4. Lembre-se: as outras pessoas têm o direito de responder à sua assertividade com o que querem, necessitam e pensam.
5. Um encontro assertivo com outro indivíduo pode envolver a negociação de um compromisso agradável.
6. Comportando-se assertivamente você abre caminho para relações honestas com os outros.
7. O comportamento assertivo não leva em conta somente o que você diz, mas também como você diz.
8. Palavras assertivas acompanhadas de “Linguagem Corporal” apropriadamente assertiva faz com que a sua mensagem seja mais clara e tenha mais impacto.
9. Linguagem corporal assertiva inclui o seguinte:
  - Manter contato direto com os olhos;
  - Manter uma postura ereta;
  - Falar clara, distinta e audivelmente;
  - Certificar-se de que sua voz não é queixosa, ou seja, que não carrega um tom de lamúria; e
  - Usar expressões faciais e gestos que acrescentem ênfase às suas palavras.
10. Comportamento assertivo é uma aptidão que pode ser aprendida e mantida através de prática frequente.

## REAÇÕES À ASSERTIVIDADE

Quando alguém age assertivamente em situações nas quais normalmente era agressivo ou passivo, poderá desencadear reações inesperadas nas pessoas, pois elas não estão acostumadas com seu novo comportamento e ficam desconfiadas quanto às suas reais intenções.

Suas asserções, portanto, podem despertar reações do tipo: zanga, hostilidade, mágoa, chantagem emocional, choro, lamento, manipulação dos seus sentimentos, do-

enças (dor de cabeça, de estômago, desmaios), pedidos de desculpas com grau de humildade excessiva e vinganças camufladas.

Se essa pessoa se impressionar com essas reações e voltar atrás, suas asserções perderão completamente a credibilidade. Além disso, reforçará a reação negativa do outro. Na próxima vez, suas asserções serão recebidas com agressividade mais intensa.

Mas a pessoa pode concluir que em determinada situação é melhor escolher a não – asserção. A ESCOLHA é a palavra – chave do processo assertivo.

Quando a outra pessoa é muito sensível, deve-se pesar as palavras e a forma como serão usadas. Pode acontecer de alguém ultrapassar seus direitos e pedir desculpas em seguida; se percebeu sinceridade, já é o suficiente, não havendo necessidade de asserções. Deve-se ser compreensivo e escolher não ser assertivo quando se percebe que o outro está em uma situação difícil e adversa.

Às vezes, dada a insistência do outro na tentativa de prejudicá-lo, uma pessoa terá que enfrentá-lo, pondo as cartas na mesa, com extrema firmeza, porém sem violência e agressão. Assim, o problema será resolvido definitivamente.

E se a pessoa assertiva estiver errada? Lembre-se de seu direito de pedir desculpas.

O exercício indiscriminado da assertividade pode se transformar num processo exibicionista e até agressivo, quando não se considera a outra parte da relação. Quando se fala aqui em ESCOLHA, fala-se em BOM SENSO.

Aristóteles afirma que o bom senso é o equilíbrio entre razão e emoção, ou paixão como ele a denomina. Para ele, paixão é a relação com o outro e a representação interiorizada da diferença entre nós e esse outro. A paixão é a própria alteridade, a alternativa que não se fará passar por tal, a relação humana que põe em dificuldade o homem e, eventualmente, o oporá a si mesmo.

Assertividade é exatamente o que Aristóteles chama do meio-termo entre dois extremos inadequados que são a agressividade (por excesso) e a passividade (por falta). É a adoção do equilíbrio entre emoção e razão, é o controle das emoções pela razão.

Texto adaptado por Adriana Gontijo para fins exclusivamente didáticos, baseado nas seguintes referências:

ALBERTI, R. E. & EMMONS, M. L. **Comportamento assertivo: Um guia de auto-expressão**. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

BOM SUCESSO, Edina. **Comunicação interpessoal**. Belo Horizonte: Ergon Consultoria, 1998.

MARTINS, Vera. **Seja Assertivo!** São Paulo: Editora Alegro, 2004.

## TEXTO 12 – LIDANDO COM CONFLITOS

Os conflitos são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser compreendidos e administrados de forma eficaz ou podem trazer sérios problemas para a organização, desde simples desentendimentos entre colaboradores até falta de entrosamento entre áreas que precisam atuar de forma integrada. “As pessoas precisam entender que nos mercados competitivos existe pouca tolerância com a imaturidade e o individualismo. Cada um de nós terá que se abrir ao autoconhecimento e compreender que empresas não esperam indefinidamente por mudanças pessoais. Reduz-se, cada vez mais, a tolerância com atitudes destrutivas e posturas que estimulam conflitos, tornam o ambiente interno tóxico e com baixa qualidade de vida”. Quem faz essa afirmação é a consultora e psicóloga Edina Bom Sucesso.

