

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE

MBA EXECUTIVO GESTÃO DE NEGÓCIO EM VENDAS

**A VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES
VAREJISTAS**

PATRÍCIA DIAS DOS SANTOS GOMES

SÃO PAULO - SP

2011

PATRÍCIA DIAS DOS SANTOS GOMES

**A VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES
VAREJISTAS**

Monografia apresentado ao Curso MBA Executivo Gestão de Negócio em Vendas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de MBA Executivo de Gestão de Negócios em Vendas, orientada pelo Professor Doutor Belmiro do Nascimento João.

SÃO PAULO - SP

2011

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

ASSINATURA DO COORDENADOR:

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo Vinicius de Almeida Gomes e a minha filha Vallentiny Beatriz Dias Gomes e a minha sobrinha Emelly Victória Brito pelo amor incondicional a mim manifestado, mesmo diante da ausência física de esposa e de mãe em função da labuta do trabalho árduo do dia-a-dia para realização de uma busca para uma vida melhor entre as obrigações profissionais e acadêmicas.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Gostaria, por este fato, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos

Primeiramente a Deus pelas oportunidades que a vida sempre me ofereceu e eu alcancei com muito entusiasmo coragem, determinação e humildade mesmo quando encontrava as dificuldades, mas Deus em todos os momentos esteve e está ao meu lado.

Ao meu pai o Sr. Juarez Dias Dos Santos, *in memoriam*, pelo amor, carinho e ensinamentos a mim transmitidos durante o tempo em que passamos juntos. Ele foi um exemplo de pessoa íntegra, de uma pessoa de humildade sem igual.

Tem o que entendo ser um verdadeiro caráter de um ser humano, pela sua força notável, pela sua humildade e honestidade.

A minha mãe Sra. Zenaide de Jesus, pela inesgotável motivação e por ser a uma mulher escolhida por Deus por ter me gerado e me dado à luz.

Ao meu esposo Vinicius de Almeida Gomes agradece todo o seu amor, carinho, admiração, e pela presença incansável com que me apoiou ao longo do período de elaboração deste trabalho.

A minha filha Vallentiny Beatriz, minha razão de viver meu presente de Deus, que mesmo tão pequenina me dá forças e coragem para seguir sempre em frente, me iluminando com seu sorriso e tornando mais leve essa tarefa.

Aos meus irmãos, que em função de designo da natureza, também me deram os meus sobrinhos para dar continuidade na nossa família.

Ao orientador Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João, por acreditar que eu concluiria esta missão, por me dar rumo de forma objetiva e me dedicar tempo sempre que necessário, compartilhando comigo o seu conhecimento e paciência.

Ao Coordenador do Curso Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo pelo estrelismo e humildade ao passar os seus conhecimentos.

Aos Professores Sr. Antonio Carlos Gobe e o Prof. Dr. José Antonio Rosa pelo brilhantismo ao ensinarem suas experiências acadêmicas, profissionais e de vida.

À Universidade Pontifícia de São Paulo, pelo convívio agradável e pelo intenso

aprendizado: funcionários e professores dando aos nossos negócios um sentido especial, mais humano, mais social e mais verdadeiro.

Aos colegas e amigos de turma pelo companheirismo e incentivo nos momentos difíceis da caminhada, por me privilegiar com a oportunidade relacionar e trocar experiências com todas essas pessoas aqui mencionadas.

E sem dúvidas agradeço mais uma vez a Deus, pois o Senhor é o meu pastor; de nada terei falta.

Em verdes pastagens me faz repousar e me conduz a águas tranqüilas; restaura-me o vigor. Guia-me nas veredas da justiça por amor do seu nome.

Mesmo quando eu andar por um vale de trevas e morte, não temerei perigo algum, pois tu estás comigo; a tua vara e o teu cajado me protegem.

RESUMO

O presente trabalho aborda a valorização das pessoas dentro da organização, tendo como objetivo **A VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS** a reflexão o acerca da postura adotada pelos Gestores no contexto atual e valorização do colaborador como pessoa.

Demonstro que a valorização nas pessoas, ou seja, nos colaboradores dentro da organização podem e devem atuar de forma dinâmica e flexível na condução da gestão do capital humano, que adotam práticas estratégicas de gestão de pessoas voltadas para o estabelecimento de um clima organizacional de respeito e reconhecimento aos colaboradores e propício à criação de valor.

A principal ferramenta para saber lidar com ser humano é o aprendizado contínuo o Gestor Estratégico de Pessoas precisa agir de acordo com a situação, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem.

A valorização estratégica humana nas organizações varejistas é o equilíbrio indispensável nas organizações, pois busca entender os colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, alicerçando e compactando num único horizonte a satisfação de cada um dos envolvidos ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e tomadas de decisões que as organizações tanto necessitam.

Quando qualquer profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais e saber o principal tratar pessoas como pessoas.

Buscamos analisar todas as áreas que trabalha diretamente com pessoas que, pois o tema A Valorização Estratégica Humana Nas Organizações Varejistas Estratégica de Pessoas é o trabalho desempenhado pelos Gestores serve para que o profissional tenha o controle total das ações operacional e processual e humanista da empresa, tais como área comercial, financeira, estatística, marketing, contabilidade, dentro delas as enfatizamos participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso da organização, que o Capital humano. A gestão estratégica humana envolve muitos setores dentro de uma organização, supervisores, gerentes, diretores ou até mesmo presidentes, por isso a importância de uma abordagem acerca das modificações em um setor que possui tanta influência dentro de uma empresa.

Palavra-Chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Valor Humano, Visão Humanística, Assédio Moral no Trabalho e Valorização dos Colaboradores.

SUMÁRIO

RESUMO	6
1 - INTRODUÇÃO	9
2 - A VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS ..	11
2.1 - A Visualização estratégica voltada para o funcionário.....	12
2.2 - A organização varejista	13
2.3 - O Cliente interno em primeiro lugar na organização varejista	15
3 - O VALOR ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE TALENTOS	18
4 - O CLIMA ORGANIZACIONAL E A ESTRATÉGIA HUMANA.....	21
5 - O GESTOR ESTRATÉGICO NOS TEMPOS DA INOVAÇÃO.....	24
6 - GESTÕES QUALIFICADAS E PREPARADAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO	28
6.1 - Gestões despreparadas para o exercício da função.....	28
7 - ATRIBUTOS QUE DEVE TER O GESTOR ESTRATÉGICO HUMANO	30
7.1 - A complexidade da visão estratégica na gestão estratégica humana na organização	30
7.2 - A importância da Integridade na gestão estratégica humana na organização	30
7.3 - A capacidade de liderança na gestão estratégica humana na organização .	30
7.4 - O gestor estratégico humano na organização e cultura da instituição	31
7.5 - A Capacidade de decisão do gestor estratégico humano na organização ...	31
7.6 - O Gestor estratégicos humanos e focalizados nos resultados	31
7.7 - A ética do gestor estratégico humano na organização	31
7.8 - A importância do gestor estratégico na negociação dentro da organização	32
8 - A MOTIVAÇÃO.....	33
9 - A IMPORTANCIA DA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO	35
10 - A GESTÃO ESTRATEGICA HUMANA E A VISÃO SISTÊMICA.....	36
11 - GESTÃO SOLUCIONADORA DE PROBLEMA	38
12 - O PRESTIGIO E A IMPORTANCIA DA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO HUMANA	39
13 - HUMILDADE ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO	41
14 - OLHAR VISIONARIO NA GESTÃO ESTRATEGICA	42
15- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO.....	44
16 - LIDERANÇAS ESTRATEGICAS HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	46
16.1 - Liderança Inspiradora no trabalho realizado na Gestão Estratégica Humana .	46
16.2 - Liderança tático e preocupação com resultado na Gestão Estratégica Humana.....	42
16.3 - Lideranças com foco voltado na execução das tarefas na organização	42
16.4 - Líderes com poder de atrai resultado nos negócios da instituição	

influenciando pessoas	42
16.5 - Lideranças determinada na gestão estratégica humana na organização ...	48
17 - A CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES	49
17.1 - A preocupação com a capacitação e o aperfeiçoamento dos liderados	50
18 - A COBRANÇA, AS METAS E OS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO.....	52
19 - OS GRUPINHOS NO MUNDO COORPORATIVO	54
20 - A FALTA DE TRANSPARENCIA E OPINIÃO DOS GESTORES.....	56
21 - A POLITICAGEM NA ORGANIZAÇÃO.....	57
21.1 - Os gestores que tem emprego, mas não trabalha	58
21.2 - A falsa gestão dentro da organização	58
22 - AS REUNIÃO ESTRATEGIACAS NA ORGANIZAÇÃO	61
22.1 - Reuniões desnecessárias tempo perdido na organização	63
22 - AÇÃO DA GESTÃO ESTRATEGICA HUMANA DESPREPARADA PARA O EXERCICIO DA FUNÇÃO	65
23 - DIREITOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO.....	68
23.1 - A Constituição Federal e os direitos humanos do colaborador.....	68
23.2 - Os direitos humanos assegurado na constituição federal	68
23.3 - Da discriminação na organização.....	70
23.4 - Assédio e violência no ambiente de trabalho	73
23.5 - O assédio moral trabalhista	77
23.6 - As punições previstas em lei.....	80
CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS	85
ANEXOS.....	87

