

Gestão de Pessoas e Equipe

Manual do Participante



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

MANUAL DO PARTICIPANTE

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

R788g Assunção, Adriana Faria Gontijo.

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

228 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
ENCONTRO 1 – O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	12
ATIVIDADE 1 – CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	23
ATIVIDADE 2 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTERRELAÇÕES	27
ATIVIDADE 3 – ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO	33
ATIVIDADE 4 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO	41
ENCONTRO 2 – SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E PROVISÃO DE PESSOAS	44
ATIVIDADE 1 – DESENHO DE CARGOS: CONCEITOS E OBJETIVOS	50
ATIVIDADE 2 – COMO ELABORAR UM DESENHO DE CARGOS	56
ATIVIDADE 3 – REMUNERAÇÃO	57
ATIVIDADE 4 – RECRUTAMENTO: A IMPORTÂNCIA DO PERFIL DA VAGA.....	64
ATIVIDADE 5 – RECRUTAMENTO – AS ETAPAS DO PROCESSO.....	68
ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO	72
ENCONTRO 3 – SELEÇÃO, DESEMPENHO E RETENÇÃO DE PESSOAS	74
ATIVIDADE 1 – SELEÇÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E ETAPAS DO PROCESSO	81
ATIVIDADE 2 – SELEÇÃO DE PESSOAS: IMPACTOS NA EMPRESA.....	91
ATIVIDADE 3 – O CICLO DA GESTÃO DO DESEMPENHO	92
ATIVIDADE 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	98

Sumário

ATIVIDADE 5 – PLANOS DE CAPACITAÇÃO	99
ATIVIDADE 6 – RETENÇÃO DE TALENTOS	104
ATIVIDADE 7 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO	110
ENCONTRO 4 – O TRABALHO EM EQUIPE E A PERCEPÇÃO HUMANA.....	112
ATIVIDADE 1 – CONSTRUTORA DE CASTELOS WINDSOR S/A	119
ATIVIDADE 2 – A PERCEPÇÃO HUMANA.....	124
ATIVIDADE 3 – A PERCEPÇÃO HUMANA E FATORES QUE INFLUENCIAM NA CONVIVÊNCIA DE EQUIPE E NO PROCESSO DE SELEÇÃO	125
ATIVIDADE 4 – FATO OU INFERÊNCIA	126
ATIVIDADE 5 – ESCADA DA INFERÊNCIA.....	127
ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO	131
ENCONTRO 5 – A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E OS CONFLITOS EM UMA EQUIPE.....	134
ATIVIDADE 1 – TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE.....	141
ATIVIDADE 2 – AS MODALIDADES DE COMPORTAMENTO NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	142
ATIVIDADE 3 – ANÁLISE COMPARTILHADA DOS RESULTADOS DO TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE.....	151
ATIVIDADE 4 – ESCALA DE OPINIÕES	152
ATIVIDADE 5 – COMO LIDAR COM CONFLITOS	153
ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO	159

ENCONTRO 6 – O EMPRESÁRIO COMO UM <i>COACH</i> DA EQUIPE	162
ATIVIDADE 1 – CONCEITO DE <i>COACHING</i> E DIFERENÇAS ENTRE ACONSELHAMENTO, MENTORIA E TERAPIA.....	168
ATIVIDADE 2 – O <i>COACHING</i> NA PRÁTICA.....	175
ATIVIDADE 3 – <i>FEEDBACK</i> E <i>FEEDFORWARD</i> NO PROCESSO DE <i>COACHING</i>	179
ATIVIDADE 4 – PLANO “FAZER PARA DESENVOLVER”	184
ATIVIDADE 5 – AVALIAÇÃO E ENCERRAMENTO DO CURSO	185
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	224



APRESENTAÇÃO

Caro participante,

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 lhe permitirão criar essas condições e potencializar a capacidade empresarial de atrair, desenvolver e manter talentos.

Para atender às necessidades de capacitação o SEBRAE disponibiliza aos empresários o 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.

O Curso Gestão de Pessoas e Equipe: na medida, um dos módulos do Projeto Na Medida, tem como propósito criar as condições necessárias para que os participantes desenvolvam competências gerais para:

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.

ESTRUTURA DO CURSO GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPE: NA MEDIDA

O curso é composto por 6 encontros nos quais serão abordados os seguintes temas:

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 e a percepção humana

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.

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. O grupo deverá 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, pois é 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.



ENCONTRO 1

O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Atividade de abertura do Curso: Atividade em grupos e Exposição oral - Apresentação e integração dos participantes e levantamento das expectativas. Apresentação do curso e das competências gerais a serem desenvolvidas. Apresentação do Diário de Bordo e elaboração do contrato de convivência.

Atividade de apresentação do Encontro: Exposição oral – Apresentação do programa e das competências do Encontro 1.

Atividade 1: Exposição dialogada para compreensão do conceito de Gestão de Pessoas.

Atividade 2: Exposição oral e atividade em grupo para compreensão das relações de interdependência dos processos de Gestão de Pessoas.

Atividade 3: Atividade individual: Diagnóstico de gestão de pessoas

Atividade 4: Encerramento do encontro

Carga horária

4 horas

ATIVIDADE DE ABERTURA DO CURSO

Você e seus colegas irão participar de uma apresentação, conforme o roteiro a seguir.



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 



O curso tem como propósito criar as condições necessárias para que você desenvolva as seguintes competências gerais:



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



DIÁRIO DE BORDO

O Diário de Bordo é a sua agenda de aprendizagem individual. Durante o curso registre suas percepções, aquelas ideias “de repente” e que são raras no dia a dia, sugestões recebidas e o seu aprendizado em cada encontro. Assim você terá ótimos subsídios para elaborar seu Plano de Ação para dar continuidade ao seu desenvolvimento ao final do curso.



S5E1





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.

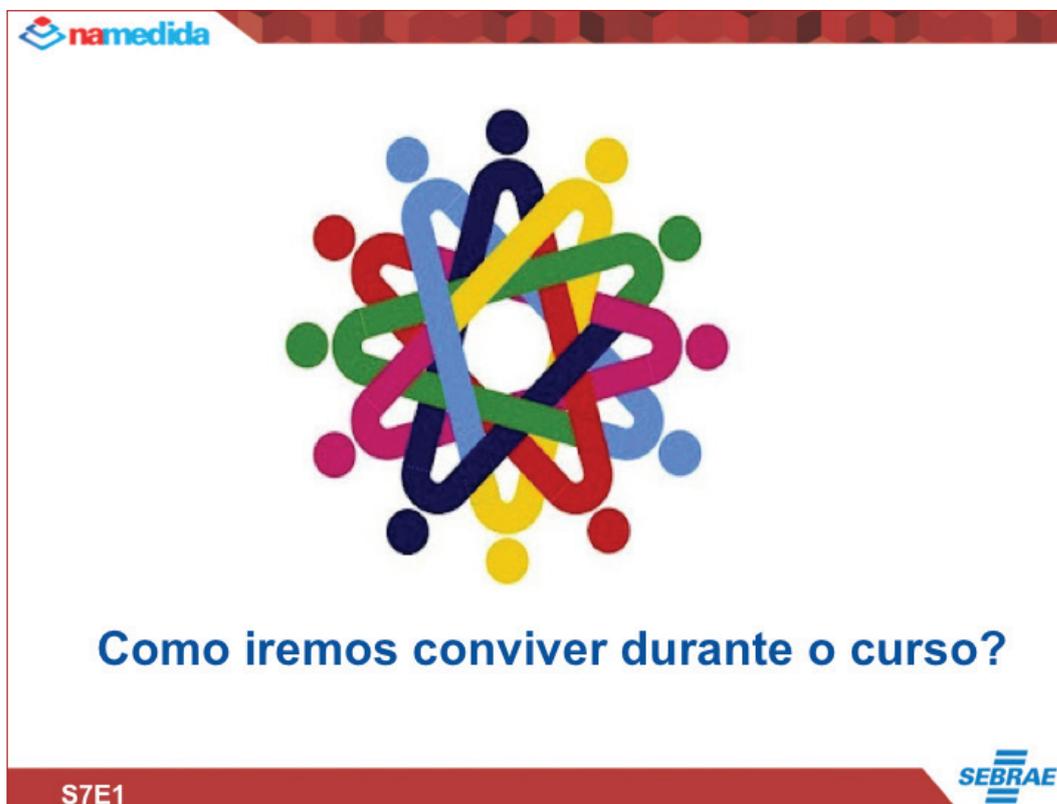


S6E1



COMO IREMOS CONVIVER DURANTE O CURSO?

Em que você pode contribuir para que a convivência com os demais participantes durante o curso seja positiva e proveitosa?



Como iremos conviver durante o curso?

S7E1



ENCONTRO 1



Encontro 1

O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

S8E1 



Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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.

Carga horária

4 horas

Atividade de apresentação do encontro 1

Você assistirá a uma exposição oral sobre a estrutura do Encontro 1 e as competências a serem desenvolvidas.

Atividade 1: Conceituação de gestão de pessoas

Você participará de uma exposição dialogada sobre o conceito de gestão de pessoas.

Atividade 2: Processos de gestão de pessoas e suas interações

Com este tema, você irá compreender as interações entre os vários processos de gestão de pessoas nas empresas.

Atividade 3: Elaboração de diagnóstico

Você irá fazer uma reflexão sobre os processos de gestão de pessoas e como estão sendo aplicados em sua empresa a fim de identificar as necessidades e soluções que trarão melhorias para o negócio.

Atividade 4: Atividade de encerramento do encontro

ATIVIDADE 1 – CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Você junto com os demais participantes irão contribuir para desenvolver o conceito de Gestão de pessoas, conforme as orientações do Educador.



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




O texto abaixo comenta alguns aspectos da gestão de pessoas e será lido em voz alta e comentado por participantes do grupo:

GESTÃO DE PESSOAS

1. A Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas que produzam bons resultados e que estejam comprometidas com a estratégia e as metas da empresa. Para isto, utiliza ferramentas que propiciam a realização adequada de processos seletivos, descrição de cargos, sistemas de remuneração, acompanhamento contínuo do desempenho, atividades de capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais. Mas não é apenas a aplicação adequada e criteriosa desses processos.

2. A Gestão de Pessoas deve atuar na busca da satisfação mútua, traçando objetivos comuns aos colaboradores e a empresa, procurando enxergar as pessoas como parceiras de seu desenvolvimento e praticando ações para que as pessoas pensem o mesmo da empresa. A partir desse comprometimento mútuo estabelecem-se relações de confiança que requerem uma nova forma de gerenciar e tratar as pessoas.

3. A manutenção dessas relações implica na compreensão de que hoje os cenários mudam com muita rapidez e reflete no comportamento e nos anseios de cada um. É o fruto de uma quase infinita disponibilidade de informações que nos chegam espantosamente rápidas. Por isso a gestão de pessoas está inteiramente associada à gestão dessas mudanças. Se as pessoas mudam, sua empresa se transforma. Cabe ao gestor capacitar-se para que as mudanças gerem transformações positivas. É neste cenário que as organizações devem agir para transformar seu capital humano em um verdadeiro diferencial competitivo.

4. Não é uma missão das mais fáceis, mas é imprescindível a qualquer empresa que queira efetivamente transformar as pessoas que nela trabalham em parceiros motivados e comprometidos com os seus resultados.



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



Agora, escreva no quadro a seguir a sua própria definição de gestão de pessoas com base no conceito desenvolvido aqui.



ATIVIDADE 2 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTERRELAÇÕES

Você participará de uma exposição oral e de uma atividade em grupo para compreender as relações de interdependência entre os processos de gestão de pessoas nas empresas.