Já André Dametto afirma que segundo o artigo de I. Cavagnoli, nos EUA, os funcionários gastam de 30% a 40% do seu tempo com a resolução de conflitos, o que configura um desperdício e tanto. Há conflitos construtivos que acabam trazendo benefícios para a pessoa, para os grupos e para as organizações. Mas, há também, os conflitos destrutivos, que agem prejudicando a pessoa, os grupos e as organizações. Os conflitos podem ser administrados, mas esta atividade vai exigir a competência de gestão de conflitos dos administradores.

Gestão de conflitos é a prática de identificar e gerenciar conflitos numa maneira sensível, justa e eficiente. O conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. Inerentes às relações sociais, fazem parte dos processos de interação social ao lado da cooperação, da competição e da adaptação. Nesta situação, as pessoas não têm objetivos e valores idênticos. Entretanto, a maneira de vivenciar o conflito é fundamental para os resultados nas relações em toda a sociedade. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo, e faz parte da natureza humana. Imaginar uma vida ou uma empresa sem conflitos é uma utopia, pois a organização é formada por pessoas e essas, por sua vez, possuem valores, pensamentos e formações que as tornam diferentes. Se não é possível viver sem conflito, as pessoas e as organizações precisam saber administrá-lo e resolvê-lo; caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente.

Na visão tradicional, os conflitos eram percebidos com algo ruim, contraproducentes. Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, nos anos 1950, o conflito passou a ser percebido como uma consequência natural nos grupos e nas organizações, à semelhança da cooperação, competição e adaptação.

Atualmente, na visão interacionista, há a convicção de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, como também, necessário para que seu desempenho seja eficaz. É fundamental que se administrem os conflitos, obtendo resultados construtivos e que sirvam para o sucesso organizacional. O conflito representa uma fonte de ideias novas, podendo direcionar discussões abertas em torno de diversos assuntos. Dessa maneira, fica evidente o aspecto positivo e a possibilidade da expressão, exploração e desenvolvimento de diferentes pontos de vista, interesses e valores. A estagnação é um processo que pode ser solucionado através dos conflitos, já que eles vão levar a caminhos que superem os obstáculos.

Os líderes empresariais precisam ampliar a acessibilidade e a capacidade de ouvir, aprender a ouvir críticas e de dialogar com as equipes. Assim os problemas são falados abertamente e os conflitos tratados em seu nascedouro. As empresas que tentam ignorar os conflitos pagam alto preço por essa atitude. Perdem talentos e passam a atuar em terreno minado.

Outro ponto importante é que os líderes precisam manter as equipes informadas, prevenir e esclarecer boatos, realizar reuniões periódicas, permitir que as pessoas façam perguntas. É essencial que os gestores exponham seus receios e compartilhem seus sonhos e expectativas. Os projetos setoriais precisam ser conhecidos por todos e cada pessoa deve saber como contribuir com a organização de forma global. Este estilo de gerenciamento previne conflitos e impede que a rede informal determine o clima e a motivação das pessoas. Além disto, é preciso identificar se existem pessoas provocadoras de conflitos, quer pela forma ansiosa e precipitada de agir, quer por fazer prevalecer interesses pessoais ou pela falta de ética nas relações. Essas pessoas devem ser alertadas sobre as consequências inadequadas de suas posturas e se não mostrarem mudanças, convém que sejam afastadas.

Os líderes verdadeiros sabem distinguir conflitos funcionais e conflitos disfuncionais. Conflitos construtivos melhoram a qualidade da decisão, estimulam a criatividade,

provocam mudanças na organização. Dos conflitos funcionais surgem novas ideias, descobrem-se novos rumos, estimula-se a reflexão e a autoavaliação. Mas é preciso identificar os conflitos que geram insatisfação ou mesmo a destruição de grupos. Os conflitos mais difíceis de administrar decorrem das relações interpessoais. Medo, inveja, competição, agressividade e boatos afetam o clima e são fontes de desentendimento e frustração. Esses devem ser tratados com firmeza e determinação, pois podem comprometer resultados e gerar problemas internos de difícil solução. Trabalhar sob ameaças, sentir-se injustiçado, receber informações contraditórias, ser informado sobre aspectos importantes por meio de colegas ou pela “rádio corredor”, são circunstâncias que ampliam o medo, geram raiva ou resultam em insegurança. Empresas com alto grau de boato, com políticas obscuras e questionáveis costumam levar as pessoas a gastar muita energia com problemas internos e a descuidar-se da sua principal função que é prestar serviços de qualidade ao cliente da empresa. O foco nos problemas interpessoais costuma prejudicar a qualidade dos serviços, gerar atrasos, dificultar a integração das áreas. Convém, portanto, sanear o ambiente interno, discutir os problemas de imediato, cortar o mal pela raiz.