1 - INTRODUÇÃO

A Valorização Estratégica Humana Nas Organizações Varejistas devem estar bem claros e definidos para que haja definitivamente sucesso na empresa. Um desses objetivos certamente é ajudar a empresa a realizar seu trabalho com vitória, bem como possibilitar competitividade, colaboradores e não simplesmente funcionários tão pouco como uma simples matrícula, mas essa relação tem que ser recíproca tanto do funcionário quanto da empresa, assim ambos necessitam de motivação. A motivação é o que vai garantir qualidade nas ações desenvolvidas, para isso faz necessário refletir, os gestores da empresa não visualizando o colaborador como simples tirador de pedido, ou mero funcionário se o serviço desenvolvido é o serviço que lhe agrada, pois o que está em jogo é a própria felicidade e realização pessoal e não apenas o emprego ou a função que ocupa.

Ao decurso desse trabalho falaremos muito na questão trabalhar com pessoas tem que gostar de pessoas. A forma de lidar com as pessoas nas empresas têm mudado muito na atualidade, se comparadas com décadas anteriores. Pois nas décadas passadas poderiam presenciar gestores gritando com funcionários, agredindo verbalmente e cometendo algo totalmente fora do padrão trabalhista, por isso, hoje em dia não se fala mais de chefe e sim de gestor, porque ser gestor é ter outra dimensão como ser humano. A pessoa que aceitou exercer um cargo de gestor aceitou juntamente com isso a limitação de si mesmo como ser humano e automaticamente, isso implica aceitar a limitação de todos os que o cercam, assim com a tarefa de tratar tecnicamente de tudo, pois será cobrado por tudo. Está é uma das grandes dificuldades dos gestores modernos que por um lado precisam conhecer o ofício que pratica e por outro lado ser grandes humanistas na hora de liderar pessoas. Ao chefe falta a grandeza para entender e perceber que a vida não é feita apenas de acertos ou erros, de claro ou sombrio, de bons e maus, pois sua beleza está justamente nas gradações de cores e na riqueza de suas variações.

O gestor é um ser humano que se dispôs e assumiu a realização de uma missão com as pessoas que fazem parte da sua equipe.

Fica claro que o exercício da gestão exige muito mais talento benfeitor e competência, qualificação e ética que o da chefia. Para esta basta sentar na cadeira do chefe e exercer controles mecânicos, basta saber planejar, organizar, coordenar, controlar e corrigir. Já para a gestão se fazem necessários ter também sensibilidade, arte, intuição e total dedicação à equipe composta de seres humanos não padronizados, mas com diversas qualidades e defeitos. Portanto a gestão, acima de tudo, ocupa-se com o interior das pessoas e a partir daí constrói sua obra. O verdadeiro gestor constrói e

capacitam pessoas.

O gestor é ao mesmo tempo flexível e inflexível, algo que o tradicional chefe jamais seria capaz de ser. O gestor é totalmente inflexível quanto aos fins, aos objetivos, ao que tem de ser feito, mas é totalmente flexível quanto aos meios. Pois tem consciência para entender que, embora saiba muitas coisas, jamais saberá tudo, que todos os que participam da obra precisam tanto quanto ele se realizar ao fazer o trabalho e, principalmente, que todos conhecem formas e soluções diferentes que ele desconhece.

O gestor desenvolve seu talento exercita a liderança trabalhando com humildade: testar a si mesmo seguidamente, estudar com profundidade a natureza humana, desenvolver a sensibilidade e a intuição; em resumo ser um grande humanista, quer dizer, gostar de pessoas mesmo. Pois ele cativa as pessoas pelo comportamento, ética e humildade. As pessoas da sua equipe e seus superiores sentem que podem confiar plenamente nele, em qualquer circunstância, pois ele nunca as desapontara. O gestor é todo ser capaz de realizar mudanças com amor, ética, coragem e muito trabalho.

2 - A VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como, toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

Percebe-se que uma atitude em relação ao posicionamento de pessoal, transforma, estabelece, direciona e muda o cotidiano de uma organização. As empresas precisam se habituar a visualizar "eu individual" e não apenas o fator social, como se todos os indivíduos fossem um único sistema com poucas variáveis diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa presente, onde a necessidade não é encarada com um para todos, mas sim um para um. O investimento em motivação e criatividade aumenta o comprometimento dos colaboradores com as tarefas executadas e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de suas competências e habilidades profissionais. O resultado produz um efeito multiplicador, onde o ganho empresarial é proporcional às partes envolvidas.

Os administradores de pessoas precisam compreender que as pessoas sempre foram e continuarão sendo o fator mais importante de uma organização, principalmente se ela atuar nas áreas de prestação de serviços e varejo. A prática de valorização das pessoas proporciona condições de atrair e reter bons profissionais para a empresa. Quanto maior for à quantidade de pessoas qualificadas e motivadas trabalhando, maiores serão os reflexos na competitividade dos negócios.

As organizações devem constituir políticas de gestão de pessoas que valorizem os colaboradores, de maneira que estes tenham prazer em trabalhar e sintam orgulho de fazer parte de seus quadros funcionais.

O assunto da gestão estratégica humana é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações.

De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios

recíprocos. As pessoas são constituídas por valores, crenças, desejos, motivações e necessidades individuais. Cada pessoa tem sua história e sua percepção, ou seja, sua forma de ver, perceber e agir diante as situações. Além disso, as pessoas são movidas por emoções, aptidões, conhecimentos e talentos, que em decorrência de sua atuação são acrescentados às organizações. Podemos dizer que os indivíduos recebem influências familiares e sociais, que, conseqüentemente, interferem no seu comportamento.

A relação entre pessoa e empresa é o resultado do clima da organização. Podemos dizer que ele nem sempre é uniforme, variando de acordo com a situação psicológica e com a motivação de cada colaborador e como ele recebe e percebe as informações do ambiente interno.

Entretanto, o equilíbrio do clima é fundamental nesta relação. Sentimentos negativos exercem impactos negativos, e conseqüentemente, insatisfação dos colaboradores. Já os sentimentos positivos produzem impactos positivos, para uma organização existir é necessárias pessoas, os colaboradores têm percepções, interesses e necessidades individuais e coletivas, têm papel fundamental no resultado da organização (fracasso ou sucesso).

O valor nas pessoas nas organizações esteja em tornar as empresas mais humanas, capazes de dar significado ao que é feito e produzido. Fazer com os coordenadores de setores de espaço para a expressão do talento, do saber, do sentir e do conviver coletivo de todos os funcionários. Contribuir para o crescimento das organizações e das pessoas, de forma a favorecer a superação entre sucesso e realização pessoal, entre produtividade e qualidade de vida, entre carreira e família, fazer o colaborador sentir importante no processo.

2.1 - A Visualização estratégica voltada para o funcionário

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

É necessária a escolha de gestores com grandes competências que reúna esforços para manter uma cultura organizacional que direcione a excelência dos

desempenhos estipulados e almejados, crescimentos tanto individual como organizacional;

Os gestores além de gostar de gente se fazem necessário: ter visão sistêmica, relacionamento, interpessoal, capacidade para assumir riscos, comunicação, liderança, iniciativa, dinamismo, capacidade de adaptação, flexibilidade, planejamento, cultura da qualidade.