O CICLO DE GESTÃO DE PESSOAS

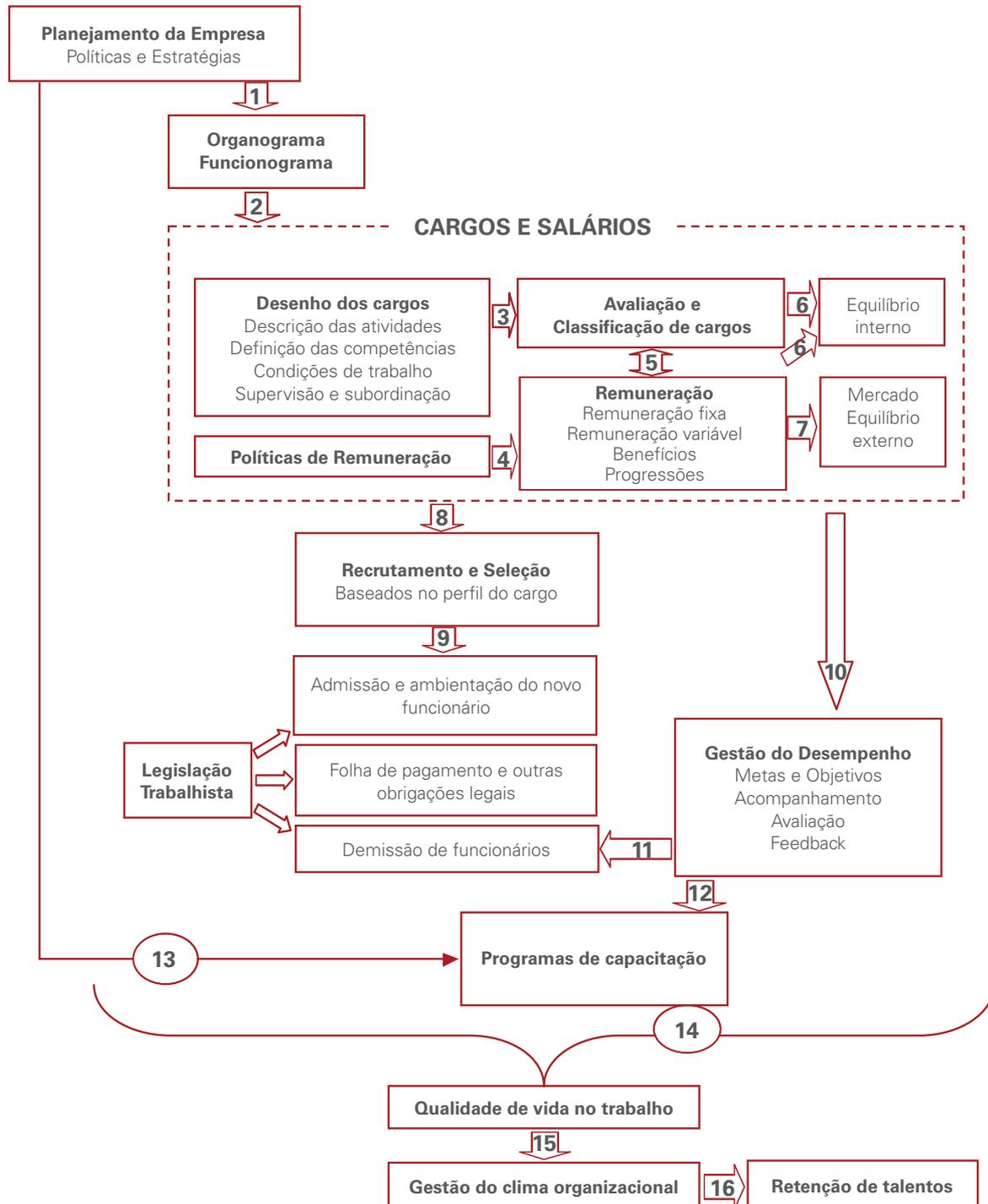


PROVIMENTO Determina quem trabalhará na empresa.	Pesquisa de Mercado de RH, Recrutamento de Pessoas, Seleção de Pessoas
APLICAÇÃO Define as atribuições, responsabilidades de cada pessoa na empresa	Integração de Pessoas, Desenho de cargos, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho.
MANUTENÇÃO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

S13E1

Observe o diagrama a seguir. Nele você terá uma visão geral dos processos de gestão de pessoas e como eles estão relacionados.

DIAGRAMA DAS INTERAÇÕES ENTRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS



Cada seta numerada no diagrama identifica uma relação entre os processos de gestão de pessoas. Essas relações estão descritas após o diagrama.

Acompanhe a exposição do Educador e faça perguntas se tiver alguma dúvida.

- 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 – 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 sua atividades ou melhorar seu comportamento pessoal.
- 12 – A gestão de desempenho visa prioritariamente ao aprimoramento das pessoas. Porém, em alguns casos, detecta-se que algum funcionário 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.
- 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.

ATIVIDADE 3 – ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO

Você fará um autodiagnóstico, uma reflexão sobre várias situações existentes nas empresas que se relacionam com os processos de gestão de pessoas, comparando-os com a realidade de sua empresa.



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






DIAGNÓSTICO - RECOMENDAÇÕES

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

S15E1



Valorize esta oportunidade para otimizar a gestão do seu negócio. Nosso propósito é auxiliá-lo na identificação de soluções em gestão de pessoas que trarão melhorias para o seu negócio.

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Leia as afirmativas e anote na coluna “Pontos” o número correspondente à realidade em sua empresa, conforme com a tabela a seguir:

Realidade da minha empresa	Pontos
Isto nunca acontece na minha empresa.	1
Esta situação acontece muito raramente.	2
Lembro-me de ter feito isto algumas vezes.	3
Quase sempre eu procuro fazer desse modo.	4
Isto reflete exatamente o que acontece na minha empresa.	5

Afirmativa	Pontos
Procuro conscientizar cada funcionário sobre os reflexos de sua atividade na atividade de outras pessoas. Por isto, eles procuram executá-las conforme o que foi estabelecido para não causar problemas na produtividade da empresa.	
As atividades de todos os cargos existentes na empresa estão documentadas e são informadas aos funcionários desde o dia em que são admitidos.	
Em minha empresa faço um planejamento para o futuro. Analiso as qualidades e deficiências da minha empresa e estou sempre atento ao mercado para identificar ameaças ou oportunidades para o meu negócio.	
Os procedimentos adotados na empresa para admissão, pagamento de salários, recolhimento das obrigações trabalhistas e outros são rigorosamente executados de acordo com a legislação em vigor.	

Afirmativa	Pontos
Para cada cargo já estão definidos os conhecimentos que o funcionário precisa ter, as habilidades que ele precisa aplicar na execução do seu trabalho e as atitudes que ele deve assumir durante o exercício de suas tarefas.	
Quando preciso admitir um funcionário, primeiro defino quais serão suas atividades, os requisitos mínimos que vou exigir e escrevo tudo. Desse modo, fico mais seguro para admitir uma pessoa com grandes chances de dar certo.	
Na hora de buscar candidatos para preencher uma vaga, eu faço uma análise criteriosa dos currículos para verificar quais são aqueles que têm um perfil parecido com o que necessito.	
Para escolher um candidato, faço entrevista para verificar suas competências e recorro a testes específicos visando a aumentar minha certeza quanto à escolha do futuro funcionário.	
Quando entrevisto um candidato, procuro não me deixar levar pela aparência, simpatia ou por alguma indicação. Na entrevista, meu foco é verificar se a competência dele está de acordo com o que a empresa necessita, independentemente de qualquer outra influência.	
Na minha empresa há um programa que visa a adaptar o novo funcionário à sua atividade. Quando o funcionário entra, ele passa por um período de ambientação no qual ele irá conhecer bem a empresa e o trabalho que realizará e também fazer contato com seus futuros colegas.	
Periodicamente, verifico se os funcionários estão alcançando os resultados desejados, se estão executando bem as tarefas do seu cargo e se o comportamento deles está de acordo com o padrão vigente na empresa.	
Os funcionários da minha empresa sabem com clareza o que precisam fazer para ocupar um cargo mais alto ou para fazer jus a algum aumento salarial.	

Afirmativa	Pontos
Sempre que identifico algum problema no desempenho do funcionário, tomo medidas para melhorar seus resultados ou seu comportamento e converso com ele sobre esses problemas e também sobre o que podemos fazer em conjunto para solucioná-los.	
Estou sempre atento às condições de trabalho dos funcionários, procurando adequar o ambiente de modo que ele sinta-se bem e não corra qualquer risco de adquirir problemas de saúde por causa de más condições de trabalho.	
Temos um plano de capacitação dos funcionários baseado nas necessidades de melhoria do desempenho atual e também pensando no futuro. Quero ter pessoas sempre bem preparadas para atingir as metas que planejei para minha empresa.	
Entre mim e os funcionários há sempre um canal aberto de comunicação. Eles sentem-se à vontade para conversar comigo para sugerir, criticar ou dar alguma opinião sobre a empresa.	
Remunero os funcionários de acordo com os valores praticados em outras empresas semelhantes à minha. Além disto, reconheço e premio aqueles que apresentam desempenho diferenciado.	
Quando o funcionário vem apresentando resultados cada vez melhores, dou a ele chance de crescer, melhorando seu salário ou promovendo-o para um cargo mais alto.	
O clima organizacional dentro minha empresa é muito bom. Sinto que eles trabalham como uma verdadeira equipe e se respeitam. Na maioria do tempo, é possível notar que eles estão motivados e comprometidos com os resultados da empresa.	

Afirmativa	Pontos
<p>Não tenho problemas com desligamento de funcionários. Procuo remunerá-los adequadamente, proporcionar-lhes perspectivas de crescimento, reconheço e valorizo seu trabalho, fazendo com que ele sinta orgulho da empresa. A rotatividade não prejudica muito meu negócio, pois sinto que os funcionários sentem-se satisfeitos trabalhando na minha empresa.</p>	
Soma dos pontos	

Confira agora o resultado do seu diagnóstico e fique atento aos comentários do facilitador.

De 20 a 30 pontos:

- Praticamente, não existe em sua empresa instrumentos que lhe deem suporte à gestão de pessoas. É necessário que você se conscientize da importância dessas ferramentas e comece a elaborar um Plano de Ação para minimizar vários problemas relacionados ao gerenciamento de seus funcionários. Este curso possibilitará que você tome contato e compreenda os conceitos, a finalidade e as ferramentas aplicadas nos vários processos de gestão de pessoas com as quais você poderá dar início à estruturação do seu sistema de gestão.

De 31 a 50 pontos:

- Você já tem um pouco de conhecimento sobre a gestão de pessoas, mas, por algum motivo, não o tem aplicado de maneira regular. A gestão de pessoas é eficaz quando aplicada de maneira uniforme em todas as situações. Da forma que está, fica mesmo é a impressão de que sua empresa não possui políticas de gestão e nem aplica as ferramentas necessárias, embora você queira instituí-las. Neste curso, você compreenderá a importância de implementar, de modo permanente, uma política de gestão de pessoas e o quanto ela contribui para melhorar os resultados de sua empresa.

De 51 a 70 pontos:

- Você demonstra conhecer os conceitos e aplicar algumas ferramentas de gestão de pessoas, mas este resultado demonstra que em sua empresa ela é realizada

de maneira informal. Essa informalidade provoca certo sentimento de insegurança nos funcionários, que pode ser motivada pela ausência de uniformidade na aplicação destes processos ou na falta de alinhamento das suas expectativas com as da empresa. Durante este curso, você terá a oportunidade de conhecer e exercitar os principais processos de gestão de pessoas que poderão iniciá-lo no processo de formalização desses procedimentos.

De 71 a 90 pontos:

- Este resultado retrata que você possui um bom sistema de gestão de pessoas, devidamente documentado e aplicado em quase todas as situações, porém, necessita ser consolidado e tornar-se um valor em sua empresa. Em algumas situações, ainda prevalece o próprio julgamento que pode resultar em decisões não coerentes com as que foram tomadas anteriormente em situações semelhantes, ocasionando algum descontentamento entre seus funcionários. Neste curso, você poderá ampliar seus conhecimentos, adaptar as ferramentas propostas e, desse modo, consolidar seu sistema de gestão de pessoas.

Acima de 90 pontos:

- Você possui um grande conhecimento sobre este tema e um sistema de gestão de pessoas já consolidado em sua empresa o qual deve estar lhe proporcionando resultados muito satisfatórios. É a situação ideal, pois permite que sua gestão seja transparente, sustentada sobre critérios claros que certamente estão estimulando um bom clima organizacional. No decorrer deste curso, você poderá aprimorar e ampliar seus conhecimentos em gestão de pessoas, que lhe permitirá acertar pequenas distorções e também obter novas ideias para serem aplicadas em sua empresa.

PARA SUA REFLEXÃO

- Agora, reflita sobre seu diagnóstico e pense na sua empresa. Relacione abaixo as suas dificuldades na gestão de pessoas em sua empresa e procure identificar o que você precisa fazer para minimizar estes problemas.

ATIVIDADE 4 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento deste encontro, de acordo com orientações do Educador.

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

SEBRAE

S16E1





Qual a sua avaliação deste encontro?



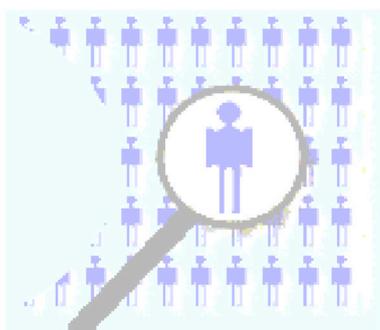
**Sua opinião
faz toda
a diferença**

S17E1 





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



S1E2





ENCONTRO 2

SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E PROVISÃO DE PESSOAS

Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- Analisar as funções, requisitos qualificativos, 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
- Reconhecer a importância de se elaborar perfis compatíveis com a necessidade da Empresa.
- Predispor-se a realizar o Recrutamento de Pessoal com bases técnicas.
- Elaborar o desenho do cargo alinhado com o perfil adotado no processo de recrutamento de empregados.

Carga horária

4 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

Atividade de apresentação do encontro 2

Exposição oral para apresentação do encontro 2 e das competências a serem desenvolvidas.

Atividade 1: Desenho de Cargos: conceitos e objetivos

Exposição dialogada para conhecer o conceito de Desenho de Cargo, seus objetivos e como pode ser aplicado nas empresas.

Atividade 2 : Como elaborar um desenho de cargos

Exercício em grupos para elaboração do desenho de cargo.

Atividade 3: Remuneração

Exercício em grupo para compreensão do processo de elaboração de um programa de remuneração variável.

Atividade 4: Recrutamento – A importância do perfil da vaga.

Exposição dialogada para conhecer as etapas de elaboração de perfis que subsidiarão os processos de recrutamento e seleção.

Atividade 5: Recrutamento – As etapas do processo

Exposição dialogada sobre as etapas de um processo de recrutamento e seleção.

Atividade 6: Atividade encerramento do encontro

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 2

Você assistirá a uma exposição oral sobre a estrutura do Encontro 2 e as competências a serem desenvolvidas.

Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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
- Reconhecer a importância de se elaborar perfis compatíveis com a necessidade da Empresa.
- Predispor-se a realizar o Recrutamento de Pessoal com bases técnicas.
- Elaborar o desenho do cargo, alinhando-o com o perfil adotado no processo de recrutamento de funcionários.

Temas que serão abordados neste encontro:

TEMAS DO ENCONTRO 2

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

S2E2



Atividade 1: Desenho de Cargos: conceitos e objetivos

Você irá assistir a uma exposição oral sobre os conceitos e a metodologia para elaboração de um Desenho de Cargos.

Atividade 2: Como elaborar um desenho de cargos

Você irá participar de uma atividade em grupo para praticar a elaboração de um desenho de cargos.