### **Conflito ganha – ganha**

Existem diferentes situações na administração de conflitos: na primeira, nenhuma das duas partes sai ganhando (conflito perde-perde); na segunda, uma das partes consegue o quer às custas e exclusão da outra parte (conflito ganha-perde); na última, ambas as partes sentem que saíram do conflito satisfeitas com a solução proposta (conflito ganha-ganha). No conflito ganha-ganha é necessária a colaboração de ambas as partes para eliminar os motivos individuais e focarem no ganho do sistema como um todo, através de negociação.

A resolução do conflito nem sempre passa pelo enfrentamento; há diversas estratégias como: “evitação” ou fuga, impasse, vitória/derrota, conciliação e integração. Existe uma matriz muito simples com duas variáveis: foco no resultado e foco no relacionamento. Quando ambos não são importantes no cenário em questão, recomenda-se evitar o conflito, abandonando o objeto do mesmo (resolução perde-perde). Quando apenas o foco no resultado é importante, competir é a melhor estratégia (resolução ganha-perde). Quando apenas o foco no relacionamento é importante, cooperar é a melhor estratégia (resolução perde-ganha). Finalmente, quando tanto o resultado

como o relacionamento são importantes, a colaboração, ou negociação ganha-ganha, mostra-se a melhor estratégia.

Uma importante lição aprendida em gestão de conflitos é separar as pessoas do objeto do conflito. Seja suave com as pessoas e duro com o problema. Resolver conflitos começa consolidando o conceito de bom conflito, segundo o qual é preciso desenvolver a habilidade de separar as pessoas do problema, atacando o problema sem atacar as pessoas. Quando as pessoas gastam muita energia atacando-se, a briga fica interminável e o problema que elas querem resolver fica sem solução. A resolução de um conflito leva a novos e diferentes conflitos e assim indefinidamente. Uma das maneiras de avaliar a eficácia da solução é verificar o caráter dos novos conflitos que dela decorrem.

Nas empresas, é fundamental a atuação da alta liderança, mas também a disciplina da “autoliderança”, ou seja, disciplina de reconhecer-se como indivíduo e aceitar a diversidade de identidades.

Finalmente, fiquemos com a reflexão de Stephen Covey: “Muitos empresários e líderes procuram empregados com personalidade semelhante. Mas se nós vemos tudo da mesma maneira, um de nós é desnecessário”.

Texto adaptado por Adriana Gontijo para fins exclusivamente didáticos, adotando-se como fonte os textos “Conflitos: os dois lados da moeda – de André Dametto, – publicado no Portal HSM on line, em 29/08/2007 e na entrevista concedida por Edina Bom Sucesso ao portal RH.COM.BR em 05/03/2004.

## TEXTO 13 – O QUE É COACHING?

No decorrer da história, muitas teorias foram escritas, aplicadas, estudadas e avaliadas no campo da Administração. Teorias sobre motivação, comunicação, desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipe, liderança, responsabilidades entre outras, todas relacionadas com as pessoas dentro das organizações. Atualmente existem inúmeras metodologias de gestão que podem ser adotadas como ferramenta visando o aumento da produtividade das empresas e sua eficácia, contudo, em sua maioria, principalmente nas linhas de produção, ainda prevalece o enfoque ao aumento da produtividade através da forma ditada e braçal, “*modelo Taylorista*.”

O momento atual requer raciocínio e respostas rápidas, criatividade, flexibilidade, desenvolvimento e alinhamento individual, as organizações sabem que o seu sucesso baseia-se na capacidade e no comprometimento de seus colaboradores, ou seja, quebra de paradigmas e a mudança dos processos e de gestão – estão percebendo que administrar à moda antiga já não traz bom resultados, e o que o novo modelo é um tanto difícil de compreender e de colocar em prática.