Um dos bens mais preciosos de uma organização são colaboradores, eles são o alicerce que dá sustentação a todos os demais setores produtivos. O capital humano é um bem precioso e quando notado se valoriza e se agrega ao capital social da empresa com muita naturalidade

2.2 - A organização varejista

As empresas varejistas, por estarem direto com os clientes e envolvido sempre com pessoas, necessitam adaptar e reavaliar sua gestão estratégica humana de pessoa expressando as mudanças na gestão, coordenação e diretoria e gerencia de pessoas, sob o risco de serem questionadas, processadas e cobradas por seus atos. Por ser o elo da cadeia de valor onde termina a produção e inicia-se o consumo, os varejistas que expressarem preocupações ambientais e sociais serão percebidos como comprometidos com uma nova sociedade e, talvez, até mais estimados. Estudos brasileiros já indicam esta tendência, mostrando a evolução da percepção do consumidor em relação ao papel das empresas (ETHOS, 2005; AKATU, 2006).

Tenho visto com frequência empresas negligenciarem o valor do material humano nos negócios de varejo, atitude que pode ser fatal.

O varejo, por conta de seu dinamismo e pouca previsibilidade, demanda constante intervenção das pessoas, que precisam ser bem escolhidas, motivadas e capacitadas, já que constituem uma importante interface com consumidores e podem funcionar como fator de confirmação do posicionamento e elemento de experiência de compra.

O turn over (rotatividade de funcionários) representa um significativo custo para o varejista, principalmente se considerarmos que este custo é composto de custos diretos (como treinamento e rescisões) e indiretos (como perda de cultura e relacionamento com clientes). Tais como o salário, quando falamos de remuneração é com objetivo alinhar a atitude do funcionário com a estratégia da empresa. Empresários Varejistas falham em elaborar sistemas extremamente complexos (difíceis de o funcionário entender o que precisa fazer para ganhar mais) ou desalinhados com a estratégia ou que não motivam o alto desempenho.

A comunicação com os colaboradores precisa acontecer, pois os

funcionários necessitam saber como estão indo e a avaliação clara, sistemática e constante dos colaboradores deve acontecer em qualquer tipo de empresa varejista. Vale lembrar que o avaliador tem a mesma obrigação de elogiar bons comportamentos quanto o de reprimir atitudes inadequadas. Um funcionário que fica surpreso ao ser demitido é sinal de que a comunicação sobre o desempenho não está funcionando bem na empresa.

A administração e a perspectivas encontram dificuldades no recrutamento e motivam varejistas a maquiarem certos aspectos negativos de sua empresa ou de determinada função, com o objetivo de não desanimar potenciais talentos que estão chegando. Essa estratégia gera, muitas vezes, enorme frustração quando o recém contratado toma contato com “a vida como ela é” no dia a dia do seu trabalho, gerando um desligamento precoce ou a permanência insatisfeita.

Esse conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado varejista, oportunidades de emprego que pretende preencher que chamamos de recrutamento. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da organização. Esse recrutamento requer um cuidadoso planejamento o varejo é visto por muitas pessoas como uma atividade temporária e suas jornadas de trabalho – que muitas vezes contemplam finais de semana e feriados – fazem com que a captura de talentos pelas empresas seja bastante complexa. E geralmente, quanto menos opções para escolher, pior é a escolha. Neste caso, o varejista precisa ser criativo e determinado, buscando candidatas nas mais diversas fontes, como associações de lojistas, redes sociais, administração de shoppings centers e também fazendo uso de meios alternativos, para empresas que atuam no varejo deste segmento.

As escolhas do profissional que é chamado de seleção encontraram muitos problemas com pessoas ocorrem porque escolhemos mal quem preencherá nosso quadro de funcionários. O selecionador não deve diminuir seu nível de exigência porque está com uma vaga a preencher por muito tempo ou porque tinha poucas opções para análise. A seleção deverá levar em conta os conhecimentos, habilidades e atitudes que o cargo exige e no momento da entrevista, vale solicitar ao candidato que conte com detalhes suas experiências passadas, a fim de que sejam identificadas as competências necessárias. Muitas pessoas podem dizer que atenção ao cliente é importante, mas nem todas vão se lembrar em detalhes de um atendimento ou das preferências de um consumidor com o qual teve contato no passado.

A habilitação, ou seja, a capacitação de treinamento é a obrigação do varejista.

Uma cultura de capacitação pode trazer resultados enormes através de melhor experiência de compra, maior nível de conhecimento de produto e processos e maior satisfação dos consumidores. Estabeleça em sua rede uma agenda de treinamentos que desenvolva e motive sua equipe. Crie multiplicadores internos e faça dos gestores grandes zeladores dos conceitos treinados. E lembre-se a seleção e a entrevista é o momento que você estará escolhendo o seu futuro colaborador.

2.3 - O Cliente interno em primeiro lugar na organização varejista

O cliente interno é o próprio funcionário, muito citado no século XXI como colaborador. A satisfação, reconhecimento o envolvimento com os objetivos e metas dos funcionários perante a empresa é papel de cada gestor acompanhar. A verificação da exposição das opiniões para a melhoria da organização também faz parte da gestão humana.

A satisfação do cliente interno deve ser equivalente a do cliente externo, pois são essas pessoas que vão agregar ao produto da empresa um serviço que será o diferencial. E a satisfação do cliente interno não depende somente das ações da empresa, mas sim do próprio colaborador que trabalha nela, pois um serviço interno depende do serviço do outro. Se todos os colaboradores da empresa trabalham em sintonia e prontos a servirem os seus colegas de trabalho, certamente a satisfação de trabalhar na empresa será muito maior do que os próprios benefícios que a empresa oferece. O que seria do trabalho esforçado do vendedor se a entrega do produto não acontecer? O que seria do setor financeiro se o vendedor vendesse para clientes sem crédito? O que seria dos colaboradores internos se o setor administrativo não puder resolver os problemas internos de recursos? O mais importante, para que haja um trabalho em harmonia, é que cada colaborador tenha sempre em mente que algum outro colaborador, da empresa que ele trabalha, depende que o trabalho dele seja bem feito. O trabalho em equipe é fundamental para a perpetuação e crescimento de qualquer empresa. Então, faça sempre bem feito e dê o máximo que puder pelo seu cliente interno. O resultado certamente repercutirá no seu cliente externo e no crescimento da sua empresa. Sucesso a todos.

Por outro lado e com valores equitativos está o papel do cliente interno. Ele está em contato com o cliente externo e deverá não apenas, estar informado das diferenças de comportamento deste cliente externo como também, ser possuidor de um perfil adequado para o tipo de segmento. Se verificarmos a atitude de um vendedor, veremos que o seu bom desempenho está condicionado com suas características pessoais, o segmento de atuação e o perfil do cliente externo.

Um grande vendedor do ramo do varejo, por exemplo, pode não significar necessariamente um talentoso vendedor de veículos. Diante disso é preciso investir no treinamento do cliente interno e gerenciar o clima da empresa. Gerenciar o clima significa basicamente, decodificar as reações comportamentais da equipe e identificar se essas reações são negativas ou positivas.

Se levarmos em conta que há uma pressão constante em todos os setores e essa pressão pode gerar as mais diversas reações, entre insatisfações, ansiedades ou medo por não conseguir corresponder às solicitações da liderança, pela diminuição do volume de vendas ou mesmo a desinformação sobre a empresa em que trabalha. Com essas reações, se não houver um gerenciamento adequado, na maioria das vezes, isso pode interferir no cliente externo.

É claro que não podemos esquecer a importância de uma equipe adequadamente selecionada e treinada. Embora as reações de ansiedade possam se manifestar na maioria das pessoas, a empresa deve investir em clientes internos com perfis de personalidade adequados.

O profissional dos novos tempos percebeu que não trabalha para um empregador, mas para o cliente externo, o único que garante a manutenção de seu ganho. Mas o sucesso desse relacionamento com o cliente externo depende de um relacionamento coeso com a cadeia formada por fornecedores e clientes internos, elementos essenciais no atendimento dos objetivos da empresa.

Essa cadeia ou rede de relacionamentos é formada por seres humanos interdependentes e sua qualidade e sucesso nos serviços prestados dependem da qualidade dos relacionamentos. Em uma empresa de grande porte pode-se chamar de "cadeia de suprimentos" ou "cadeia de valor" a corrente formada pelos diversos departamentos e pessoas que neles atuam. Neste contexto, cada um é cliente e/ou fornecedor do colega ou área com a qual se relaciona.