Atividade 3: Remuneração

Você participará de uma exposição sobre remuneração fixa e variável e os planos de benefícios. São os itens que compõem a remuneração total de uma Empresa. Em seguida participará de um trabalho em grupos para fixação dos conceitos de programas de remuneração variável.

Atividade 4: Recrutamento – A importância do perfil da vaga.

O perfil da vaga é a ferramenta essencial para a realização de um processo de recrutamento e seleção. Por meio de um perfil adequadamente elaborado o gestor obterá mais sucesso no processo de agregar novos funcionários à sua empresa. Você realizará uma atividade individual sobre elaboração de perfil de cargo que irá proporcionar-lhe melhor entendimento do seu papel no processo de recrutamento.

Você participará de uma exposição dialogada sobre as etapas de um processo de recrutamento e seleção de pessoas.

ATIVIDADE 1 – DESENHO DE CARGOS: CONCEITOS E OBJETIVOS

Você participará agora de uma exposição do Educador sobre o conceito de Desenho de Cargos e seus objetivos nos processos de gestão de pessoas.

O desenho de cargos é uma abordagem ampla do cargo e pode ser definido como:



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 



Conceitos relacionados:

- Cargo é um conjunto de atribuições ou funções que guardam alguma correlação entre si. É aquele que se registra no contrato de trabalho e na Carteira de Trabalho do empregado. Indica a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa. Pressupõe deveres e responsabilidades exclusivas e distintas de todos os demais cargos.
- Atribuições ou funções são as atividades executadas pelo ocupante de um cargo. Uma única atribuição pode comportar diversas atividades.

Informações de um Desenho de Cargos

Veja a seguir um modelo preenchido de um Desenho de Cargos:

Quais informações constam em um desenho de Cargos?

- Identificação do cargo: nome, natureza e CBO – Classificação Brasileira de Ocupações.
- Missão – descreve a razão de ser do cargo.
- Descrição das atividades – Relação das atividades a serem executadas pelos ocupantes do cargo.
- Requisitos mínimos – São as qualificações sem as quais não seria possível o ocupante realizar as atividades.
- Competências básicas – São os requisitos relacionados ao conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao exercício do cargo.
- 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 – A quem o cargo se reporta e, se for o caso, a quem ele comanda.
- Informações funcionais – Informações relacionadas às condições do exercício do cargo, de acordo com as características da Empresa.
- Responsabilidades do cargo – Informa a responsabilidade do ocupante do cargo por pessoas, bens e relacionamento com clientes.

Desenho de Cargos é a principal ferramenta do sistema de gestão de pessoas. Os elementos que o compõem fornecem subsídios para a estrutura de Remuneração, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Planos de Capacitação.

EMPRESA XYZ LTDA
DESENHO DE CARGO – DATA.....

Cargo: ESTOQUISTA	
Natureza: Operacional	CBO 4141-05

<p>Missão do cargo</p> <p>Propiciar melhores condições de localização e dispensa de produtos do depósito, mediante a realização da estocagem em conformidade com as normas internas de organização e layout.</p>

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	
1	Receber, conferir e armazenar produtos e materiais no depósito de acordo com as normas internas, observando a disposição preestabelecida a fim de facilitar a localização e a dispensa deles quando solicitados.
2	Fazer o registro da movimentação de entradas e saídas e controlar os níveis de estoques.
3	Localizar e distribuir os produtos e materiais solicitados pelos usuários.
4	Manter a organização e a limpeza do depósito conforme as normas internas estabelecidas.
5	Observar e fazer o controle das condições da embalagem dos produtos, separando os produtos com avarias, mofo, insetos ou qualquer outro indicador de perda de qualidade a fim de efetuar a troca deles.
6	Executar outras tarefas de mesma natureza e grau de complexidade e responsabilidade semelhantes, de acordo com instruções dos superiores.

REQUISITOS MÍNIMOS
Escolaridade: 1º. Grau completo
Tempo de experiência: Um ano em atividades correlatas
Cursos específicos:
Outros: Condição física para trabalhar a maior parte do tempo em pé ou andando.

Assim, o objetivo do Desenho de Cargos é:



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




ATIVIDADE 2 – COMO ELABORAR UM DESENHO DE CARGOS

Você irá participar de uma atividade em grupo, destinada a elaboração de um desenho de cargos, conforme orientações do Educador.

ATIVIDADE 3 – REMUNERAÇÃO

Você participará de uma exposição dialogada sobre remuneração. Contribua com seu conhecimento e experiência.



REMUNERAÇÃO

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



Remuneração fixa
+
Remuneração variável
+
Benefícios

S5E2




Como estabelecer a remuneração para os cargos de sua Empresa?

A remuneração é um dos mais importantes processos do sistema de gestão de pessoas não só porque é a contrapartida do trabalho do seu funcionário mas pela sua contribuição para a satisfação das pessoas que tem enorme influência na sua retenção à Empresa. Aqui estamos falando não apenas do salário nominal, aquele que você registra na Carteira de Trabalho do seu funcionário, mas sim de algo mais amplo. Trataremos remuneração como um fator que pode contribuir para o melhor desempenho das pessoas, para elevar o seu grau de comprometimento e como um fator estratégico que influencia na lucratividade de sua Empresa.

Para que você comece a pensar em remuneração como um componente estratégico para sua Empresa, aqui vão algumas recomendações:

A - Estabeleça o salário com base na hierarquia dos cargos. Mantenha o equilíbrio interno.

Faça uma criteriosa avaliação dos seus cargos considerando no mínimo três fatores: Conhecimento, Complexidade e Contribuição para os resultados.

As tabelas a seguir constituem um modelo pelo qual os cargos podem ser avaliados. Com base no desenho de cargos é possível avaliar em que grau se encontra cada cargo de sua Empresa, em cada fator mencionado acima. Veja a definição dos fatores e os respectivos graus adotados em uma avaliação de cargos:

1 – Conhecimentos:

Avalia o conjunto dos conhecimentos necessários para um desempenho plenamente satisfatório no cargo. Não importa a forma como foram adquiridos, se por meio da educação formal ou da experiência prática.

Grau	
5	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 delas e/ou orientar os demais componentes de sua equipe.
4	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.
3	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.
2	Executa tarefas com conteúdo específico, porém, é necessário ter algum conhecimento prévio ou experiência de no mínimo seis meses para executá-las e trabalha sob supervisão permanente.
1	Executa tarefas com conteúdo muito específico, para as quais não é necessário conhecimento especializado ou experiência e trabalha sob supervisão permanente.

2 – Complexidade:

Refere-se aos processos mentais do ocupante do cargo, baseado em seus conhecimentos.

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

3 – Contribuição para os resultados:

Identifica o grau de contribuição do cargo para a realização da atividade fim da empresa.

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

Após a avaliação dos cargos você obterá a classificação de cargos é obtida pela soma das pontuações do cargo em cada um dos três fatores acima. Os cargos com pontuação mais elevada devem ter remuneração mais elevada que os cargos com pontuação mais baixa.

Dessa forma você obtém o seu equilíbrio interno.

B - Referências do mercado

É importante conhecer as práticas de gestão de pessoas, inclusive remuneração, entre as empresas que estão no mesmo mercado que a sua. Faça pesquisas, participe de grupos de intercâmbio de informações, pesquise em sites especializados na internet. O importante é que você procure manter a remuneração de sua Empresa em condições de competir com as demais. Mantendo o equilíbrio externo você minimiza o risco de perder um bom funcionário para empresas concorrentes.

C - Atenção aos pisos salariais

Várias categorias profissionais tem seus pisos salariais estabelecidos pelos respectivos Conselhos, como por exemplo, Farmacêuticos, Engenheiros, Psicólogos, dentre outros. Além disto, as convenções coletivas, que são renovadas todos os anos, geralmente estabelecem o valor mínimo a ser pago para os funcionários de determinadas categorias.

D - Sua Empresa paga comissões?

Então preste atenção à produtividade dos funcionários comissionados. Um valor de comissão baixo não significa economia na folha de salários e sim perda de sua lucratividade. Se sua Empresa garante um valor de remuneração mínima, estabeleça metas mínimas de vendas. Pague comissões somente depois de atingir a meta mínima ou você vai continuar remunerando um funcionário improdutivo?

E - Implante de programas de premiação

Por meio do estabelecimento de metas que possam trazer maior rentabilidade, para a Empresa, estabeleça prêmios, em dinheiro ou não, que estimule os funcionários a alcançarem estas metas. A lógica é a seguinte: Estabeleça um período e as metas a serem alcançadas. Se estas foram alcançadas dentro do período, ou a Empresa aumenta o lucro ou faturamento, ou reduz suas despesas. Do valor aumentado ou do valor economizado, reserve uma parcela e distribua entre os funcionários de acordo com a produtividade de cada um. Ganha a Empresa e ganha o funcionário.

F - Incentive a produtividade com prêmios

Problemas como atrasos, faltas ao trabalho, descumprimento do regulamento interno, retrabalho, imperfeição na realização de atividades, erros de produção, dentre outros, podem ser reduzidos com a criação de um programa de premiação por produtividade. Mas é necessário calcular se o valor que será investido na premiação será coberto pela economia que a Empresa terá com o cumprimento dos fatores estabelecidos.

G - Pense em ter um plano de benefícios

É uma ótima forma de reconhecer a contribuição e promover a satisfação dos funcionários porém procure conhecer as reais necessidades deles para evitar o risco de implantar um benefício que não causaria o efeito desejado. Nem sempre a concessão de cesta básica ou plano de saúde é o melhor para sua empresa. Procure conhecer os seus verdadeiros anseios e, se possível, pesquise em outras empresas que já concedem o benefício e verifique os resultados obtidos. Observe também a convenção coletiva da categoria na qual seus funcionários estão enquadrados. Algumas determinam a concessão de algum benefício, sendo o mais comum a concessão de cesta básica.

H - Seja criativo

Desde que a legislação seja cumprida no que se refere ao pagamento de salários e recolhimento das obrigações trabalhistas, você poderá inovar e criar novas formas de remuneração. Faça da remuneração um componente estratégico para o sucesso de sua Empresa.

ATIVIDADE 4 – RECRUTAMENTO: A IMPORTÂNCIA DO PERFIL DA VAGA.

Você participará de uma exposição dialogada sobre recrutamento de pessoas e a importante função do perfil da vaga neste processo.

Em seguida fará uma atividade individual que lhe proporcionará melhor assimilação dos conceitos aqui apresentados.

O que é o processo de Recrutamento de Pessoas?



RECRUTAMENTO



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

S6E2

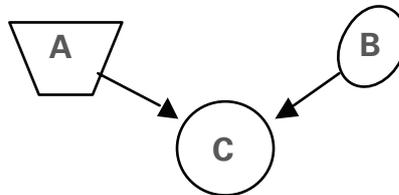


O que são candidatos potencialmente qualificados?

Aqueles que reúnem os requisitos e as competências necessárias ou que demonstrem potencial para ocupar um cargo na empresa.

Quando é necessário captar novos funcionários para sua Empresa você sabe exatamente qual o perfil do profissional que deseja? Ou você aposta na sorte?

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 você não sabe exatamente do que precisa, corre o risco de atrair candidatos inteiramente incompatíveis com sua necessidade. Então você 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, reflita 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 você encontra as atividades do cargo, requisitos, competências, condições de trabalho e outras informações.

Se sua Empresa utiliza o recrutamento externo, o perfil torna-se ainda mais essencial. É necessário ter informações precisas sobre suas necessidades. Veja abaixo um modelo de perfil para recrutamento:

FORMULÁRIO – PERFIL DE VAGA

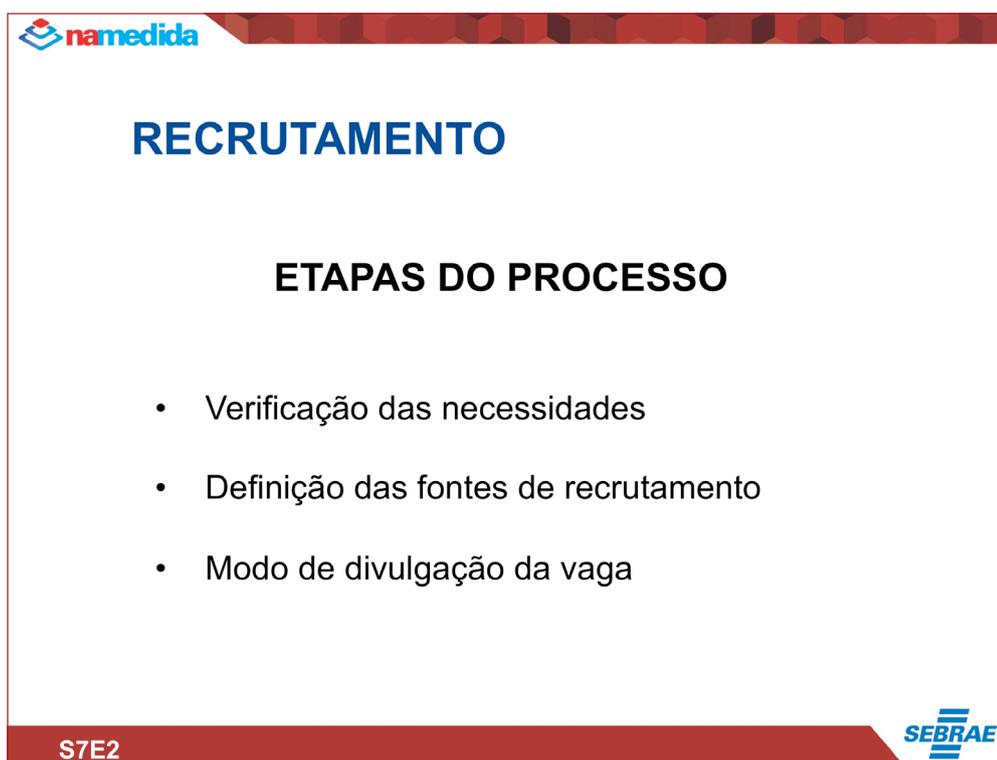
EMPRESA XYZ LTDA.		
Perfil para Recrutamento de Funcionário		
Cargo: Auxiliar Administrativo	Quant.: 1	Setor: Administrativo
Descrição sumária das atividades: Executa serviços de apoio administrativo nas áreas de recursos humanos, administração e finanças. Processa e arquiva documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente a eles. Prepara relatórios e planilhas. Realiza serviços gerais de escritório.		
Condições Gerais: Trabalha em equipe e sob supervisão permanente. O ambiente de trabalho é fechado. Pode estar exposto ao calor.		
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.		
Requisitos Mínimos: 2º. Grau completo Experiência anterior: não exigida		
Competências Básicas: 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.		
Competências diferenciadoras: Ter experiência de 6 meses em atividade de escritório.		
Remuneração: R\$ 700,00/mês mais Prêmio de Produtividade + Vale alimentação de R\$ 10,00/dia.		
Local e Data:		

Ainda que seja você mesmo o recrutador, invista seu tempo nessa reflexão sobre o perfil desejado. Tenha sempre em mente que o custo de um recrutamento criterioso é sempre menor que o custo da reposição de um funcionário inadequado.