A obra *Coaching: O Exercício da Liderança*, dos autores Marshalk Goldsmith, Laurence Lyons e Alyssa Freas, traz um conjunto de ideias reflexivas sobre a aplicabilidade do *coaching* como uma nova ferramenta de gestão – um agente catalisador nas relações líder e liderado e a ponte entre os objetivos e metas pessoais e organizacionais. Os autores explicam como o *coaching* oferece um estilo de trabalho apropriado na era pós-gerencial. “*A era da liderança – na qual os trabalhadores do conhecimento já operam num ambiente mais turbulento, flexível e disperso – exige uma nova abordagem ao estilo de trabalho, e mostra como o coaching possibilita isto* (GOLDSMITH, 2003, p. 39)”. “*Um relacionamento produtivo de coaching começa com duas pessoas com uma chama dentro de si: uma que quer desesperadamente seguir adiante e a outra, que deseja ajudar essa pessoa a completar a jornada. O coaching não é algo que acontece a você, acontece por meio de você* (GOLDSMITH, 2003, p. 14).”

O termo *coaching* é inglês, mas tem origem na palavra francesa *coche*, que significa carruagem ou vagão, carros de passageiros, autocarro; bem como em inglês e em português pode significar treinador, técnico, ou mesmo formação, preparação. Ainda hoje a palavra tem esse significado, ou seja, é um meio de transporte que leva um indivíduo

de um ponto de partida a um destino. A partir desta ideia, o *coaching* foi adotado pelo mundo empresarial.

Na Hungria, o termo *coaching* teve origem a partir da palavra *kocs*, o nome de uma cidade húngara onde as charretes e carruagens de elevada qualidade eram construídas. No século XIX, estudantes universitários ingleses começaram a usar a palavra como gíria para designar tutores que, por serem de tão elevada excelência, levavam os alunos a sentirem-se transportados através da sua carreira acadêmica numa carruagem guiada pelo seu tutor.

A fonte inspiradora do *coaching* tem origem no filósofo grego Sócrates que costumava se reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos.

O método socrático consistia em propor temas, instigar ideias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. O seu objetivo básico era desenvolver as pessoas que o rodeavam. Sócrates trabalhava sempre com a pergunta: “quais são os prós e contras de sua atitude?”

O termo *coaching* no contexto empresarial emerge como paradigma de ação que tende a ser usado, fundamentalmente, para ajudar a desenvolver os tipos de competências requeridas nas empresas e particularmente no desenvolvimento dos colaboradores de forma a obterem maior capacitação para assumir maiores e mais complexas responsabilidades. *Coaching* consiste, essencialmente, em dar poder (*empowerment*) para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da vida ou até, e principalmente transforme a si mesmo.

O *coaching* ajuda todo *coachee*, que é aquela pessoa que passa pelo processo, ou seja o cliente, a construir o seu caminho, ou revê-lo, para a consecução das aspirações pessoais e organizacionais. Essa ideia de estratégia mútua é considerada como um dos fundamentos do *coaching*, afinal, ele é a melhor ferramenta no exercício de liderança, conduz ao alto desempenho por meio da criação de relacionamentos e o amadurecimento dos líderes. O *Coaching* oferece estrutura e o processo necessário às verdadeiras transformações. Em épocas de importantes mudanças organizacionais, o *coaching* normalmente fornece impulso necessário para construir e estimular equipes a melhores resultados, com realização pessoal na obtenção deles.

*Coaching* pode ser considerado como uma ferramenta importante na gestão empresarial, pois traz à tona o que há de melhor nas pessoas e visa liberar o potencial de uma pessoa para sua performance, ajudando-a a aprender em vez de ensiná-la.

A essência do *coaching* é a pergunta para chegar à resposta. O *coaching* como atividade genérica, busca desenvolver uma disciplina capaz de servir a identificação e a dissolução de obstáculos que nós, seres humanos, costumamos encontrar quando buscamos alcançar nossas aspirações pessoais, sociais e profissionais. É um processo dinâmico e interativo que consiste em dar assistência aos outros na consecução de suas metas, colaborando para o desenvolvimento do seu próprio potencial, ou seja, é ajudar uma pessoa a alcançar o que deseja. Ele ajuda a descobrir e definir as metas do cliente no sentido de ir em busca do desenvolvimento das competências para atingir as suas metas.

Mas, afinal o que é um *Coach* e o que faz? Atualmente um *coach* ajuda uma pessoa a galgar um nível – ao expandir uma nova aptidão.

O *Coaching* é o produto da parceria, na relação entre o *Coach* (profissional) e o *Coachee* (cliente) que visa à evolução do cliente. Pode ser um processo, com início, meio e fim, estipulado e definido em comum acordo entre o *Coach* (1º) e o *Coachee* (2º), conforme a necessidade do último em atingir determinada meta.