O profissional consciente disso sabe que o uso pleno das habilidades e do potencial de sua equipe depende de um trabalho sistemático de valorização do relacionamento, reconhecimento e recompensas que motivem as pessoas com base no atendimento de suas necessidades, desejos e expectativas. Sabe também que todo profissional deve saber negociar para manter e ampliar o potencial dessa cadeia de relacionamentos.

A valorização nos funcionários aperfeiçoa nas melhores práticas do relacionamento, atendimento e comunicação com clientes internos, além de desenvolver uma visão abrangente de sua importância na empresa. Atuar na melhoria do clima organizacional, entender que somos clientes uns dos outros na cadeia de valor na qual estamos inseridos, obter uma visão clara do cliente interno e de seu papel na cadeia de

valor interno, desenvolver uma atitude colaborativa entre pessoas e áreas, compreender o que as pessoas desejam e como cativá-las, aprimorar o senso de excelência e trabalho em equipe, desenvolver uma cultura voltada para o encantamento, desenvolvimento e manutenção do cliente interno.

Os funcionários satisfeitos e valorizados são mais motivados e envolvidos com os propósitos da organização, e, isso, indubitavelmente irá refletir na qualidade do serviço (externo) prestado, resultando na satisfação e retenção de clientes.

Ressaltamos, que o marketing interno é indispensável para o crescimento e sucesso da empresa, e, que se constitui em um diferencial no mercado altamente competitivo em que estamos inseridos. Funcionários bem informados, treinados e capacitados prestam um serviço com mais eficiência e qualidade. "Saber conquistar o cliente interno é um dos diferenciais de maior valor para as empresas, também demonstrando que o sucesso deve ser iniciado dentro de casa" (MENSHEIN).

3 - O VALOR ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE TALENTOS¹

Atualmente as pessoas passaram a ser encaradas de forma diferente nas empresas mais modernas.

O indivíduo passa a ter suas necessidades de estímulo e motivação mais focadas pela organização. Trata-se da percepção de que a competição se dá principalmente pelo talento dos recursos humanos empregados nos projetos e atividades.

Estes são tempos de mudanças cruciais na organização do trabalho e as pessoas com maior capacidade de adaptação sem dúvida serão destaque no mundo corporativo. A atuação de cada um depende de motivação (uma mistura de vontade com estímulo externo) que a empresa pode oferecer, buscando facilitadores e gerenciando um clima favorável.

Mas os bons resultados não dependem apenas de pessoas motivadas. É preciso que as elas estejam capacitadas para as tarefas e isso significa alavancar os fatores de gerência, competências técnicas, abordagens inovadoras e ter predisposição para a qualidade.

A promoção de funcionários, a indicação para cargos gerenciais, o acesso à camada executiva, a premiação e a participação nos lucros são mecanismos importantes nas organizações. É preciso gerenciar também o momento motivacional, o clima de relações culturais entre os grupos, pois é comum vermos a avaliação entre esforço e resultado desbalanceada, subestimando as relações intergrupais.

Não devemos considerar que é um dever somente do Departamento Humano Organizacional tratar de pessoas, pois recrutamento e seleção geralmente são processos de outros setores. Numa época em que a capacidade de inovar e de se transformar é fator crítico de sucesso, boa parte das corporações ainda agrega novos colaboradores dando oportunidades para todos os colaboradores e retendo grandes talentos.

Num processo de profunda crise de identidade, os responsáveis pela gestão atual de pessoas e equipes tendem a redefinir seus papéis, suas formas de atuar. As empresas vencedoras serão aquelas que conseguirem reinventar sua forma de atrair, gerir, estimular, remunerar, capacitar, avaliar e premiar seus colaboradores - o que estamos chamando de Gestão Estratégica de Gente.

Aproveitar as pessoas talentosas é diferente de gerenciar recursos humanos. As pessoas não são recursos colocados à disposição da empresa. As pessoas são os talentos que diferenciam positivamente a empresa em seu mercado e os talentos de uma organização é a sua vantagem competitiva, em carne e osso. Gerir talento e dar

¹ VOCÊ/AS - Abril.com/ Desenvolva Sua Carreira Edição 142 - Papo de Líder

oportunidade a pessoa certa

O talento é um elemento de alto valor estratégico e como tal deve ser agregado, atualizado e protegido. Os gestores que dar oportunidade para os talentos aparecerem não há espaço para eles o espaço é coletivo é motivação será maior.

Para migrar para uma abordagem de gestão de talentos, uma empresa precisa de um processo confiável de avaliação de desempenho o que não significa complexidade e sofisticação. Todos devem confiar no método como forma de identificação de talentos. Se um sistema de avaliação de desempenho não indica talentos, o esforço para mantê-lo em funcionamento é altamente questionável.

Para empresas que estiverem trabalhando sua visão estratégica, em busca de um salto transformacional visando alavancar vantagem competitiva, o reconhecimento do colaborador é uma questão crucial em empresa e dentro dos Departamentos.

Não existem profissionais de sucesso em organizações que pleiteiam apenas “sonhos de papel”; que possuem aqueles infundáveis projetos, que só gastam tempo e nunca saem do papel. Os colaboradores de uma organização precisam da “realidade”, que contém oportunidades de desenvolvimento e que garantam consistentes carreiras de sucesso.

Não existe estratégia numa organização que só pede por mudanças, mas não abre caminhos para que isso aconteça! O primeiro passo é mudar conceitos, compreendendo que o colaborador é um “parceiro”, que para difundir qualidade de serviços, precisa ter a qualidade do que é “sustentável”, ou que para agregar valor a qualquer produto, precisa ser reconhecido como alguém potencial para sua organização.

Quando falamos de reconhecimento não estamos dizendo que o reconhecimento será necessário uma promoção o reconhecimento do talento humano não é só um diferencial em uma organização, mas sim a conquista do sucesso de qualquer negócio. É grande valia deixar os funcionários serem “construtores de ideias”; não permitam que sejam expectadores, pois quem apenas assiste ou observa não se sente “parte integrante” de nenhum contexto; seja ele qual for!

As pessoas como seres humanos. Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências são importantes, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissional. Representando então um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões

profissionais específicas.

Reconhecimento é fazer o funcionário sentir-se “único” e “especial”, reconhecendo cada esforço realizado; cada etapa vencida. Parabenizar o trabalho se preocupar com mesmo.

É evidente que esta não é uma tarefa fácil requer prática, para tanto requer gestores qualificado e competente para dar inovação dentro dos setores existentes e garantir o sucesso a da organização.

Abraham Maslow, um dos grandes pensadores do século passado, afirmava que todo ser humano possui necessidades básicas, entre elas está à necessidade de se sentir significativo, ou seja, o ser humano precisa de reconhecimento por aquilo que faz.

Não se trata de um capricho, isso faz parte da natureza do Homem. Essa questão é tão real que, em plena era da comunicação, esse conceito continua sendo bastante relevante, embora muitas pessoas tenham esquecido (ou talvez nem saibam) da sua importância. Quantas vezes você parabenizou um colega de trabalho por conta de um projeto bem elaborado e desenvolvido? Você é daqueles, ou conhece alguém, que tem uma excelente percepção para algo que esteja errado e logo se adianta para encontrar um culpado?

4 - O CLIMA ORGANIZACIONAL E A ESTRATÉGIA HUMANA²

Um clima organizacional ideal é aquele em que haja oportunidade de crescimento e o colaborador se sinta valorizado.

Criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem com a diretoria, gerência, presidência ou com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que ela tem. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não será permanente.

Segundo Davis e Newstrom (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do colaborador”.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo Davis e Newstrom (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional, a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira.

Quando o clima organizacional se torna favorável e como consequência, as pessoas estão satisfeitas, interessadas e colaborativas. Se há baixa motivação em decorrência de frustrações ou barreiras à satisfação de necessidades, o clima organizacional tende a ser desfavorável, gerando estados de depressão, desinteresse, apatia e, até de reclamações generalizadas.