ATIVIDADE 5 – RECRUTAMENTO – AS ETAPAS DO PROCESSO

Nesta atividade você participará de uma exposição dialogada sobre as etapas de um processo de recrutamento.

Após a elaboração do perfil da vaga o processo de recrutar pessoas pode variar de empresa para empresa. Como regra geral, é composto pelas seguintes etapas:



RECRUTAMENTO

ETAPAS DO PROCESSO

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

S7E2



Etapa 1 – Verificação das necessidades

- Determine o que a empresa necessita: Substituir pessoas, ampliar o quadro de funcionários, implantar novos processos, sistemas ou tecnologias, adquirir novos maquinários, etc.
- Qual é o planejamento da Empresa? Quando, quantos e quais as qualificações serão exigidas dos novos contratados?

Etapa 2 – Definição das fontes de recrutamento.

- Verifique o mercado de recursos humanos, dentro ou fora de sua Empresa. Analise os potenciais existentes dentro da empresa e/ou pesquise fora dela.

 **FONTES DE RECRUTAMENTO**

SUA EMPRESA →

ONDE ENCONTRAR A MÃO DE OBRA QUE NECESSITA

- Seus próprios funcionários
- Funcionários de outras empresas
- Escolas e Universidades
- Escolas profissionalizantes
- Bancos de currículos próprios.
Sites especializados na Internet.
Seu próprio site.
Indicações.

S8E2 



- Um mapeamento adequado das suas fontes de recrutamento reduz o tempo gasto no processo, possibilita elevar o número de candidatos com perfil adequado e, conseqüentemente, reduzir os seus custos.

Etapa 3 – Modo de divulgação da vaga

Há inúmeras formas de se divulgar uma vaga. Dentre os mais comuns, citamos:

- Anúncio da vaga na mídia: jornal impresso, rádio, televisão, panfletos, faixas, carros de som, avisos afixados em locais de grande movimento.
- Solicitação de indicações de candidatos pelos próprios funcionários.
- Divulgação de sua vaga na Internet em sites especializados ou em seu próprio site.
- Consulta a cadastro de candidatos próprios seja ele escrito (banco de currículos) ou virtual (a partir de sua página na Internet).
- Anúncios ou divulgação pessoal através de palestras, em escolas profissionalizantes ou não, faculdades, centros comunitários, agremiações estudantis, sindicatos e associações de classe.
- Consulta ao banco de dados de empresas parceiras.
- Terceirização do processo para empresas ou agências de recrutamento.

ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento deste encontro, de acordo com orientações do educador. Utilize seu Diário do Bordo para suas anotações e registros.




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 





Qual a sua avaliação deste encontro?



S10E2





ENCONTRO 3
SELEÇÃO,
DESEMPENHO
E RETENÇÃO DE
PESSOAS

Encontro 3

SELEÇÃO, DESEMPENHO E RETENÇÃO DE TALENTOS



S1E3



Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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.

Carga horária

4 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

Atividade de apresentação do encontro 3

Exposição oral para apresentação do encontro 3 e das suas competências.

Atividade 1: Seleção de pessoas – Conceito e etapas do processo

Exposição dialogada sobre o conceito e as etapas de um processo de seleção e atividade em grupos para análise das consequências de um processo de seleção deficiente.

Atividade 2: Seleção de pessoas – Impactos na Empresa

Atividade em grupos para avaliar os impactos causados na Empresa por um processo de seleção funcionários realizado de modo inadequado.

Atividade 3: O ciclo da gestão do desempenho

Exposição dialogada para conceituação e compreensão do ciclo de gestão do desempenho.

Atividade 4: Análise dos resultados da avaliação de desempenho

Atividade em grupos visando compreender e assimilar o processo de análise dos resultados da avaliação de desempenho.

Atividade 5: Planos de capacitação

Exposição dialogada sobre as etapas de construção de um plano de capacitação e atividade em grupos para simular sua elaboração.

Atividade 6: Retenção de talentos

Atividade em trios e exposição dialogada visando definir o que é um talento, porque as Empresas devem procurar retê-los e as ações que visam favorecer a retenção dos talentos.

Atividade 7: Atividade encerramento do encontro

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 3

Você assistirá a uma exposição oral sobre a estrutura do Encontro 3 e as competências a serem desenvolvidas.

Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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.

Temas que serão abordados neste encontro:



Temas do encontro 3

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

S2E3



Seleção de pessoas

Você participará de uma exposição dialogada na qual serão abordados o conceito e as etapas para a realização de um processo de seleção adequado. Em seguida haverá uma atividade em grupos para análise de um caso real que demonstra os efeitos de um processo de seleção realizado de modo indevido.

Gestão do desempenho

Para o estudo deste tema, você participará de um diálogo com o Educador sobre o conceito e as etapas de um processo de Gestão de Desempenho. Visando compreender como o acompanhamento do desempenho dos funcionários contribui para a melhoria de sua empresa, você participará de uma atividade em grupos sobre o processo de definição da ação a ser realizada após a avaliação de desempenho.

Planos de capacitação

Você participará de uma exposição dialogada sobre as etapas de construção de um programa de capacitação para sua empresa.

Retenção de talentos

Para compreender a importância de reconhecer e reter os talentos de sua Empresa e de que modo poderá realizar algumas ações que contribuem para a retenção dos talentos, você participará de uma exposição dialogada e uma atividade individual.

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

Você participará agora de uma exposição dialogada com o Educador sobre o conceito de Seleção de Pessoas e conhecer as etapas do processo.



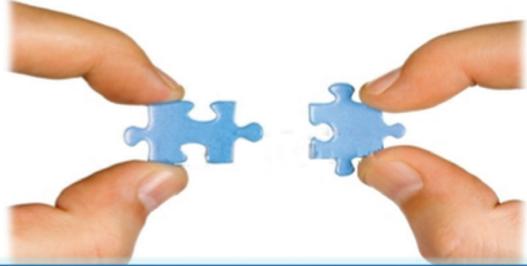
Seleção de pessoas

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 



A Seleção é uma etapa que visa identificar dentre os vários candidatos recrutados, aqueles mais adequados e potencialmente mais capazes de aumentar a efetividade da empresa. O método de seleção escolhido, deve ser capaz de identificar e mensurar as características, que realmente são importantes para o desempenho satisfatório, das atribuições do cargo a ser ocupado.

Nesta etapa, é realizado um processo de filtragem, de classificação, restringindo a entrada somente àquele(s) que estiverem adequados ao perfil da vaga. Quanto melhor a definição do perfil do cargo, melhores são as chances de se escolher o candidato que sua Empresa necessita.

A seleção é um processo no qual se comparam duas variáveis. Do lado A, temos o perfil do cargo, contendo as atividades, os requisitos e as competências individuais que a Empresa necessita. Do lado B, as características dos candidatos.

Se A é maior que B, significa que o candidato não possui as condições ideais para ocupar a vaga. Se A é equivalente ao B, podemos dizer que o candidato reúne as condições ideais. Se B é maior que A, o candidato possui mais qualificações que as requeridas para o cargo. Nesta análise deve ser considerada certa flexibilidade pois dificilmente os candidatos terão cem por cento dos requisitos exigidos no perfil da vaga. É preciso identificar aquele que mais se aproxima do perfil desejado. Por isto, afirmamos que um bom processo seletivo não garante a certeza mas reduz consideravelmente as possibilidades de erro.

O processo de seleção prossegue através da análise comparativa dos requisitos apresentados pelos candidatos. A seguir relatamos as etapas de um processo de seleção.

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



1ª. Análise de currículos ou fichas de solicitação de emprego

Faça uma análise dos currículos ou fichas de solicitação de emprego e selecione aqueles cujos requisitos os aproximam do perfil da vaga. Os currículos, são instrumentos muito úteis para obtenção de informações, porém são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato. É bastante conveniente, combinar seu uso com o de outras técnicas, como entrevistas e testes, por exemplo.

2ª. Entrevista de triagem

É o momento de conhecer pessoalmente os candidatos, mediante um contato pessoal. A entrevista poderá ser realizada pelo dono da empresa ou por outro funcionário que tenha conhecimento das necessidades da empresa, ou por ambos.

Conforme cita Chiavenato (2009, pg.180), a entrevista de triagem “é rápida e superficial e serve para separar os candidatos que seguirão adiante pelo processo daqueles candidatos que não apresentam as mínimas condições desejadas”.

3ª. Avaliações.

As avaliações são empregadas para mensurar de modo objetivo os conhecimentos e habilidades dos candidatos e auxiliam também na percepção de comportamentos dos candidatos. Os testes devem considerar a natureza das atividades, e as competências requeridas, descritas no perfil da vaga.

Tipos de testes para avaliação de candidatos:

Provas orais: São testes verbais de perguntas e respostas específicas sobre a forma de realização das tarefas atribuídas ao cargo.

Provas escritas: Visam aferir o conhecimento do candidato por meio de perguntas objetivas e respostas escritas.

Provas práticas: São os testes aplicados mediante a execução de um trabalho relacionado à atividade que o candidato irá realizar, caso seja contratado.

Testes psicológicos e psicométricos: De acordo com Chiavenato (2009) os testes psicológicos são utilizados para “conhecer as pessoas nas decisões de emprego, orientação profissional, mensuração de aptidões, diagnóstico de personalidade, etc. Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compará-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas”. Há testes psicológicos específicos para analisar cada aspecto humano. Portanto, na definição do perfil, é fundamental descrever as características psicológicas desejadas do candidato para que o profissional especializado possa definir qual o teste mais adequado.

Os testes psicométricos usam a técnica da escolha forçada, escalas em que o sujeito deve simplesmente marcar suas respostas. Primam pela objetividade: tarefas padronizadas. A correção ou apuração é mecânica, portanto, sem ambiguidade por parte do avaliador.

Testes de personalidade: destinados a avaliar o caráter e o temperamento do candidato, no qual se pesquisam determinados aspectos da personalidade, tais como o equilíbrio emocional, motivação, energia, frustrações etc.

Dinâmica de Grupo: Consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo, diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação. É adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos, tais como: liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, capacidade de julgamento, controle das tensões e da ansiedade

Testes de simulação: nos quais as pessoas são orientadas a representar papéis, em situações ou cenas predeterminadas, e, mediante a análise e observação de um psicólogo, permite diagnosticar o seu próprio esquema de comportamento. Este teste fornece alguns elementos que possibilitam prever, de modo mais realista, como será seu comportamento no futuro cargo.

Testes físicos: Podem ser realizados testes de aptidão física, quando o perfil do cargo assim o exigir em função da natureza das atividades que serão executadas pelo ocupante.

Atenção: somente um Psicólogo é autorizado a aplicar testes psicológicos, interpretá-los e elaborar laudos. Caso você necessite de um teste como esses e não possua um Psicólogo entre seus funcionários, contrate um serviço terceirizado.

4ª. Escolha dos finalistas

Os finalistas devem ser escolhidos com base nos resultados dos testes. De um modo geral são classificados para a entrevista técnica os três primeiros colocados nos testes realizados.

5ª. Entrevista técnica

É a entrevista final que definirá qual dos candidatos será admitido na Empresa, com base na verificação da sua experiência anterior, na capacidade de execução das atividades do cargo e/ou no seu potencial para aplicar ou desenvolver competências requeridas. É o momento mais importante de todo o processo, pois permite ao entrevistador verificar as reais possibilidades de compatibilizar as expectativas pessoais dos candidatos com as expectativas da Empresa.

Para o sucesso de uma entrevista são necessários alguns cuidados:

- Faça um roteiro da entrevista, não improvise.
- Evite atrasar-se e utilize o tempo determinado para obter um razoável perfil do candidato.
- Crie um clima favorável para que o candidato consiga expor as informações que você deseja conhecer.
- Evite mostrar-se prepotente. Naquele momento, ambos precisam um do outro.

- Seja objetivo nos questionamentos.
- Estimule o candidato a respondê-los permitindo que ele ocupe de 70 a 80% do tempo.
- Registre as principais informações.
- Observe o comportamento e a postura do candidato.
- Não se deixe levar por percepções subjetivas. Processo seletivo se faz com a razão e não com o coração.