Durante este período o primeiro ajuda, apóia, encoraja e o segundo auxilia através da identificação e o uso das próprias competências desenvolvidas, reconhecendo a superação das dificuldades até então apresentadas. A essência do *coaching* é ajudar a pessoa a mudar na maneira que ela quer, ajudando-a a caminhar na direção em que ela quer ir, na busca do que almeja encontrar.

O *coaching*, mais do que ensinar, ajuda às pessoas a aprender, explorar o presente e desenhar o futuro, apóia a pessoa em todos os níveis do processo de tornar-se quem ela quer ser ou o melhor que ela puder. Ele leva a tomada de consciência, potencializa escolhas e leva a mudanças, libera o potencial da pessoa para maximizar o desempenho.

O *Coach* tem as perguntas. O *Coachee* tem as respostas. O *coach* leva o *coachee* a pensar no problema. O que está errado? O que eu quero? O *coaching* de boa qualida-

de é difícil de executar. Talvez o maior desafio seja engajar o colaborador (*coachee*) em um diálogo de propósito emergente. A pergunta simples, mas contundente, “De que nós devemos falar?” pode ser difícil de responder bem.

Assim, o *coach* frequentemente trabalha com o colaborador (*coachee*) como uma espécie de “batedor”, selecionando juntos o caminho apropriado.

*Coaching* não é terapia nem aconselhamento nem mentoria (em inglês, *mentoring*). A premissa da terapia é focar nas experiências e ou sentimentos passados. Terapeuta vem de terapêutica, “parte da medicina que estuda e põe em prática os meios adequados para aliviar ou curar doentes (FERREIRA, 1975). *Coaching* não pretende lidar com doentes nem com o passado, pelo contrário. É orientado ao ajuste do objetivo para o futuro. A terapia lida com a saúde mental do cliente, a pessoa quer a cura emocional e o alívio do sofrimento mental enquanto que o *coaching* lida com o crescimento mental do cliente.

No aconselhamento o consultor tende a dar sugestões e ou fornecer conselhos, é trabalhar com uma pessoa que se sente desconfortável ou insatisfeito com sua vida baseado nas situações do passado e focado na fixação de um problema, em contra partida o *Coaching* é baseado no presente e no futuro, através de uma ação orientada e não necessariamente hierarquizada. O cliente (*Coachee*) e o *coach* tornam-se parceiros para criar um futuro melhor, pois o *coach* ajuda o *coachee* a descobrir suas próprias respostas.

Outro ponto a destacar é que o *coach* é diferente de um mentor. Um mentor é um “padrinho” com grande experiência profissional no campo de trabalho do outro. Um mentor é simplesmente alguém que ajuda outra pessoa a aprender algo que não aprenderia tão bem. São aqueles professores que vão dar caminhos e indicar como os “aprendizes” devem fazer, são conselheiros sensíveis e de confiança. A mentoria é desenvolvida por um líder sênior mais experiente das organizações e que decide ser orientador de um novo líder ou empregado, e qual pode ser apontado como líder de alto potencial. O trabalho do mentor é de prepará-lo para promoção ou para aumentar sua responsabilidade, realizando ajustes finos referentes às características comportamentais ou desempenho, aumentando sua exposição às outras áreas da organização, para que outros pares reconheçam essa promessa de desempenho.

Existem diversos tipos de *Coaching*, seguem descritos os cinco principais: o *coaching* de vida, de carreira, de negócios, executivo e o pessoal. O *coaching* de vida lida com a pessoa de modo generalizado, ou seja, aspectos referentes ao relacionamento; trabalho, carreira, qualidade de vida entre outros.

O *coaching* de carreira orienta as pessoas que buscam um emprego em uma nova área de atuação (mudança de carreira), ou a retornar ao mercado de trabalho em uma mesma área, após um tempo afastado do mesmo, enfim, orienta o planejamento da carreira. O *coaching* de negócio lida com as questões relacionadas com o desempenho no trabalho, na empresa e com os colaboradores. Neste caso o *coach* pode ser o próprio gestor ou um profissional externo.

O *coaching* executivo visa capacitar o mesmo, no seu desempenho e excelência pessoal e nos negócios, tem a missão de potencializar escolhas liberando o potencial de cada *coachee*, ajuda na identificação das metas ligadas aos propósitos da empresa, solidificados na missão e visão da organização, assim como às necessidades e aspirações de cada executivo em particular. Faz-se, necessário, portanto, ser desenvolvido por um profissional externo à empresa.