Quando ambiente é saudável no trabalho o grau com que os colaboradores satisfazem suas necessidades pessoais e expectativas perante as atividades desenvolvidas na organização é bastante positiva. O clima organizacional interfere nas atitudes e comportamentos individuais considerados importantes à produtividade, tendo como vantagens pessoas motivadas e comprometidas nos resultados, um ambiente estimulador ao desenvolvimento de atividades, melhora no bem-estar e satisfação de cada funcionário, contribuindo para o sucesso da organização perante a concorrência.

Os principais problemas relacionados ao um clima organizacional otimizado para

² Fonte: DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho - Uma abordagem psicológica.

a produtividade são o de relacionamento entre colegas, gestores e subordinados, a falta de uma comunicação eficiente, as atitudes negativistas, instabilidade emocional, perda de talentos, reclamação trabalhista, retrabalho e perdas diversas.

Os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Competem os gestores a busca da conciliação entre os interesses individuais e os interesses da organização, é importante para a organização ter um diagnóstico das reais motivações de seus gestores e funcionários, para poder levar a cabo suas estratégias de gestão. Uma das formas de elaborar-se esse diagnóstico é o estudo do Clima Organizacional.

Para Quelhas & Luz (2004) a pesquisa de clima organizacional permite a identificação de causas que possam interferir negativamente no comportamento dos gestores ou funcionários em relação ao seu trabalho ou à organização, para tornar possível a adoção de ações corretivas sobre essas causas. Na posse de dados concretos, estes passam a ser uma importante ferramenta gerencial para a gestão de pessoas. Para ressaltar a importância que o clima organizacional vem adquirindo no meio empresarial, é que ele foi incorporado como um dos componentes dos “critérios de excelência” às empresas que se destacam em função da qualidade de seus produtos e serviços e da satisfação de seus clientes internos e externos (QUELHAS & LUZ, 2004).

Segundo Coda (1997), clima origina-se do grego “*klima*”, e significa tendência, inclinação. Portanto o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam sendo atendidas.

Para Quelhas & Luz (2004) o Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.

É possível desenvolver a habilidade de ser criativo e aprender a aprimorar-se nessa prática. Existem algumas condições facilitadoras e desencadeadoras do processo e essas condições requerem uma revisão do próprio autoconceito sobre o que é criatividade e o quanto se pode ser visto como pessoa criativa. É da organização que parte o incentivo às ideias, quando os gestores abrem as portas para as sugestões e propostas dos colaboradores. Para isso, é necessário anteriormente, identificar os pontos críticos, potenciais de risco e conflito. Olhar as situações mais

como desafios e sentir-se motivado para enfrentá-las. Perder o medo de ser ridículo e do julgamento dos outros. Estimular a criatividade nos colegas de trabalho, dando oportunidades para se desenvolverem. Quebrar padrões de comportamento disfuncionais com assertividade. Sentir-se orgulhoso de falar. Enquanto gestores, encontrar formas de reconhecer e gratificar os momentos criativos e inovadores do dia-a-dia de sua equipe de trabalho.

5 - O GESTOR ESTRATÉGICO NOS TEMPOS DA INOVAÇÃO

O Gestor Estratégico é um generalista e, como tal precisa conhecer as várias disciplinas do corpo do conhecimento empresarial. É fundamental o conhecimento da Aprendizagem Organizacional, posto que seja o aríete contra a resistência à mudança. As mudanças nas empresas podem ser entendidas, como um movimento de uma posição atual (presente) para uma posição desejada (futura). O corpo gerencial que participa do processo de planejamento estratégico deve estar consciente e preparado, pois são os agentes de mudança.

Visto que o gestor de pessoas tem de utilizar estratégias que perpassem toda a organização, antes de listarmos suas atribuições, é interessante passar alguns condicionantes e competências essenciais que irão marcar a presença da pessoa enquanto gestora na organização.

Podemos notar quantas pessoas com excelente potencial profissional, todavia lotada em cargos e funções incompatíveis com seus perfis e habilidades, nas empresas. Tarefas e funções devem estar compatíveis com a pessoa que vai ocupar, e não ser nem abaixo nem acima do poder cognitivo e da formação de vida das pessoas.

Encontramos nas empresas, uma energia muito grande para fazer o melhor processo de recrutamento, seleção e escolha de candidatos para determinada função, mas nos deparamos muitas com colaboradores indicados pela Diretoria ou Gerencia pelo simples fato de ser grandes amigos, troca de favores etc.

O gestor que possui condições totalmente profissionais positivas ele é capaz de enxergar que os funcionários são o capital humano, capital intelectual, e que os colaboradores são o maior patrimônio da organização, e realmente são, pois são eles que desenvolvem o trabalho, são eles que pensam que cria que dão vida a organização, logicamente para que eles possam fazer tudo isso, eles devem ser preparados, desenvolvidos e reconhecidos.

O bem-estar emocional dos trabalhadores é mais importante do que nunca, e o gestor Inovador é o responsável por grande parte desse conceito. Se no passado muitos trabalhadores esperavam trabalhar em uma única empresa até à aposentadoria, hoje em dia já não têm essa expectativa. Com efeito, os funcionários basearão suas escolhas levando em consideração seus projetos familiares e sociais. Com a chegada das novas gerações os colaboradores estão mais exigentes.

O Gestor Estratégico nos tempos da inovação deve gostar de pessoas saber incentivarem e motivar as pessoas na busca do objetivo comum. Também deve cuidar para que o ambiente de trabalho seja saudável e que as metas sejam alcançadas por todos. Deve delegar tudo o que for possível, preparando as pessoas para as

responsabilidades e dando-lhes autonomia. Não adianta nada pedir às pessoas que “vistam a camisa da empresa” e dar a elas um número que fica apertado, que não entra nas mesmas. Para que vistam, é necessário que sirva.

Um líder entusiasmado, apaixonado pelo que faz que tenha habilidades para trabalhar com pessoas de diversos tipos. Saber lidar com as diferenças culturais, conhecendo todos os aspectos técnicos e humanos que envolvem uma organização. Disposição para trabalhar muito e um incansável desejo de vencer, desejando sempre o sucesso das pessoas.

É propulsor, capaz de movimentar todos da equipe. Pessoas motivadas são mais felizes e atingem melhor as metas da organização. A liderança efetiva energiza e as pessoas tornam-se melhores em todos os aspectos. Os liderados sempre querem seguir um líder que admiram e respeitam.

Uma das grandes habilidades do líder é encorajar sua equipe, para que se sintam fortes para enfrentarem as adversidades, conseguindo assim, reverter cenários altamente negativos em situações de vitória.

O gestor deve encorajar sua equipe e o melhor caminho é tratar as pessoas de maneira individual, mas não uma melhor que a outra. Quando se faz comparações entre pessoas do mesmo grupo, surgem os ressentimentos, e estes por sua vez, favorecem a hostilidade. Se partirmos do princípio de que essas pessoas farão o melhor que puderem, procurando sempre olhar para elas como podem ser e não como realmente são, crendo que isso se tornará realidade, ficará mais fácil, enquanto gestor humano, incentivá-las e encorajá-las. Um gestor encorajador, quando aumenta o seu próprio nível de otimismo, faz com que o potencial das pessoas também cresça.

Um famoso técnico de futebol disse: “aprendi desde cedo a manter uma equipe unida, a incentivar alguns, acalmar outros, até que esteja na mesma sintonia e formem um time de fato. Só lhes digo três coisas: se alguma coisa saiu errada, fui eu quem fez; se sai quase boa, nós fizemos; e se foi muito boa, vocês fizeram. Basta isso para tornar as pessoas mais corajosas e ainda mais vencedoras”.

As pessoas que são coordenadas por alguém que seja um bom gestor, sabem que podem contar com ele em sua vida pessoal e profissional. Um ambiente amistoso e confiável, somente trará benefícios para todos. As pessoas gostam de serem admiradas, respeitadas e reconhecidas, e quanto mais motivadas se encontrarem melhores serão os resultados que darão para a organização.

Oferecendo capacitação permanente, processos de seleção inovadores, buscando nesses líderes características empreendedoras, habilidades de lidar com pessoas e conhecimento profundo do negócio.

Um aprendizado contínuo, bom conhecimento de sua equipe, aprimorando

sempre seus conhecimentos. Deve ser estimulando sempre a compreender as pessoas e manter um clima de organização e respeito no ambiente que lidera o *feedback* feito de forma correta, no sentido de retroalimentar a equipe, através de um diálogo franco e cuidadoso. Outra ferramenta importante é a comunicação eficaz, através dos diversos canais. Delegação com responsabilidade, através de treinamentos e recursos necessários ao atingimento dos objetivos.