O texto a seguir é para sua informação e aprimoramento do processo de entrevistas:

Em uma entrevista

Observe a postura do candidato durante a entrevista realizando a seguinte reflexão:

- Deu respostas completas, detalhando suas experiências?
- Demonstrou sinceridade e transparência?
- Manteve foco naquilo que foi perguntado ou ficou divagando para fugir do assunto?
- Manteve foco na entrevista ou ficou dissimulando ou fazendo brincadeiras inadequadas?
- Procurou expressar-se convenientemente, procurando manter uma boa comunicação?
- Respondeu com convicção e segurança?

A entrevista por competência

Entre os diferenciais da entrevista por competência, destaca-se o fato de ser uma entrevista estruturada e planejada de acordo com o perfil de competências desejado para o ocupante daquele cargo. A entrevista por competência, portanto, não segue um roteiro padrão, pois é personalizada a cada perfil de competência e cada processo seletivo.

Modelo de questões características de uma entrevista por competências

- Descreva uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições.
- Relate alguma mudança que você implementou com sucesso em seu processo de trabalho.
- Relate uma situação de conflito que você passou no trabalho e como você o solucionou.
- Comente uma situação em que teve que passar por cima de algumas regras da empresa para solucionar um problema.
- Como você administrou uma decisão errada?
- Conte uma situação em que teve que trabalhar sob pressão e como você reagiu a esta situação.
- Relate algum resultado em que você ultrapassou as expectativas.
- Relate algum depoimento espontâneo do cliente sobre o resultado do seu trabalho.
- Além destas questões, podem ser abordadas as situações específicas relacionadas às atividades inerentes ao cargo. Inclua questões como:
 - Ao ocorrer um problema “x” qual a sua forma de solucioná-lo?
 - Seu trabalho não produziu o resultado esperado e deverá ser refeito? Como você conduzirá a solução do problema?
 - Como lidou com uma reclamação do cliente sobre um serviço que realizou?
 - Como solucionou problemas operacionais motivados pela negligência de algum colega de trabalho que estava realizando a atividade junto com você?

No aspecto comportamental

- Descreva alguma situação, no seu emprego anterior, em que você teve um problema com um de seus colegas e como lidou com ela.

- Relate uma situação onde você trabalhava em equipe e um dos membros da equipe não participava com a parte dele. Como você se sentiu e o que fez para resolver a questão?
- Descreva um colega difícil para se trabalhar e como era o seu relacionamento com esta pessoa.
- Como você agiu quando percebeu pessoas desanimadas e desmotivadas trabalhando com você.
- Descreva o melhor chefe para o qual já trabalhou e o que fazia dele uma pessoa especial.
- Por que você saiu (ou deseja sair) do seu emprego atual?
- O que você sabe sobre nossa empresa?
- O que lhe faz querer trabalhar conosco?

ATIVIDADE 2 – SELEÇÃO DE PESSOAS: IMPACTOS NA EMPRESA

Você irá participar de uma atividade em grupos destinada a avaliar os efeitos de um processo de seleção deficiente, conforme orientações do Educador.

ATIVIDADE 3 – O CICLO DA GESTÃO DO DESEMPENHO

Você irá participar de uma exposição dialogada a fim de compreender o conceito as etapas de um processo de gestão do desempenho.

O que é 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



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.

As principais premissas para a elaboração de um sistema de gestão de desempenho são:

- A gestão de desempenho deve estar focada nos objetivos estratégicos da empresa.
- Os indicadores da gestão do desempenho devem ser definidos a partir de três enfoques: produtividade, comportamento e habilidades.
- O grau de alcance dos resultados norteia o plano de ação para o desenvolvimento das competências. Ao mesmo tempo cobram-se os resultados previamente negociados.
- A aferição dos resultados não está vinculada somente à obtenção de maior produtividade. A produtividade é decorrente do desenvolvimento das competências.
- A avaliação de desempenho é uma etapa do processo de gestão. O período de realização da avaliação deve variar de um a seis meses. Maior tempo que esse, compromete o acompanhamento do desenvolvimento do funcionário e retarda a aplicação de corretivas ou de redirecionamento
- Devem produzir um plano de ação específico para cada caso.
- Para melhor entendimento do processo, os slides abaixo demonstram o ciclo da gestão do desempenho.





Como definir os fatores para avaliar o desempenho?

Como você observou no diagrama acima, os fatores de avaliação do desempenho individual, ou indicadores, são definidos em função dos objetivos da empresa e de cada setor. Escolha indicadores que contribuam de maneira concreta para que os objetivos globais e setoriais sejam alcançados.

Procure selecionar os fatores que possam ser mensurados objetivamente.

Os indicadores relacionados com a produtividade permitem uma aferição mais segura, por exemplo:

- Valor total das vendas
- Quantidade de peças produzidas
- Percentual de orçamentos fechados.
- Quantidade de unidades vendidas do produto “x”
- Percentual de crescimento de vendas
- Número de reclamações de clientes

Veja exemplos de indicadores relacionados a comportamentos:

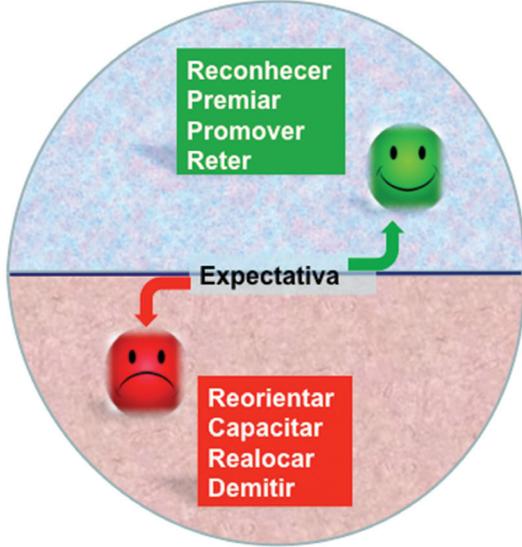
- Adesão às normas da Empresa.
- Pontualidade e frequência ao trabalho.
- Cortesia no trato com os clientes.
- Cooperação com os colegas.
- Respeito no trato com os colegas de trabalho.

Agora, veja exemplos de indicadores relacionados às habilidades:

- Domínio da operação de máquinas mais complexas.
- Percentual de produtos conforme padrão de qualidade.
- Iniciativa para solucionar problemas.
- Formulação de sugestões de melhoria nos processos.



Feedbacks da avaliação do desempenho



The diagram is a circular graphic divided horizontally. The top half has a light blue background and contains a green box with the text: "Reconhecer", "Premiar", "Promover", "Reter". To the right of this box is a green smiley face. The bottom half has a light red background and contains a red box with the text: "Reorientar", "Capacitar", "Realocar", "Demitir". To the left of this box is a red frowny face. A horizontal line labeled "Expectativa" separates the two halves. A green arrow points from the "Expectativa" line up to the green smiley face, and a red arrow points from the "Expectativa" line down to the red frowny face.

S8E3 



Ações decorrentes de um processo de avaliação:

Na data da avaliação de desempenho deve ser realizada, em conjunto com o funcionário, uma análise na qual são verificadas se as expectativas negociadas foram atendidas. É o momento do *feedback* no qual você dará um retorno ao funcionário sobre seu desempenho e quais os aspectos podem ser aprimorados. As situações geralmente encontradas são:

Quando o funcionário sempre supera as metas:

É preciso avaliar se suas competências estão superdimensionadas para a atividade que realiza. Pode ser aproveitado em uma função mais complexa ou de maior responsabilidade? A empresa terá condições de mantê-lo? Há riscos de perdê-lo? O que fazer para reter este funcionário? Como reconhecer seu desempenho destacado?

Quando o funcionário apresenta deficiências:

Verifique se o problema está na falta de informações ou orientações sobre a atividade que realiza. Se for este o caso, oriente-o novamente ou peça a um outro funcionário mais capacitado que ele para fazer isto. Se for uma questão comportamental, deve haver uma conversa franca e aberta na qual o gestor deve relatar suas expectativas.

Verifique se seu baixo desempenho é decorrente da falta de capacitação para executar o trabalho. Se for o caso, encaminhe-o para uma capacitação específica. Verifique se é necessário que ele precisa ser desenvolvido em competências comportamentais.

Verifique se ele está alocado no setor certo, executando um trabalho adequado às suas competências. Veja se há condições dele realizar trabalhos compatíveis com suas competências em outro setor.

Quando o desempenho continua deficiente mesmo tendo sido realizadas as alternativas anteriores, analise a possibilidade de desligá-lo da empresa.

ATIVIDADE 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Você irá participar de uma atividade em grupos visando compreender e assimilar o processo de análise dos resultados da avaliação de desempenho, conforme orientações do Educador

ATIVIDADE 5 – PLANOS DE CAPACITAÇÃO

Você participará de uma exposição dialogada a fim de compreender as etapas para a elaboração de plano de capacitação para sua empresa.



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




A implementação de um plano de capacitação causa mudanças de comportamento nas pessoas, pois a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes repercutem em sua postura pessoal e profissional dentro da organização.



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



ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANO:

1ª. etapa: Realizar o levantamento das necessidades de capacitação

É necessário identificar quais as lacunas existentes entre as expectativas e os resultados. Esse diagnóstico deve abranger suas necessidades imediatas, ou seja, o que precisa ser melhorado agora, e os objetivos estabelecidos no planejamento da empresa a fim de verificar o que é preciso ser feito para capacitar os funcionários visando fazer com que a empresa alcance as metas que planejou.

2ª. etapa: Programar as ações de capacitação

Após o levantamento das necessidades, elabore um programa, priorizando as necessidades imediatas, ou seja, defina as capacitações para eliminar as situações que estão prejudicando o desempenho da empresa no momento atual, sejam elas operacionais ou comportamentais. Em seguida, defina as capacitações que deverão ser realizadas e elabore a programação dessas capacitações adotando a seguinte sequência:

A - Selecione o tipo de capacitação adequada às suas necessidades.

Em que treinar?

B - Defina o objetivo a ser alcançado com a capacitação.

C - Identifique o público alvo.

D - Defina de que modo a capacitação será realizada:

- Modo presencial em sala de aula.
- Capacitação a distância, utilizando-se dos recursos oferecidos por várias empresas pela internet.
- Capacitação no próprio local do trabalho.
- Capacitação fora do local do trabalho.

E - Elabore um cronograma.

Quando iniciar a capacitação? Quanto tempo vai durar?

F - Defina quem irá executar o programa.

Quem será o instrutor da capacitação programada?

G - Calcule o custo.

Faça um orçamento de quanto irá gastar para a realização da capacitação. Inclua os honorários do consultor, gastos com viagens, traslados, refeições e hospedagem, aluguel de salas ou equipamentos, horas de trabalho não realizado, etc.

3ª. etapa – Executar a capacitação

Coloque em prática tudo o que planejou!

Atenção aos seguintes fatores:

- A capacitação é para melhorar o nível dos seus funcionários, portanto ele deve solucionar os problemas que você levantou.
- Quando o funcionário está realizando uma capacitação ele não está em sua posição de trabalho. Prepare-se antecipadamente para esta situação, redistribuindo suas atividades ou escolha um momento de menor demanda.
- Tenha muito critério para escolher os instrutores. Procure pessoas ou empresas que tenham apresentado bons resultados comprovados em outras empresas.
- Conscientize seus funcionários sobre a importância desse momento. Não utilize a capacitação como uma forma de premiação. O objetivo é agregar conhecimento para sua empresa através de seu funcionário.

4ª. etapa - Avaliar os resultados obtidos.

Elabore formas de verificar se a capacitação realizada produziu os efeitos desejados nos comportamentos e atitudes dos funcionários. Verifique se houve melhoria nos

aspectos produtivos que foram considerados deficientes no levantamento das necessidades.

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.

ATIVIDADE 6 – RETENÇÃO DE TALENTOS

Você participará de uma atividade junto com mais dois colegas, seguida de uma exposição dialogada visando compreender o que é um talento e porque é necessário retê-lo na Empresa



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.



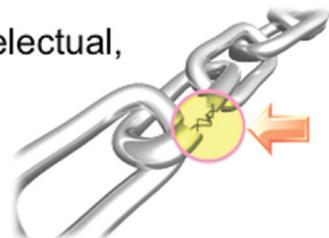
S11E3





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





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



Para melhor compreensão do tema, apresentamos um pequeno texto sobre o tema contendo algumas importantes informações que poderão auxiliá-lo na difícil tarefa de reter talentos em um mercado tão competitivo.

Torne sua Empresa um ótimo lugar para se trabalhar

Sílvia Osso

Fonte: Texto adaptado da Internet. <http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/fala-rh/retencao-de-talentos-praticas-simples-ajudam-as-empresas-a-se-tornarem-um-lugar-interessante-para-trabalhar.html>
Março de 2012

Há algumas práticas simples e já consagradas que ajudam as empresas a se tornarem um lugar interessante e motivador para trabalhar. Vamos a elas:

Se quiser intensificar a credibilidade da empresa ou do RH

- Promova periodicamente eventos que reúnam todos os colaboradores, fixos e terceirizados, no qual o empresário apresenta metas da empresa, novos produtos e serviços.
- Faça com que seus fornecedores conheçam os valores, o código de conduta e ética da empresa.
- Permita que, periodicamente, um grupo de funcionários discuta com o empresário se os valores da Empresa estão sendo praticados no dia a dia.

Se desejar que a equipe se sinta respeitada

- Ofereça horário flexível de trabalho para quem estuda.
- Implante reuniões periódicas com os funcionários para discutir normas relacionadas à gestão de pessoas.
- Crie um programa que mensalmente reconheça os funcionários com melhor desempenho.
- Permita que os universitários façam palestras aos colaboradores sobre temas que estão estudando e que tem a ver com seu trabalho na empresa.