O *coaching* pessoal tem por objetivo a capacitação das pessoas, a realização a melhora no desempenho de modo geral e na sua autorrealização, quanto ao alcance das metas estipuladas sem esquecer os princípios, valores e a missão de cada indivíduo. Todos os tipos de *coaching* compartilham os mesmos padrões: estabelecer metas, valores e construir habilidades para o futuro e todas as pessoas têm os recursos que precisam ou podem criá-los.

No Projeto Na Medida, neste Módulo que estamos tratando especificamente de pessoas, abordaremos somente o *Coaching* voltado para negócios, ou seja, objetivando que os empresários, gestores de microempresas, possam atuar em seus negócios com seus colaboradores como *coaches* buscando melhoria no relacionamento e nos resultados, potencializando escolhas e mudanças efetivas na organização. Um *coach* sempre trata o *coachee* como alguém rico em recursos. Não existem pessoas sem recursos, apenas estados mentais sem recursos. É importante que o empresário identifique essas características em seus colaboradores.

A maioria das empresas tem programas institucionalizados de desenvolvimento, mas uma minoria delas utiliza o *coaching* como estratégia de crescimento e de aumento do potencial de seus gestores e colaboradores. Pode-se perceber que, com as inúmeras possibilidades de leituras, cursos oferecidos, principalmente referentes a *coaching*, a força e o poder de transformação que esta ferramenta proporciona aos indivíduos quando bem aplicada, contribui para o fortalecimento de cada ser humano e também dos empreendimentos.

Texto adaptado por Adriana Gontijo para fins exclusivamente didáticos, baseado nas seguintes referências:

ANDREOLLI, Nédio Antonio. **Coaching: carreira e transformação organizacional**. 1º Simpósio Científico de Graduação e Pós Graduação FTSG – 4 a 6 de outubro de 2011. <http://ojs.ftsg.edu.br/index.php/1simp/article/viewFile/19/19>. Acesso em : 16 de maio de 2012

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: nova fronteira, 1975.

DUTRA, Eliana Glasser. **Coaching: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

## TEXTO 14 – FEEDBACK E FEEDFORWARD

### Significado do *feedback*

*Feedback* é um termo da eletrônica significando retroalimentação: “qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo” .

A expressão *feedback* é usada pelos engenheiros em dois sentidos diferentes. No sentido mais amplo, pode denotar que uma parte da energia de saída de um aparato ou máquina retorna como entrada: por exemplo, um amplificador elétrico com *feedback*. O *feedback*, neste caso, é positivo, ou seja, a fração de saída que reentra no objeto tem o mesmo sinal que o sinal original de entrada. *Feedback* positivo aumenta os sinais de entrada, não os corrige.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informação sobre como sua atuação está afetando outras pessoas.

*Feedback* eficaz ajuda o indivíduo ou grupo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

Para se tornar realmente um processo útil, o *feedback* precisa ser, tanto quanto possível:

Descritivo em vez de avaliativo: quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a necessidade de reagir defensivamente e assim o indivíduo pode ouvir e sentir-se à vontade para utilizar aquele dado como achar conveniente.

Específico em vez de geral: quando se diz a alguém que ele é “dominador”, isto tem menos significado do que indicar seu comportamento numa determinada ocasião: “nesta reunião, você fez o que costuma fazer outras vezes, você não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas”.

Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor: pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.

Dirigido: para comportamentos que o receptor possa modificar, pois, em caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.

**Solicitado em vez de imposto:** será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que observam possam responder.

**Oportuno:** em geral, o *feedback* é mais útil o mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, do apoio dos outros, do clima emocional, etc.

**Esclarecido para assegurar comunicação precisa:** um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer.

Os insucessos frequentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que esses requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar *feedback*, quanto no de receber *feedback*.

### **Por que é difícil receber *feedback*?**

É difícil aceitar nossa ineficiência e ainda mais admiti-la para os outros. A questão de confiança na outra pessoa é crítica, especialmente em situações de trabalho ou outras que podem afetar nosso status ou imagem. Podemos também rejeitar o que a outra pessoa pensa a nosso respeito. Podemos sentir que nossa independência esteja sendo violada ou que o apoio que esperávamos nos esteja sendo negado.

Quando percebemos que estamos contribuindo para manter o problema e que precisaremos mudar para resolvê-lo, podemos reagir defensivamente: paramos de ouvir (desligamos), negamos a validade do *feedback*, agredimos o comunicador apontando-lhe também seus erros, etc. Às vezes, a resolução de um problema pode significar

descobrir e reconhecer algumas facetas de nossa personalidade que temos evitado ou desejado evitar até de pensar.