Baixa produtividade, desmotivação, ambiente ruim para trabalhar, pessoas desinteressadas trabalhando como robôs, apenas para gerar resultados quantitativos. Uma gestão mal desempenhada pode causar um ambiente hostil, através de uma convivência ruim entre as pessoas. A comunicação é deficiente e as relações interpessoais com clientes internos e externos são totalmente prejudicadas.

Não existe receita pronta, ou fórmula mágica para uma gestão bem-sucedida. Acredito que um gestor de sucesso não surge da noite para o dia, mas sim através de muitos erros, acertos e superação. Além disso, o gestor trabalha com pessoas de diferentes personalidades, valores e culturas, podendo aprender todos os dias melhores maneiras de ser um líder dos tempos atuais. A busca pela competência e pelo sucesso da organização e das pessoas deve ser uma meta diária de todos que lideram.

Ser um excelente gestor requer muito comprometimento e prática. “O gestor deve ser, conforme o que ensinamos dignos de confiança, respeitosos e preocupados, equilibrados entre “agir” e ser”, emocionalmente letrados e culturalmente autoconscientes. O gestor também deve encontrar tempo para se dedicar, a uma reflexão honesta e contínua a fim de ser bem-sucedido. E o mais importante, o líder deve assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos líderes capazes de desempenhar papéis de liderança no futuro. Talento para lidar com pessoas. Disposição para encarar a complexidade. Espírito de equipe. Essas competências ganham o centro de uma transformação que vai forjar as novas lideranças e mudar as empresas.

Os Gestores de hoje e do futuro irão necessitar de somente algumas características do passado: olhar para a mudança, firmeza, controle, capacidade organizacional, aptidão para inspirar e personalidade. Deverá, ainda, quebrar com o atual modelo isolacionista que perdura nas instituições, isto é, de gestor *isolado* ele deverá transformar-se em gestor *cosmopolita*. Isto implica capacidade de trabalho com os outros, abandonando a sua “concha” para fomentar o diálogo entre a sua instituição e as outras que a rodeiam. O seu principal objetivo não é criar muros, mas sim pontes que estabeleçam o diálogo entre os clientes (cuja opinião é fundamental para o desenvolvimento de produtos), mas também entre os seus trabalhadores (pois as ideias destes devem ser ouvidas e consideradas). Tal leva à formação de redes e colaborações, promovendo a partilha e difusão da liderança, em vez do culto da personalidade.

O gestor do futuro deve estar orientado para a aprendizagem, pois com o tempo veio a descobrir que ninguém sabe tudo, e que ele se enquadra nesse grupo. Desta maneira, o estar disponível para fomentar parcerias com aqueles que o rodeiam, evitando a política do casulo, é fundamental. Eles devem ser integradores, diplomáticos, veículos de ideias, pensadores profundos. Devem ter, ainda, a capacidade de imaginar, prever, realizar e inventar a todo instante a mente sempre estar a voltado a criação.

Esta última característica será de vital importância, pois num mundo em completa e permanente aceleração, é necessário que o líder do futuro esteja apto às mudanças sucessivas que acontecem no modo de comunicar. Para isso, ele terá que perguntar e vez de dar as respostas. Ele terá que saber ouvir, para depois melhor poder refletir e decidir, sendo prioritário nas suas escolhas, pois confrontado com um enorme número dá informação, ele terá que decidir qual dessa informação melhor servirá os interesses da organização que representa. Assim, deverá centrar a sua atenção naquilo que realmente importa, de modo a estabelecer prioridades o mais rápido possível, habilidades criativas, define elevados padrões de liderança inovadora.

6 - GESTÕES QUALIFICADAS E PREPARADAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO³

O profissional deve ser selecionado pela aptidão potencial e a capacidade de se adaptar aos diversos desafios de mudanças setoriais em uma empresa, ou seja, ser um perito. Logicamente, que estamos falando de profissionais para cargos de diversos tipos de gestão, porém, dos profissionais da ponta, ou seja, chão de loja e os que pensamos poderá não ter perfil também lhes será cobrado maior capacitação. Com todas as inovações admitidas na empresa do século XXI, é praticamente inadmissível que um operador não saiba trabalhar com informática, não tem facilidade comunicar e etc.

Por outro lado, o que presenciamos são demissões, enxugamento drástico das organizações, sobrecarga de tarefas, pressão por resultados e por capacitação dos profissionais, profissionais com a mesma função com qualificação diferenciada, profissionais na zona de conforto, colaboradores sem perfil para exercer a função e protecionismo perante alguns funcionários.

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais devorador. Empresas cada vez mais exigentes, buscando profissionais capacitados para ocuparem seus quadros de gestão com perfil de especialistas, e, profissionais motivados, com boa formação para se tornar gestor qualificado. Por outro lado, os profissionais com suas limitações financeiras e de qualidade do ensino oferecido pelas instituições educacionais.

Gestor Preparado para exercer a função é a pessoa que treina e capacita os seguidores para se tornarem líderes, desenvolvê-los para que se tornem bem sucedidos é a arte de combinar ideias, pessoas e recursos, administração, gerenciamento, fé e amor para cumprir um objetivo especificam. Estamos na era da informação e da aplicação inteligente deste, onde o que vale é o conhecimento, as habilidades e, principalmente, as atitudes de uma pessoa comprometida com resultados e metas. Neste artigo será explorado como trabalhar com esses três elementos do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para identificar as competências certas na estruturação de uma equipe e obter o máximo desempenho dos gestores e de seu grupo para conquistar resultados positivos nos projetos executados.

6.1 - Gestões despreparadas para o exercício da função

A cultura das empresas normalmente nos remete a um ambiente informal e discriminador entre seus funcionários, sem planos de carreiras definidos, tornando-se regra, buscarem no mercado alguém pronto para assumir uma melhor posição na

³ *Fonte: Adaptado de Santos, Fernando César Almada. Estratégia de recursos humanos; dimensões competitivas. São Paulo, Atlas: São Paulo, 1999.*

organização, quando isto ocorre notamos que há falhas no plano de carreira da organização ou falta de capacitação para reconhecer os novos talentos.

É de grande importância a prática de tema A Valorização Estratégica Humana nas empresas, pois a quando não exercida desmotiva o quadro de funcionários. Os Gestores são responsáveis pela construção de pessoas e capacitar para exercer os cargos existentes dentro da empresa.

Fórmulas que davam certo até pouco tempo atrás, como a contratação por indicação, promover os colegas mais próximo ou até mesmo pelo grau de parentesco, com pessoas comprometidas não só com as empresas, mas também com quem as indicou, já não servem mais, pois os indicados se sentem donos da empresa e uso o nome da indicação por diversas vezes para se crescer perante os demais. Esse colaborador acaba tendo benefício maior que os outros funcionários.

Esse funcionário está sempre na frente, mas da maioria das vezes não possui os recursos necessário que deveria para ocupar o determinado cargo.

Permanecer em uma empresa por muito tempo ou até aposentar, não se pensa mais, exceto aquele que estão na zona de conforto ou no comodismo no seu setor. Quando esse determinado funcionário entra na lista do desligado ele não consegue se recolocar no mercado, procura de qualquer maneira retornar para antiga empresa.

7 - ATRIBUTOS QUE DEVE TER O GESTOR ESTRATÉGICO HUMANO

7.1 - A complexidade da visão estratégica na gestão estratégica humana na organização

O Gestor Dotado de visão estratégica capacidade de elaborar e programar estratégias de médio e longo prazo para a empresa ou para a sua área de trabalho, estabelecendo objetivos e metas, bem como, elegendo eficazmente os caminhos e os meios que conduzem aos mesmos, ou seja, é aquele que define necessidades, prioridades, planeja a intervenção, coordena a execução e gerencia segundo uma visão estratégica os processos organizacionais. Profissionais que são claros nos seus argumentos e enfrentam diretamente as forças e fraquezas das suas próprias organizações, bem como as suas oportunidades e ameaças externas. Eles pensam em termos de alavancagem, de "pesca onde os peixes são grandes" e de parceria para ganhar vantagem no mercado. Apesar de ter interesse em uma venda, eles preferem criar alianças estratégicas que geram milhares, ou centenas de milhares de vendas.