Se quiser garantir imparcialidade de tratamento aos funcionários

- Estabeleça um programa de avaliação de desempenho em que o funcionário defina suas metas e objetivos com seu superior imediato.
- Seja transparente em suas práticas de remuneração.
- Promova reuniões mensais com os funcionários para dar a eles um retorno das suas percepções sobre o desempenho deles e ouvindo o que eles têm a dizer.
- Divulgue aos colaboradores as vagas existentes, dando a eles a possibilidade de crescimento.
- Crie um canal de comunicação para que os funcionários possam tirar dúvidas, fazer críticas e dar sugestões.

Se buscar que os colaboradores se orgulhem do próprio trabalho

- Promova visitas de familiares dos funcionários à empresa.
- Permita que os funcionários conheçam os outros departamentos e o que os colegas fazem.
- Realize pesquisa de satisfação dos clientes e compartilhe o seu resultado com todos os funcionários.
- Desenvolva o material publicitário da empresa em parceria com os colaboradores.
- Compartilhe com a equipe toda premiação recebida pela companhia ou algum tipo de mídia que tenha realizado.

Se quiser estimular um clima de camaradagem na empresa

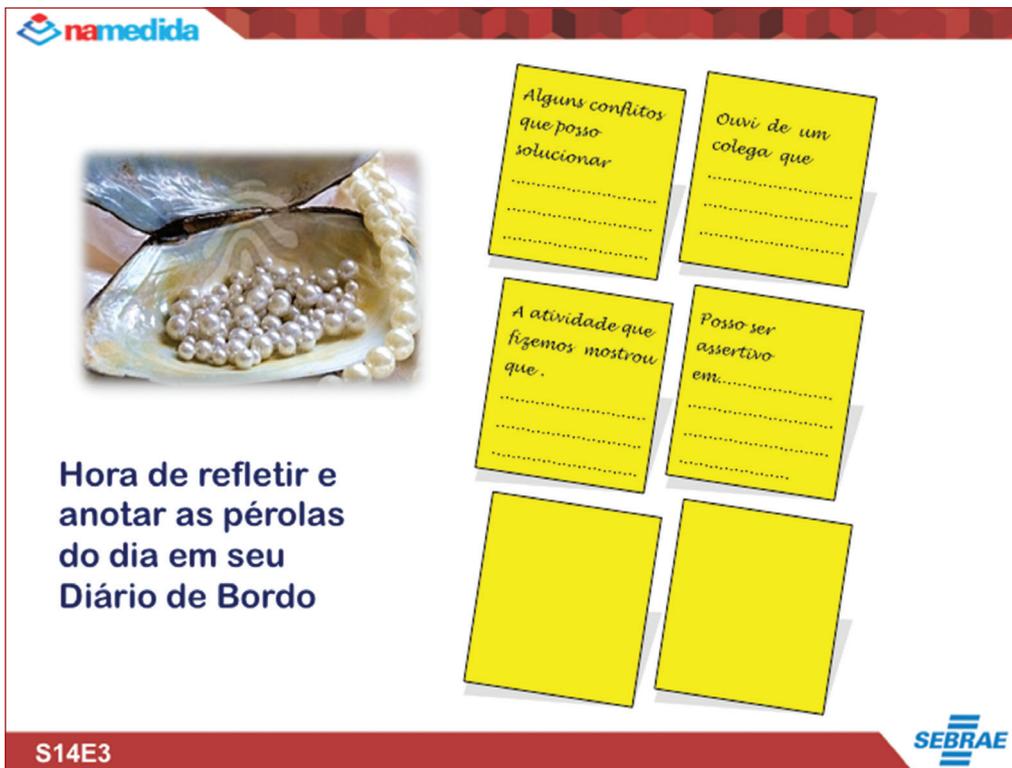
- Peça que os gerentes e a equipe recebam os novos funcionários com um café da manhã, para facilitar a integração.
- Crie um programa para que o novo colaborador tenha como padrinho um funcionário mais experiente, que ficará responsável por orientá-lo nos primeiros meses de trabalho, assim como ajudá-lo a se inserir socialmente na empresa.

- Permita que o funcionário que mudará de área fique de duas a três semanas acompanhando o dia-a-dia do seu futuro departamento.
- Convide ex-colaboradores para a confraternização anual.

Vejam que a maioria dessas práticas não requer investimentos financeiros vultosos mas sim um trabalho cuidadoso e planejado de gestão de pessoas. As pessoas gostam de ser vistas e consideradas, portanto nada melhor para a alma da empresa do que ser envolvente e pulsante.

ATIVIDADE 7 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento deste encontro, de acordo com orientações do educador. Utilize seu Diário do Bordo para suas anotações e registros.



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

S14E3

SEBRAE





Qual a sua avaliação deste encontro?

**Sua opinião
faz toda
a diferença**





S15E3





ENCONTRO 4
O TRABALHO
EM EQUIPE E
A PERCEPÇÃO
HUMANA

Encontro 4

**TRABALHO EM EQUIPE
E A PERCEPÇÃO HUMANA**

S1E4 



Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- Caracterizar uma equipe de trabalho.
- Conhecer a influência da percepção humana no processo da convivência entre as pessoas.
- Analisar a influência da escada da inferência na convivência cotidiana interpessoal.
- Conhecer os fatores que afetam a percepção, podendo distorcer resultados em uma seleção.
- Tomar consciência da importância de se conhecer as crenças e valores das pessoas com as quais cada um se relaciona na equipe.
- Refletir sobre suas atitudes diante das percepções individuais que possam comprometer a convivência em equipe.
- Predispor-se a relacionar-se visando desenvolver e consolidar equipe eficaz com seus colaboradores.
- Praticar o trabalho em equipe no dia-a-dia.

Carga horária

4 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

Atividade de apresentação do encontro 4

Exposição oral para apresentação do encontro 4 e das suas competências.

Atividade 1: Construtora de Castelos Windsor S/A

Exercício em grupo para caracterizar uma equipe de trabalho e propiciar o desenvolvimento da visão sistêmica.

Atividade 2: A Percepção Humana

Filme para mostrar as diferenças de percepção entre as pessoas e seus efeitos na convivência da equipe e em processos de seleção

Atividade 3: A Percepção humana e fatores que influenciam na convivência de equipe e no processo de seleção

Exposição dialogada para conhecer os principais fatores que influenciam diretamente a percepção humana, de forma positiva ou negativa a convivência em equipe e os processos de seleção.

Atividade 4: Fato ou inferência

Exercício em grupo para identificar a importância de se trabalhar sobre fatos e não sobre as inferências ou pressupostos na convivência humana.

Atividade 5: Escada da inferência

Exposição dialogada para compreensão da ferramenta para ajudar a tornar consciente o estado mental das crenças e das suposições com as quais as pessoas agem no cotidiano.

Atividade 6: Encerramento do encontro

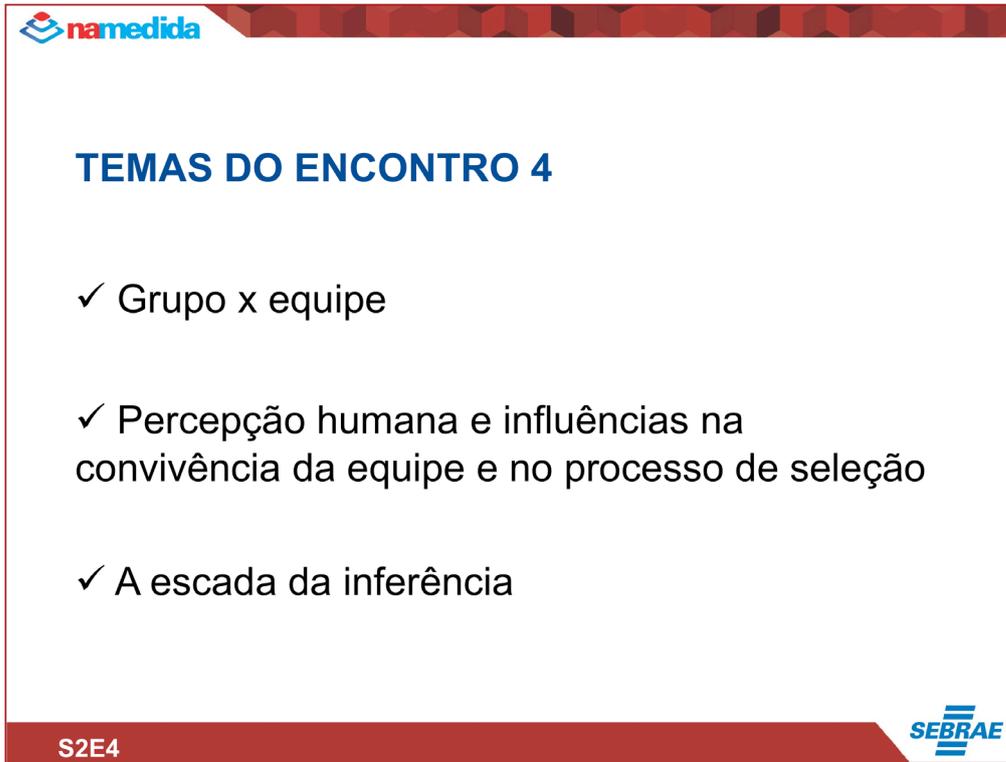
ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 4

Você assistirá a uma exposição oral sobre a estrutura do Encontro 4 e as competências a serem desenvolvidas.

Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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.

Temas que serão abordados neste encontro:



 **namedida**

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. A convivência entre diferentes gerações dentro das organizações também será abordada.

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 se tratou 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.

A GESTÃO DA EQUIPE EM AMBIENTES MULTIGERACIONAIS

Atualmente, o ambiente das organizações acolhe as mais diversas gerações de funcionários e que necessariamente precisam conviver e adaptar-se para se manter no mercado.

Portanto, é fundamental que os empresários conheçam as gerações que compõem sua força de trabalho, bem como aquelas que estão para ingressar nela, para que possam otimizar o desempenho dos profissionais de todas as gerações, reduzindo os conflitos, a resistência a mudanças e maximizando a produtividade.

As empresas hoje são compostas principalmente por três gerações (Geração *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y) com valores e características diferentes, fazendo com que os processos de Gestão de Pessoas se adaptem a essa realidade em constante transformação. Em algumas empresas ainda encontramos alguns funcionários e até mesmo sócios proprietários da Geração “Veteranos”, agora em idade de aposentadoria, e que também necessitam ser compreendidos para uma melhor visão sobre as transformações ocorridas de uma geração para a outra.

A convivência dessas gerações nas equipes tem gerado conflitos e, além disso, tem feito com que as organizações reconstruam todos os seus acordos, tais como o respeito à autoridade, os códigos de vestimenta, carga horária e os horários de trabalho. Essa união das diversas gerações impõe um grande desafio nas equipes: promover uma saudável convivência entre elas e aproveitar o que cada uma tem de melhor.

Você, empresário, deverá perceber que o enfoque que daremos às gerações não pretende criar estereótipos e, com isso, desconsiderar as diferenças individuais. Cada indivíduo possui as suas particularidades, porém, a compreensão mais geral 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.

Veja a seguir alguns elementos das diversas gerações que podem lhe ajudar a compreender melhor seus colaboradores:

GERAÇÃO	NAScerAM EM...	VALORES	PREMISSAS	COMPORtAMENTOS COMUNS
Veteranos	Nasceram dos anos 30, na Era Vargas até 1945.	<ul style="list-style-type: none"> Lealdade aos patrões, a crença no trabalho duro; Emprego público ou em grandes empresas é estabilidade garantida. 	<ul style="list-style-type: none"> Sangue, suor, esforço e lágrimas em tudo da vida; Respeito hierárquico. Casamento para toda vida e esposas devem gerar filhos e ficar em casa cuidando deles. 	<ul style="list-style-type: none"> Preferência pela comunicação presencial ou por telefone fixo; Grande dificuldade na adaptação dos computadores ou telefonia celular; Reconhecimento ou elogio às pessoas só é feito quando é solicitado.
Baby Boomers	Nasceram entre 1945 e 1964.	<ul style="list-style-type: none"> Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira 	<ul style="list-style-type: none"> Se fidelizam fazem vínculos com a organização em que trabalham, , ainda que valorizem bastante a própria carreira, buscando a ascensão profissional. Precisaram aprender informática para sobreviver no mercado de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> São <i>workaholics</i> e valorizam títulos, status e crescimento profissional; Pode-se dizer que são os responsáveis pelo estilo de vida baseado no consumismo, em conquistas materiais ou que representam algum tipo de poder (intelectual, por exemplo)“; Valorizam o status e o crescimento profissional; Hoje, essa geração está perto de se aposentar e deve encarar esse momento de forma diferente: trabalhando.

GERAÇÃO	NAScerAM EM...	VALORES	PREMISSAS	COMPORTAMENTOS COMUNS
Geração X	Nasceram entre 1965 e 1979.	<ul style="list-style-type: none"> · “Trabalho para viver, não vivo para trabalhar”; · A obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. · Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. · Acreditam que o dinheiro é importante e representa um indicador da sua qualidade profissional, mas estão dispostos a trocar promoções e aumentos salariais por uma vida com mais tempo para o lazer. 	<ul style="list-style-type: none"> · Ao contrário da geração anterior, não se fidelizam às organizações, pois priorizam os interesses pessoais e não valorizam um currículo de 20 anos numa mesma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> · Na adolescência, viram muitos adultos serem demitidos de grandes empresas. · No período em que ingressaram no trabalho testemunharam o <i>Impeachment</i> de um presidente e vivenciaram as privatizações de empresas. Talvez por esses motivos os membros da Geração X busquem sempre ter um plano B para caso as coisas não saiam como o planejado. · Já valorizaram a informática de maneira diferenciada.