### **Por que é difícil dar *feedback*?**

Gostamos de dar conselhos e com isso sentimo-nos competentes e importantes. Daí o perigo de pensar no *feedback* como forma de demonstrar a nossa inteligência e habilidade, ao invés de pensar na sua utilidade para o receptor e seus objetivos. Podemos reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, dependendo de nossa própria motivação, e com isso, tornamo-nos parciais e avaliativos, servindo o processo de *feedback* como desabafo nosso (alívio de tensão), ou agressão, velada ou manifesta.

Podemos temer as reações do outro – sua mágoa, sua agressão etc.; isto é, que o *feedback* seja mal interpretado, pois, em nossa cultura, *feedback* ainda é percebido como crítica e tem implicações emocionais (afetivas) e sociais muito fortes, em termos de amizade (ou sua negação), status, competência e reconhecimento social. Se o receptor se torna defensivo, podemos tentar argumentar mais para convencê-lo ou pressioná-lo. Assim, reagimos à resistência com mais pressão e com isso aumentamos a resistência (defesa), o que acontece tipicamente em polêmicas que se radicalizam.

Muitas vezes, a pessoa não está preparada, psicologicamente, para receber *feedback* ou não deseja nem sente necessidade. É preciso atentar para estes aspectos de nula ou fraca prontidão receptiva, que constituem verdadeiros bloqueios à comunicação interpessoal. Se insistirmos no *feedback*, a pessoa poderá duvidar dos nossos motivos para tal, negar a validade dos dados, racionalizar procurando justificar-se etc.

### **Como superar as dificuldades**

Estabelecendo uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre comunicador e receptor.

Reconhecendo que o *feedback* é um processo de exame conjunto.

Aprendendo a ouvir, a receber *feedback* sem reações emocionais (defensivas) intensas.

Todos nós precisamos de *feedback* tanto de reforço quanto de reorientação. Precisamos saber o que estamos fazendo inadequadamente, como também o que conseguimos fazer com adequação, de modo a podermos corrigir as ineficiências e mantermos os acertos.

Os dados subjetivos referentes a sentimentos e emoções também são importantes no processo de *feedback*. Por exemplo: “quando você fez aquilo, senti-me numa situação muito desagradável”

Isto não tem por objetivo invalidar os motivos da outra pessoa, apenas indicar como a ação repercutiu em nós. Não sabemos por que agiu assim, sabemos, porém, como o seu comportamento nos fez sentir.

Quando recebemos *feedback* de uma pessoa, precisamos confrontá-lo com as reações de outras pessoas para verificar se devemos mudar nosso comportamento de maneira geral ou somente em relação àquela pessoa.

Uma tendência que vem sendo proposta nas organizações é dar preferência ao **FEEDFORWARD**, que significa dar ideias e sugestões para as pessoas visando o aperfeiçoamento de determinadas competências que serão necessárias para o alcance de seus objetivos e metas futuras.

Analisando em relação à linha do tempo podemos afirmar que o *feedback* é focado no passado e nas ações que já ocorreram. O *feedforward* é focado no futuro e nas oportunidades de melhoria que poderemos implementar. Ao contrário do *feedback* que pode ser mais estático, o *feedforward* é dinâmico e em constante expansão.

Segundo Marshall Goldsmith, presidente da *Alliance for Strategic Leadership*, as pessoas gostam de receber *feedforward* por 10 boas razões:

1. Podemos mudar o futuro, não o passado. O *feedforward* ajuda a visualizar e enfocar um futuro positivo, em vez de um passado negativo. Quando oferecemos a alguém boas ideias, aumentamos suas chances de sucesso.
2. É mais produtivo ajudar um indivíduo a estar certo do que provar que ele estava errado. Mesmo o *feedback* construtivo costuma ser visto como negativo. O *feedforward* é positivo, porque se concentra nas soluções.