7.2 - A importância da Integridade na gestão estratégica humana na organização

O Gestor Integro faz o que é certo mesmo que não esteja sendo observado. Todos os momentos nossa integridade fica sendo colocada a teste. Uma pessoa íntegra não trata as pessoas na rua com carinho e em casa trata os familiares com desrespeito. Uma pessoa íntegra é a mesma em público ou mesmo quando está sozinha. Uma pessoa íntegra, é uma pessoa que mantém sua palavra a qualquer custo, é uma pessoa que não precisa mentir para obter o que precisa, é uma pessoa em quem se pode confiar.

7.3 - A capacidade de liderança na gestão estratégica humana na organização

O Gestor capaz de liderar do século XXI alcançará status pela sua capacidade em lidar com as diferenças, respeitando-as e utilizando-as como fator decisivo para o progresso do projeto e para o bem comum, ao mesmo tempo. O líder do futuro é aquele que respeita os seus liderados, permitindo e até estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe, exercendo seu "poder" de uma forma mais humana. Só assim, poderá ser respeitado de fato, pelo seu modo de ser embasado em preceitos de ética, justiça, equilíbrio e por um entusiasmo que contagia todo o grupo. Em outras palavras, o novo Gestor é aquele que suprime exercício do poder para exercitar a

autoridade motivadora. Ao invés de controlar pelo medo, contagia a equipe, encorajando as pessoas a se sentirem mais seguras, dignas e necessárias ao bom desempenho das tarefas que lhes são confiadas.

7.4 - O gestor estratégico humano na organização e cultura da instituição

É necessário informar a equipe o norte a serem seguidos, quais os valores que nunca devem ser esquecidos, qual a razão da existência da empresa e em que ela efetivamente acredita, as ações de sua equipe devem ser condizentes com a missão maior da empresa e é através da missão que deve ser iniciado o planejamento estratégico de qualquer organização. O Gestor não é um conhecedor de todas as técnicas, processo e operação de sua empresa mas sabe a história dela.

7.5 - A Capacidade de decisão do gestor estratégico humano na organização

A capacidade de decisão do Gestor possuidor de capacidade de decisão é uma das qualidades específicas do comando. Se, com efeito, ao líder falta essa qualidade, dá-se a paralisia da obra; mas se, ao contrário, os seus colaboradores o pretenderem substituir nessa prerrogativa, entra-se na anarquia.

7.6 - O Gestor estratégicos humanos e focalizados nos resultados

Gestor focalizado no resultado é aquele busca de resultados através de recursos tecnológicos, financeiros, mercadológicos, humanos e ela poderá ser desenvolvida a partir do momento em o Gestor tenha basicamente dois focos de atenção: Foco no resultado e no desenvolvimento humano.

7.7 - A ética do gestor estratégico humano na organização

O Gestor ético que usa ética pode-se dizer que é na verdade como a educação de nosso caráter, temperamento ou vontade pela razão, em busca de um sentido na vida. Traduzindo é um processo consciente ou intuitivo em que vamos aprendendo ao longo de nossa vida, que nos ajuda a escolher entre vícios e virtudes, entre o bem e o mal, entre o justo e o injusto. É a predisposição habitual e firme, fundamentada na inteligência e na vontade, de fazer o bem. Ser ético, portanto, é buscar sempre estar de bem consigo mesmo, combater vícios e fraquezas, cultivar virtudes, proteger e preservar a vida e a natureza, é buscar ser feliz.

7.8 - A importância do gestor estratégico na negociação dentro da organização

A negociação é um processo que envolve objetivos, tomada de decisões, criatividade, comunicação e capacidade de administrar conflitos. Logo se vê que negociar é muito mais do que técnica, tática ou estratégia, negociar é tudo isso somados a habilidades interpessoais, competências e atitudes.

8 - A MOTIVAÇÃO⁴

Motivação é o principal na empresa, (cultura empresarial, missão, propósitos, objetivos e filosofia de trabalho.) Motivação pelo ambiente de trabalho, motivação pela equipe o Gestor Motiva a Equipe ou funcionário pelos incentivos (salário, cargos, prêmios, promoções, plano de carreira, benefícios, cursos , desenvolvimento reconhecimento e oportunidade).

Segundo Rodriguez (2002) as organizações estão perdendo o papel de “tutor dos empregados”, assumindo uma parceria orientada para uma missão comum. Isto significa que a premissas advindas da sociedade industrial: salários, perspectivas de carreira e emprego para toda a vida tendem a desaparecerem. Os novos valores passam a ser o talento intrínseco ao ser humano, o seu grau de energia para realizar, a dedicação a uma causa e metas de vida e a determinação em uma missão pessoal. Neste cenário surge uma crise de motivação que afeta todas as categorias profissionais, ou seja, as pessoas percebem o desaparecimento desses valores tradicionais.

Para Moreira & Soares (2004) as abordagens contemporâneas para a motivação dos empregados são dominadas por três tipos de teorias, as quais se referem à análise das necessidades humanas, aos processos de pensamento que influenciam o comportamento na busca por recompensas, e as que focalizam o aprendizado do empregado em comportamentos desejados no trabalho. As Teorias de Conteúdo enfatizam as necessidades que motivam as pessoas, como realizações ou recompensa financeira. Os defensores dessas teorias acreditam que as necessidades humanas traduzem-se em uma energia que motiva comportamentos quando em busca de suprir essas necessidades. Nelas se destaca: a Teoria das Necessidades de Maslow, que será detalhada neste item.

As Teorias de Processo explicam como os trabalhadores selecionam suas ações comportamentais para satisfazer suas necessidades e determinam se suas escolhas foram bem sucedidas. A Teoria de Reforço considera simplesmente o relacionamento entre o comportamento e suas conseqüências. Ela enfoca as mudanças do comportamento dos empregados no trabalho através do uso apropriado das recompensas e das punições

(MOREIRA & SOARES, 2004). Segundo Maslow (2003) são as necessidades que motivam o comportamento humano e a satisfação dessas necessidades ocorre num processo contínuo, onde toda vez que uma necessidade é atendida, logo surge outra em seu lugar. Para o autor as necessidades humanas são organizadas em níveis

⁴ C. S. Pereira , O. L. G. Quelhas / *Organização & Estratégia* 1 (2005) 58-81

hierárquicos de importância e influência. Assim aquelas mais importantes e prementes monopolizam a consciência da pessoa e tende estabelecer uma espécie de organização no seu organismo. Segundo Maslow (2003) as pessoas são motivadas a satisfazer a necessidade preponderante naquele momento. Tal preponderância depende da situação do momento e de suas experiências recentes. As necessidades fisiológicas são as mais básicas e cada uma delas deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer aquelas do nível superior.

Na organização moderna tanto as necessidades fisiológicas como as de estabilidade

são em geral (mas nem sempre) atendidas satisfatoriamente. O aspecto seguinte na hierarquia é a necessidade de participar e de ser amado. Isso é sentido com mais força dentro da família, mas também afeta o ambiente de trabalho. Se não se sentir como parte integrante da organização, os empregados sentem-se frustrados em função de uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada.

Maslow (2003) descreveu dois tipos de necessidade de estima, o desejo de realização e competência e o desejo de status e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho. Como administradores, podendo atender aos dois tipos de necessidade de estima proporcionando trabalhos que desafiem e envolvendo os subordinados no estabelecimento de objetivos e nas decisões. Maslow (2003) ressalta, finalmente sobre a importância de se proporcionar ao indivíduo um ambiente pelo qual os indivíduos alcancem a sua “auto-realização” máxima. Por isso vamos refletir sobre o quanto estamos sendo proativos no nosso trabalho. Buscamos trabalhar com criatividade.

9 - A IMPORTANCIA DA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

O que ocorre muitas vezes com o nosso tempo é a falta de um planejamento adequado ao cenário no qual estamos inseridos e, conseqüentemente, a falta de delegação. Saber planejar e delegar é uma das competências essenciais para o profissional do século XXI. Diante de tanta informação, inovação e novidades precisaram desenvolver a capacidade analítica, expandir o nosso campo de percepção dos fatos e seus impactos em nossa vida e nos inúmeros acontecimentos do dia a dia.