GERAÇÃO	NAScerAM EM...	VALORES	PREMISSAS	COMPORtAMENTOS COMUNS
Geração Y	Nasceram entre 1980 e 1995.	<ul style="list-style-type: none"> · “Eu sou dono do meu nariz”. · Valorizam liberdade, vida confortável, sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos, são auto-confiantes. · Chamada Geração Tecnologia · Nasceram e cresceram em meio ao contexto pós-moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> · Possuem um “chip na cabeça” e sentem necessidade de estar conectados. · Enquanto a Geração X opera no sistema analógico, a Geração Y opera no sistema digital. · Apreciam mudanças constantes, conseguem executar muitas atividades ao mesmo tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> · São otimistas em relação ao futuro e comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica. · Têm senso de justiça social e se engajam em voluntariados. · São bastante informais, agitados, ansiosos, impacientes e imediatistas. Acompanham a velocidade da internet. · A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade. Admiram a competência real e não a hierarquia. · Vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos.

Fonte: MALAFAIA, G.S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011. ISSN 1984-9354

ATIVIDADE 2 – A PERCEPÇÃO HUMANA

A maioria, senão, todos os seres humanos fazem 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 através 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.

Neste trecho de um filme comercial, você e seus colegas poderão refletir sobre a percepção humana e como cada ser humano tem a sua maneira individual de perceber o mundo, as pessoas e as coisas.

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

Você assistirá a uma exposição oral sobre a percepção humana e os fatores que influenciam a convivência de uma equipe a também em um processo de seleção. Utilize este momento para troca de experiências com seus colegas e com o educador. Faça anotações abaixo dos slides, se desejar.



PERCEPÇÃO HUMANA

Fatores que influenciam de forma direta a nossa percepção

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



S3E4




ATIVIDADE 4 – FATO OU INFERÊNCIA

Você e seus colegas farão um exercício, de acordo com as orientações do educador. Em caso de dúvidas, esteja á vontade para solicitar esclarecimentos.

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

ATIVIDADE 5 – ESCADA DA INFERÊNCIA

Você assistirá a uma exposição oral sobre a Escada da Inferência. Vivemos num mundo de crenças que, em grande parte, permanecem não testadas. Adotamos essas crenças porque elas se baseiam em conclusões que inferimos sobre aquilo que observamos, acrescidas de nossa experiência passada. Nossa capacidade de alcançar os resultados que verdadeiramente desejamos é corroída por nossas opiniões de que:

- Nossas crenças são sempre “a verdade”.
- A verdade é óbvia.
- Nossas crenças baseiam-se em dados reais.
- Os dados que selecionamos são os dados reais.

Portanto, agimos sob a nossa percepção pelo fato de que não vemos as coisas como elas são, nós as vemos como somos. Não ouvimos as coisas como são, as ouvimos como somos.

A escada da Inferência poderá contribuir para reduzir as distorções de nossa percepção, esclarecendo as nossas crenças e suposições e também das demais pessoas com as quais convivemos.

namedida

ESCADA DA INFERÊNCIA

The diagram shows a ladder with seven steps. From top to bottom, the steps are: 'Ajo baseado em minhas crenças', 'Adoto Crenças', 'Eu tiro Conclusões', 'Faço pressupostos baseado no significado', 'Eu adiciono significado cultural e pessoal', 'Eu seleciono "dados" do que eu acredito', and 'Eu observo "dados e experiências"'. A red arrow on the left points upwards, and a yellow arrow on the right points downwards. To the right of the ladder is an illustration of a man in a suit sitting on a chair, with several smaller figures climbing ladders to reach him, symbolizing the reflexive loop.

A volta reflexiva (nossas crenças influenciam que dados vamos selecionar na próxima vez)

S4E4 **SEBRAE**

✓



ESCADA 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.

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)**.



S6E4



ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento deste encontro, de acordo com orientações do educador. Utilize seu Diário do Bordo para suas anotações e registros.





Características de equipe importantes.....

.....

.....

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



S7E4



Qual a sua avaliação deste encontro?



S8E4





ENCONTRO 5
A COMUNICAÇÃO
INTERPESSOAL E OS
CONFLITOS EM UMA
EQUIPE





Encontro 5

A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E OS CONFLITOS EM UMA EQUIPE



S1E5



Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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.
- Conhecer aspectos importantes que facilitam um diálogo e o debate com a equipe.
- 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.
- Integrar-se à equipe facilitando o diálogo e o debate.
- Preparar-se para práticas de assertividade no cotidiano.
- Desenvolver estratégias para administrar conflitos e adversidades nas empresas.
- Exercitar a comunicação eficaz para alcançar os melhores resultados nas relações interpessoais.

Carga horária

4 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

Atividade de apresentação do encontro 5

Exposição oral para apresentação do encontro 5 e das suas competências.

Atividade 1: Tabuleiro da Assertividade

Exercício individual para auto avaliar modalidades de comportamento na comunicação interpessoal.

Atividade 2: As Modalidades de Comportamento na Comunicação interpessoal

Exposição dialogada para conhecer as principais modalidades de comportamento na comunicação interpessoal analisando as suas consequências na convivência em equipe. Também irá conhecer os resultados do exercício Tabuleiro da Assertividade

Atividade 3: Análise compartilhada dos resultados do tabuleiro da assertividade

Exercício em grupo para troca de experiências e sugestões sobre estratégias práticas para adoção da assertividade em suas empresas

Atividade 4: Escala de Opiniões

Exercício individual e em grupo para análise de conflitos, sua origem e consequências nas relações de trabalho e nos resultados da empresa.

Atividade 5: Como lidar com Conflitos

Exposição dialogada para compreensão das estratégias de como lidar com conflitos.

Atividade 6: Encerramento do encontro

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 5

Você assistirá a uma exposição oral sobre a estrutura do Encontro 5 e as competências a serem desenvolvidas.

Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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.

Temas que serão abordados neste encontro:



TEMAS DO ENCONTRO 5

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

S2E5



As modalidades de comportamento na comunicação interpessoal

Neste tema serão abordadas as diferentes modalidades de comportamento na comunicação e as possíveis consequências com a suas utilizações em uma equipe, por meio de um exercício individual e em subgrupos associado a uma exposição interativa.

Conflitos na equipe

Serão abordadas as origens dos conflitos, quando eles são positivos e como lidar com eles, por meio de uma atividade em grupo associada também a uma exposição interativa.

ATIVIDADE 1 – TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE

Marque com um “x” as frases que correspondam ao seu comportamento, mesmo que aconteça de vez em quando. É absolutamente necessário que as questões sejam respondidas com franqueza, para que o resultado seja fiel à realidade de seu comportamento. Solicite esclarecimentos ao educador, caso sejam necessários.

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, peço desculpas 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.

ATIVIDADE 2 – AS MODALIDADES DE COMPORTAMENTO NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

No mundo corporativo, a comunicação interpessoal já vem sendo exaustivamente estudada e trabalhada nas capacitações empresariais por ser uma das maiores dificuldades dos seres humanos. Contudo, ainda continua sendo essencial abordar este tema insistentemente, pois as formas, canais, tipos e meios de comunicação também evoluíram e a cada dia a evolução e a inovação apresenta também tantas novidades que para o ser humano torna-se mais desafiante acompanhar, internamente, essa transformação.

Mesmo com toda essa “revolução tecnológica”, um ponto bem antigo ainda é bastante atual: “saber se posicionar corretamente em termos da comunicação é determinante para o êxito”.

É provável que você já tenha vivenciado situações em que tenha sido necessário conversar com algum funcionário em situações difíceis e tenha adiado por alguns dias devido às suas próprias dificuldades de posicionamento, refletindo sob diversos ângulos na maneira de dizer.... Ou então, em uma fila, se alguém passou em sua frente, é provável que tenha ficado chateado e não tenha tido coragem para se manifestar ou possa ter “estourado” com a pessoa... São situações comuns que vivenciamos no cotidiano!

É muito comum a assertividade ser confundida com agressividade. De fato, é tênue a linha que separa as duas posturas e, por isso, nem sempre elas são adotadas corretamente. Algumas pessoas consideram que ser assertivo é sinônimo de grosseria, falta de educação e autoritarismo. Eles exageram na dose de autoconfiança (característica que, segundo especialistas, toda pessoa assertiva deve possuir) e não raro partem para o ataque verbal quando são contrariados. Outros preferem adotar uma postura submissa e não defendem ideias porque têm medo de criar conflitos.

Porém, apesar da confusão, a assertividade nada mais é do que um comportamento direto, honesto e dinâmico. Pessoas que a adotam são confiantes, produtivas e sabem dizer sim ou não sempre que necessário. Sem culpa.

Do ponto de vista empresarial, a sua assertividade poderá contribuir para:

- Reduzir a improdutividade causada por desentendimentos na comunicação;
- Propagar novas ideias de produtos, serviços, procedimento e programas na empresa e também junto aos clientes e fornecedores;
- Eliminar reuniões intermináveis e o adiamento das decisões tomadas por pessoas que preferem manter a paz aparente do que se posicionar

Atitudes assertivas também contribuem para o estreitamento das relações de trabalho, reduzem o estresse, melhoram a auto-estima e aumentam as chances de sucesso da empresa.

Você irá assistir a uma exposição oral sobre as modalidades do comportamento humano na comunicação interpessoal. Utilize este momento para troca de experiências com seus colegas e com o educador. Faça anotações abaixo dos slides, se desejar.

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

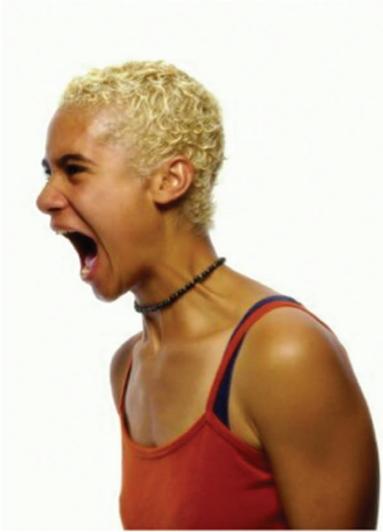


- ❑ **Angústia**
- ❑ **Autoestima enfraquecida**
- ❑ **Doenças emocionais**

S7E5



 **COMPORTAMENTO AGRESSIVO**



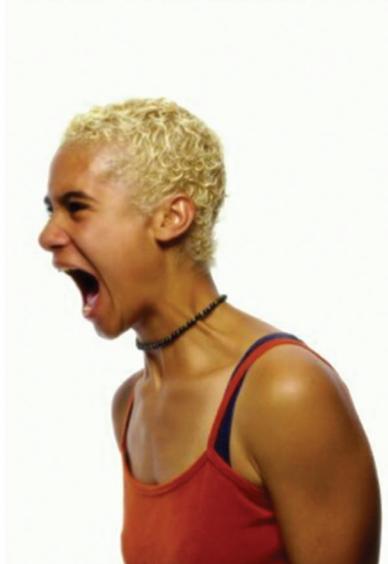
FAZ COM QUE A PESSOA:

- ❑ **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



ATIVIDADE 3 – ANÁLISE COMPARTILHADA DOS RESULTADOS DO TABULEIRO DA ASSERTIVIDADE

Você e seus colegas irão realizar um exercício em subgrupos, de acordo com as orientações do educador. Em caso de dúvidas, esteja à vontade para solicitar esclarecimentos. Faça suas anotações a seguir:

A. Como vocês, meus colegas do subgrupo, vêm me percebendo em termos de assertividade neste curso?

B. Quais são as sugestões para que eu possa me tornar mais assertivo na minha empresa?

ATIVIDADE 4 – ESCALA DE OPINIÕES

Você irá realizar, primeiramente, um exercício individual e posteriormente em subgrupos, de acordo com as orientações do educador.

ATIVIDADE 5 – COMO LIDAR 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.

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.

O cenário organizacional requer do empresário a capacidade para fazer negociações entre o individual e o coletivo, de se mobilizar e se antecipar frente às dificuldades e adversidades da organização e do mundo.

Nesse sentido, a gestão de conflitos é um trabalho incessante, que exige de seu gestor e da equipe uma permanente e incansável atenção às ações e metas, na medida em que o futuro a ser alcançado não está assegurado e depende do desejo e empenho de todos, enquanto projeto coletivo, sem desconsiderar o desejo de cada um.

Para tal, todos precisam ser escutados e respeitados.

Lidar com as incertezas e com as relações humanas é uma arte. O trabalho com a gestão nas empresas, com suas equipes, e a capacidade de administrar os conflitos e de encará-los de frente é que possibilitará a caminhada no dia a dia em busca dos resultados, construindo o futuro desejado.

Enquanto houver conflito, há vida, existe organização, com relações de trabalho e pessoas.

Você assistirá a uma exposição oral sobre Conflitos.

namedida

COMO LIDAR COM CONFLITOS?



S13E5

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



ATIVIDADE 6 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento deste encontro, de acordo com orientações do educador. Utilize seu Diário do Bordo para suas anotações e registros.

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

SEBRAE

 namedida

Qual a sua avaliação deste encontro?



**Sua opinião
faz toda
a diferença**

S18E5 





ENCONTRO 6
O EMPRESÁRIO
COMO UM *COACH*
DA EQUIPE

Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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*.
- 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.
- 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

ROTEIRO DE ATIVIDADES

Atividade de apresentação do encontro 6

Exposição oral para apresentação do encontro 6 e das suas competências.

Atividade 1: Conceito de *coaching* e diferenças entre aconselhamento, mentoria e terapia.

Exposição dialogada para conhecer o conceito de *coaching* e suas derivações assim como diferenciá-lo entre aconselhamento, mentoria e terapia.