3. Gente bem-sucedida gosta de receber sugestões que contribuam para alcançar suas metas. Essas pessoas tendem a resistir a opiniões negativas, aceitando bem apenas o *feedback* que esteja de acordo com a maneira como se veem. Elas são sensíveis ao *feedforward* – e gostam.
4. O *feedforward* pode vir de qualquer um que conheça o assunto, ainda que não conheça a pessoa que escuta. Praticamente qualquer um é capaz de lhe oferecer ideias para melhorar, ainda que vocês não se conheçam. O *feedback* exige que as pessoas se conheçam. O *feedforward* só requer boas ideias. Às vezes, as pessoas levam o *feedback* para o lado pessoal. Com o *feedforward*, isso não acontece. A ideia do *feedback* construtivo é focar o desempenho, e não a pessoa. Ainda assim, muitas vezes o *feedback* é levado para o lado pessoal.
5. O *feedforward* parte do princípio de que as pessoas são capazes de fazer mudanças positivas para o futuro.
6. O *feedforward* trabalha mais ou menos com o mesmo material do *feedback*, mas de maneira mais positiva. Vamos imaginar que um funcionário tenha feito um serviço de baixa qualidade. Usando uma abordagem de *feedforward*, o empresário pode ajudá-lo a rever os serviços futuros, fazendo sugestões específicas de modo positivo, em vez de fazer o funcionário “reviver” a experiência humilhante.
7. O *feedforward* tende a ser mais eficiente e eficaz. Ao oferecer sugestões, o empresário pode dizer ao funcionário: “Aqui estão quatro ideias para o futuro, sugeridas com espírito positivo. Se você só usar duas, ótimo. Apenas ignore as que não fizerem sentido.” Com esta abordagem, não há desperdício de tempo comentando as ideias ou tentando provar que estão erradas.
8. O *feedforward* pode ser empregado com gerentes, funcionários, parceiros, fornecedores, em associações corporativas e de classe. O *feedforward* não implica julgamento superior. Como seu principal foco é ser útil, é mais fácil de ouvir. Sugira ao empresário perguntar à equipe: “Como posso ajudar nossa equipe no futuro?” e ouça o *feedforward* dos membros da equipe.

Portanto, além do *feedback*, passe a trabalhar com o *feedforward* no processo de *coaching* de modo a tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Com o *feedforward*, não apenas se transmite a mensagem certa, como garante que aquele que ouve seja mais receptivo ao conteúdo, mais aberto à mudança e mais voltado para as promessas do futuro do que para as falhas do passado.

Texto adaptado por Adriana Gontijo para fins exclusivamente didáticos, baseado nas seguintes referências:

**Dez Razões para Experimentar o *Feedforward*.** Conforto Consultoria e Educação Corporativa. Fonte: <http://www.confortoconsultoria.com.br/modules.php?name=News&file=print&sid=24>. Acesso em 10 de maio de 2012.





# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALBERTI, R. E. & EMMONS, M. L. **Comportamento assertivo: Um guia de auto-expressão**. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.
- ARGYRIS, C. **Overcoming Organizational Defenses**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- BARKER, Alan. **Técnicas de comunicação** São Paulo: Clio Editora, 2007.
- BERGAMINI, **Cecília W. O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARAM, Cecilia; MATOS, Gislayne, **Caderno de Textos**. Belo Horizonte: Projeto Convivendo com Arte, 1998
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COUTINHO, Mirian C. M. **Percepção**. : Manual ABTD - MG: Curso de Formação para Consultores Internos de Organizações. Belo Horizonte, 1995.
- D'ANNIBALE, José F. **Como implantar uma estrutura de remuneração na sua empresa**. São Paulo: Editora STS, 2006.
- ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa**. São Paulo: Futura, 1998.
- FRANÇA, Ana C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Procedimentos e Ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GALLWEY, Timothy. **The inner Game of Work**. Texere, 2000.
- HELLER, Robert. **Como aprimorar a gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- KANAANE, R., e ORTIGOSO, Sandra A. R. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

LUCENA, Maria D. S. **Planejamento Estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MUCCHIELLI, R. **Psicologia da relação de autoridade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

OLIVEIRA, Aristeu. **Manual de Descrição de Cargos e Salários**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PARKER, Glenn M. **Team Players & Teamwork: a equipe e seus Integrantes – A nova estratégia competitiva**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. p.28.

PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos e Salários**. 14 ed. São Paulo: LTR, 2010.

RABAGLIO, Maria O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

SENGE, Peter (). **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: Metodologia Gerencial de Excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SEBRAE. **Referenciais de Consultoria do Sebrae**. Brasília, 2012.

SILVA, Marilene L. **Administração de Departamento Pessoal**. São Paulo: Érica, 2001.

SILVA, Mateus O. **Remuneração Variável – Quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

THORNDIKE, E.L. . **A constant error in psychological ratings**. Journal of Applied Psychology, Vol 4(1), , Mar, 1920.

ZIMPECK, Beverly G. **Administração de Salários**. São Paulo. Atlas, 1998.









*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**0800 570 0800**