Atividade 2: O *Coaching* na prática

Apresentação de filme e exercício em subgrupos para análise e identificação de possibilidades da aplicabilidade do *coaching* nas empresas.

Atividade 3: *Feedback* e *Feedforward* no Processo de *Coaching*

Exercício em duplas para compreensão da interface entre *feedback*, *feedforward* e *coaching*.

Atividade 4: Plano “Prioridade Imediata”

Exercício individual de preparação para semana seguinte ao término do curso.

Atividade 5: Plano “Fazer para Desenvolver”

Exercício individual de preparação para os doze meses seguintes ao término do curso.

Atividade 6: Avaliação e Encerramento do curso

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 6

Você irá assistir a uma exposição oral sobre a estrutura do Encontro 6 e as competências a serem desenvolvidas.

Neste encontro serão criadas as condições necessárias para que você desenvolva competências para:

- 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*.
- 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.
- 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.

Temas que serão abordados neste encontro:

TEMAS DO ENCONTRO 6

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

S2E6



Coaching

Você assistirá a uma exposição dialogada sobre *coaching*, seu conceito e também de termos que são utilizados na prática. Serão abordadas as diferenças entre *coaching* e outros tipos de intervenção como mentoria, aconselhamento e terapia, que são bem diferentes.

Você como empresário como *coach*

Você, como empresário, poderá desenvolver uma postura de *coach*, com sua experiência e sensibilidade, ajudando seus funcionários a pensarem sobre si mesmos, a conhecerem em maior profundidade aptidões, potencialidades, para se prepararem para assumir desafios e responsabilidades mais complexas na vida profissional, trazendo melhores resultados para a empresa. Serão trabalhadas essas possibilidades por meio de um filme e um exercício em grupo.

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 mais se adequam ao ambiente organizacional. Você participará de um exercício em grupo para vivenciar esta interface entre o *feedback* e *feedforward* no processo de *coaching*.

Plano de ação

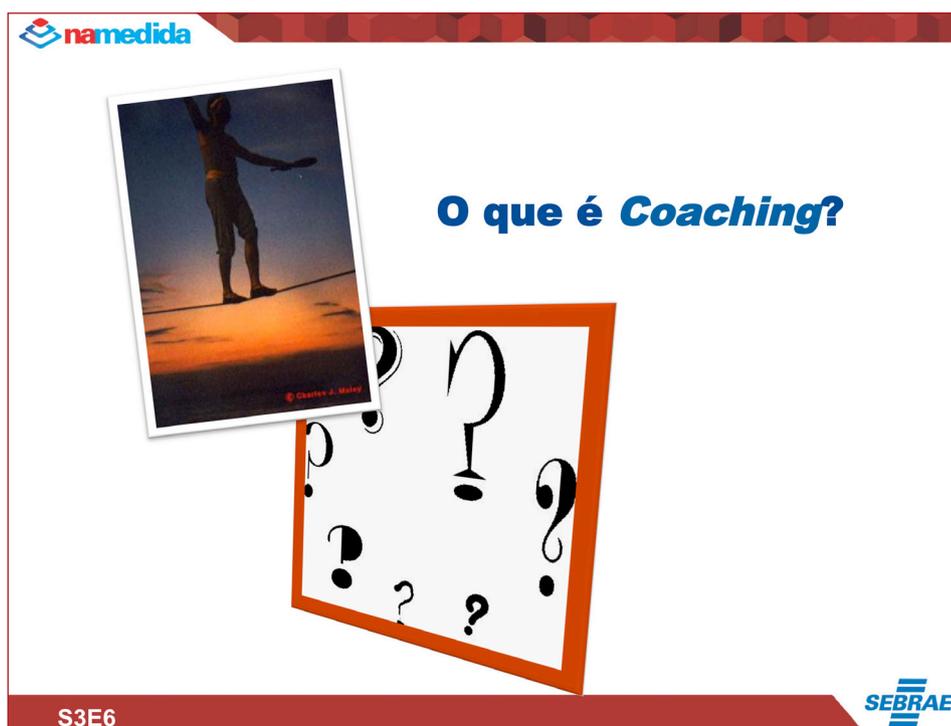
Conforme foi apresentado, quando teve início a atividade do diário de bordo, um aspecto essencial desse curso é o desenvolvimento das competências com o foco na aplicabilidade prática dos conteúdos. Essa aplicabilidade pode ser traduzida como a transformação da aprendizagem em resultados concretos para a sua empresa. Você irá participar de exercícios individuais, conforme orientações do educador, para que você aplique o aprendizado do curso e possa aperfeiçoar as suas competências, contribuindo assim para alavancar os resultados de sua empresa.

Avaliação e encerramento

Será realizada a avaliação final e o encerramento do curso.

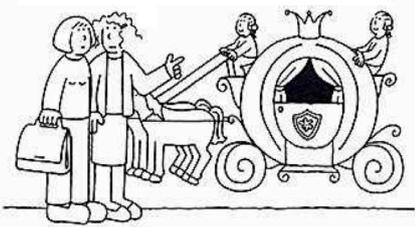
ATIVIDADE 1 – CONCEITO DE *COACHING* E DIFERENÇAS ENTRE ACONSELHAMENTO, MENTORIA E TERAPIA.

Você participará agora de uma exposição do Educador sobre o conceito de *Coaching* e outros termos utilizados no processo, suas diferenças entre aconselhamento, mentoria e terapia.



namedida

Diz a lenda...
“COCHE”



Ou seja, leva de um lugar ao outro.

Ou o treinador / preparador (COACH)

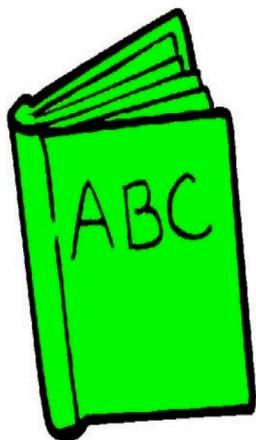


SEBRAE

S4E6



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*

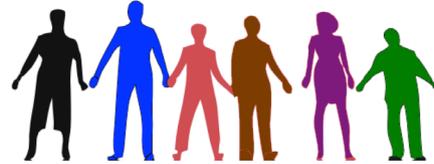
Coachee – é o “cliente” que passa pelo processo de *coaching*

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 

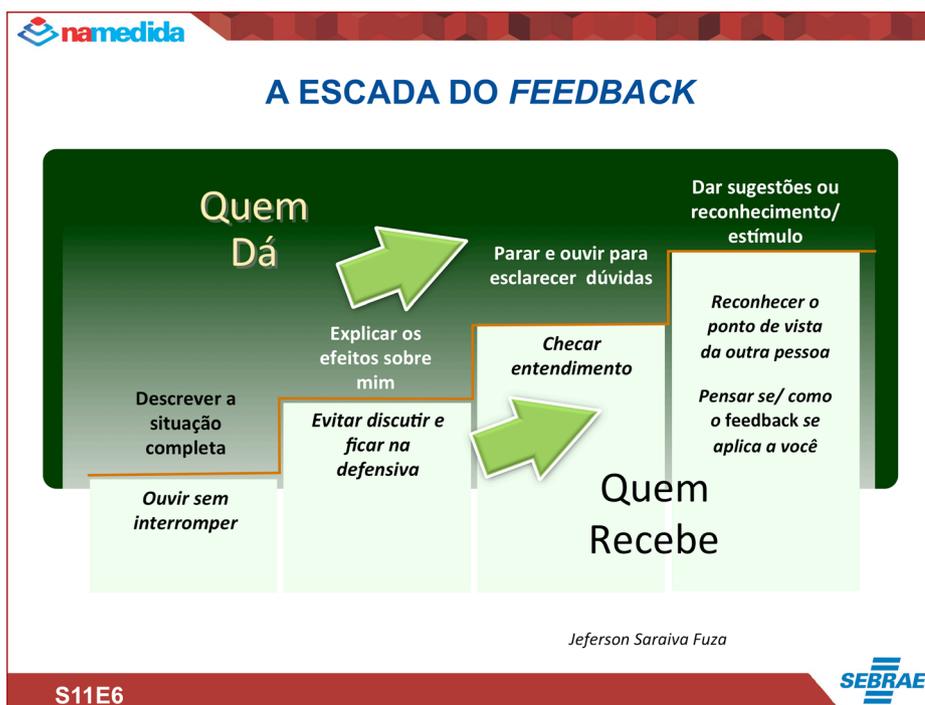


ATIVIDADE 2 – O *COACHING* NA PRÁTICA

Você assistirá ao filme “Coaching em Ação” e em seguida irá desenvolver exercício em subgrupos, conforme orientações do educador. Utilize o espaço abaixo para suas anotações a respeito do filme. Eles serão importantes para você aplicar em sua empresa.

ATIVIDADE 3 – FEEDBACK E FEEDFORWARD NO PROCESSO DE COACHING

Você participará agora de uma exposição do Educador sobre *feedback* e *feedforward* no processo de *coaching*. Em seguida, você irá ler um texto em conjunto com seus colegas para posteriormente desenvolver um exercício em dupla, conforme orientações do Educador.



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



REVISANDO A SUA “BAGAGEM DE MÃO”

Coaching é um processo e pode ser comparado à travessia de uma ponte, que começa na intenção de realizar algo e acaba no momento em que o objetivo é atingido. É como uma viagem, na qual o destino final é o sucesso do *coachee*, o momento em que a pessoa está no pódio e a empresa também obtém resultados. Para isso, é necessário revisar a bagagem antes da partida. Excesso ou falta de itens essenciais na bagagem comprometem toda a viagem e sua finalização.

Quando empreendemos uma viagem, carregamos com frequência alguma “bagagem de mão”. Pode ser uma mala, uma pasta de trabalho ou mesmo uma bolsa. O que levamos na bagagem? Carregamos coisas que *sabemos* serem necessárias, algumas que talvez sejam úteis e outras que nem nos lembramos de tê-las colocado lá.

É preciso selecionar o que é realmente necessário. Assim como a “bagagem de mão” real, carregamos também, todos os dias, a bagagem de mão simbólica, ou seja, a história de nossa vida, tudo aquilo que cada pessoa coleta em sua trajetória de realizações. Ali existem atitudes, competências, resultados e até nossas dificuldades.

Existem itens que são permanentes na “bagagem de mão”, como documentos, dinheiro, medicamentos indispensáveis, dentre outros. São como nossos valores e princípios de vida.

Porém, nós, seres humanos, nos apegamos facilmente a padrões e hábitos, o que nos impede de crescer, como aqueles papéis que ficam nas bolsas por muito tempo.

Por outro lado, podem existir itens que não estejam lá e sejam importantes como, por exemplo, a coragem e a assertividade para conversar com um excelente funcionário que lhe causa problemas neste momento, mas que lhe é essencial na empresa. Assim, no processo de *coaching*, é essencial haver o *feedback* e o *feedforward* para que a bagagem de mão possa ser revista, para “continuar a sua viagem”. Aproveite esta oportunidade para praticar *feedforward*, que irá contribuir com o seu crescimento.

Texto adaptado por Adriana Gontijo para fins exclusivamente didáticos, baseado no Capítulo 7 – Revisando a Bagagem de Mão do Livro *Coach: um parceiro para seu sucesso*. Autora Ane Araújo, . Editora Gente, São Paulo, 1999.

ATIVIDADE 4 – PLANO “FAZER PARA DESENVOLVER”

Você irá desenvolver um exercício individual, com a construção de um plano em seu Diário de Bordo.

Nele, você definirá uma ou duas ações que você considera **prioritárias e factíveis** de serem implementadas já nas duas primeiras semanas após o término do curso como **resultado deste investimento**.

ATIVIDADE 5 – AVALIAÇÃO E ENCERRAMENTO DO CURSO

Você irá fazer a avaliação do curso e participará de uma atividade de encerramento.





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






ANEXOS

ANEXO 1

ENCONTRO 1 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES

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

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?

ANEXO 1

ENCONTRO 1 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES

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

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?

ANEXO 1

ENCONTRO 1 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES

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

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

Situação 3

O mercado de trabalho varia muito. Há momentos em 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?

ANEXO 1

ENCONTRO 1 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES

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

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?

ANEXO 1

ENCONTRO 1 – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES

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

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?

ANEXO 1

ENCONTRO 2 – FOLHAS PARA O EXERCÍCIO EM GRUPOS 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 das 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.	<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 2 – DESENHO DE CARGO

A Empresa XYZ Ltda. é uma grande loja que comercializa materiais de construção. Não possui filiais. Funciona diariamente no período das 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	Abrir 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.

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 3 – DESENHO DE CARGO

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

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 das 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

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 das 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 limpas 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 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.

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	5	10
	Discordo totalmente	Neutro, não me sinto completamente de acordo ou em desacordo	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.	()	()	()

AFIRMATIVA	1 Discordo totalmente	5 Neutro, não me sinto completamente de acordo ou em desacordo	10 Concordo plenamente
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.	()	()	()
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.	()	()	()

AFIRMATIVA	1 Discordo totalmente	5 Neutro, não me sinto completamente de acordo ou em desacordo	10 Concordo plenamente
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.	()	()	()

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:

ANEXO 2

ENCONTRO 2 – FORMULÁRIO – PERFIL DE VAGA

FORMULÁRIO – PERFIL DE VAGA

EMPRESA XYZ LTDA.		
Perfil para Recrutamento de Funcionário		
Cargo:	Quant.: 1	Setor:
Descrição sumária das atividades:		
Condições Gerais:		
Horário de trabalho:		
Intervalo para almoço de:		
Requisitos Mínimos:		

Competências Básicas:

Competências diferenciadoras:

Remuneração:

Local e Data:



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**. *In*: 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.

MALAFAIA, G.S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011. ISSN 1984-9354

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 (et al). **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.

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

0800 570 0800