Podemos associar o importante fazer o que têm prazo determinado. Ao saber o prazo que precisa ser atendido, possibilita planejar a atividade para atingir o resultado esperado. Quando falamos que é urgente, significa que ultrapassou o importante, o prazo está restrito ou já expirou. Nesse caso, a atividade/ação realmente precisa ser concluída, associa-se diretamente a um estresse para cumprir algo imediatamente.

Como podemos evitar o estresse do urgente e atender ao que é importante, já que sabemos que o tempo é algo limitado e difícil de controlar e que diariamente percebemos que temos pouco tempo? Algumas sugestões e/ou ações são conhecidas, mas em função da dificuldade de gerenciar o tempo e tudo o que envolve esse tipo de gestão tem dificuldade para praticá-las. Por isso, arrisco aqui a retomar sugestões que, se colocarmos em prática, com certeza teremos uma gestão do tempo mais adequada ao contexto no qual estamos inseridos.

10 - A GESTÃO ESTRATÉGICA HUMANA E A VISÃO SISTÊMICA

Passamos a tratar agora de um conceito em crescimento. Falamos em “Visão Sistêmica”. Alguns autores, de diferentes áreas de atuação profissional, desde teólogos e religiosos, até cientistas e especialistas internacionais em administração de empresas.

De uma forma geral, classificam-se como a capacidade de se observar os fenômenos de uma forma mais ampla, ou seja, procurando valorizar o todo, ao contrário do foco nos acontecimentos isolados. Para um melhor entendimento, poderíamos utilizar um exemplo comumente utilizado pelos autores: Ver a árvore, mas ver também a floresta!

Podemos perfeitamente transferir esta teoria para a nossa realidade no mercado de trabalho. Diria que seria muito adequado que pudéssemos abordar a visão sistêmica do ponto de vista do funcionário, bem como do empregador.

É fundamental que, a partir do momento que falamos em visão sistêmica (do todo para as partes), possamos destacar a atuação das pessoas responsáveis pela gestão de processos e, em consequência, pelas pessoas que atuam sob essa coordenação. Enxergar os fatos isolados em uma empresa tem sido motivo de sérios desajustes na capacidade administrativa destes profissionais. A queda nas vendas pode representar aos olhos do gestor, uma inadequação do processo de abordagem aos clientes feitos pelos vendedores. Ou a redução no movimento pode ser justificada pelo baixo comprometimento dos profissionais de atendimento. Trata-se de uma visão muito limitada do ponto de vista da gestão. Eu não quero dizer aqui que não se deva verificar e chegar a conclusão de que o problema está exatamente nos pontos levantados anteriormente; a questão é que, na maioria das vezes, a queda no rendimento dos funcionários, têm razões mais profundas que devem ser investigadas de forma mais ampla.

Os fatores que levam aos problemas podem ter raízes ainda mais profundas. Pode-se chegar às conclusões de que o fato do vendedor não desempenhar um atendimento adequado se dá em função da redução do comprometimento com uma empresa que não reconhece em seus funcionários pessoas com carências, necessidades e características próprias, que precisam estar com certos níveis de satisfação com as questões materiais e humanas para que possam atuar de forma otimizada.

Não falo aqui necessariamente de um aumento de salário ou do percentual da comissão; destaco o “reconhecimento”. Este pode aparecer de diferentes formas na gestão de pessoas. Uma maneira interessante seria melhorar a condição do funcionário como parte importante da empresa; ser ouvido em suas sugestões e

necessidades; o simples fato de ter a atenção da gerência da empresa, já o torna um “componente participativo”. É o fato que pode mudar a empresa. As crenças positivas começam a aflorar. O sentimento de que o professor ou funcionário pertence àquele mundo, àquela empresa, passa a ser cada vez mais real. Ele se sente absolutamente responsável pelos resultados e tende a incrementar seus esforços no sentido de aumentar os resultados da organização. Destacando ainda a participação do gestor na otimização da prestação de serviços de seus colaboradores, sugere-se a utilização da “regra de ouro”; a perguntinha mágica: Como eu gostaria de ser tratado se estivesse do outro lado? Este tipo de conduta interferirá certamente em suas ações e, conseqüentemente, poderá provocar um rápido envolvimento positivo do funcionário com suas propostas.

11 - GESTÃO SOLUCIONADORA DE PROBLEMA

Dois critérios básicos devem ser respeitados para a solução de problemas:

- Primeiro – procurar resolver os problemas segundo sua ordem de importância, ou seja, primeiros os essenciais depois os secundários.
- Segundo – iniciar com a solução dos problemas a partir dos mais fáceis, para gradativamente resolver os mais difíceis e complexos.

Para exemplificar: imaginemos a prova de um concurso, em que todas as questões tenham o mesmo valor. O ideal é que se procure resolver as questões mais fáceis primeiro, e deixar as mais complexas e difíceis para o final da prova. Por outro lado, caso as questões tenham valor diferenciado, será necessário priorizar aquelas de valor maior, para depois resolver as questões de menor valor.

Além da segmentação e da utilização de critérios, existem algumas atitudes que podem facilitar a solução de problemas, as principais são:

- Distanciamento: compreender o problema de um ponto de vista isento de envolvimento emocional, pois este envolvimento pode modificar seu significado, tornando muitas vezes um problema maior do que realmente é.
- Compartilhamento: buscar discutir o problema com pessoas de sua confiança para obter um ponto de vista alternativo.
- Equilíbrio: ponderar bastante sobre o problema e as possíveis soluções evitando tomar decisões precipitadas.

Este método de solução de problemas, bem como todas as ideias aqui apresentadas são conceitos simples de entender e aplicar. Em geral, este método cria uma sensação de leveza psicológica e um sentimento de que o problema não é tão grande quanto parecia à primeira vista. A partir daí, cada etapa que se for conseguindo realizar criará uma sensação de vitória, o que motivará a pessoa a continuar perseguindo o objetivo de resolver o problema em sua totalidade.

12 - O PRESTÍGIO E A IMPORTANCIA DA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO HUMANA

Qualificação é a diferença entre quem faz e quem diz fazer. Se for alguém qualificado não estraga as ferramentas, não desperdiça tempo, material, e faz bem-feito! Há incontáveis situações, em várias áreas de atuação na vida, profissional ou não, que um subalterno é mais qualificado que o chefe. O que fazer diante dessa situação. Muitos líderes, ao analisarem o currículo para admissão de um profissional para o seu setor, e constatarem que este é mais experiente e qualificado, simplesmente “engavetam para sempre” o currículo. Preocupados com os próprios cargos, não querem pôr em risco sua estabilidade à chegada do novo contratado. Outras situações são os gestores ganhar muito mais que alguém com grande potencial.

Outros líderes, que já têm esse profissional atuando no seu setor, ao se depararem com um enfrentamento de conhecimentos criam embaraços e entram o seu desenvolvimento. Temem, pelos componentes da equipe, ser taxados de incapazes, desqualificados ou ultrapassados. Com isso, e antevendo a possibilidade de perder a força da liderança e o próprio cargo, na primeira oportunidade demitem o “concorrente”.

Mas, essa atitude é boa para os negócios da corporação. Ter profissionais, tão ou mais qualificados que os líderes é razão para desencadear uma guerra interna, onde perde-se o elemento humano qualificado e a conseqüente qualidade da sua mão-de-obra.

Um gestor seguro, confiante em si, cômico da sua proficiência e importância para a corporação, jamais deve privar-se da ajuda de mentes geniais. Sejam superiores ou subalternas. Ao contrário, deve ter esses elementos na sua equipe, num diâmetro que não conflite mais que irradie um saber que possa ser útil a si próprio, aos demais membros e por extensão à própria corporação. Líder assim, perspicaz, que tem “jogo de cintura” para tirar proveito do saber alheio, deve portar-se com humildade e nas entrelinhas aceitar, quando necessário, ser um aluno e aprender com o mais experiente. Ressalte-se que ter profissionais altamente qualificados nivela-se para cima a média da inteligência da equipe e da qualidade total dos serviços, uma vez que para não se inferiorizar todos os demais funcionários procuram se superar e melhorar em qualidade e desempenho.

Por outro lado, diante de uma situação desse nível, de confronto do saber, cabe ao líder procurar se requalificar e dar novo impulso à sua formação técnica. Sob muitos aspectos, a concorrência pode ser útil e benéfica, e essa é uma delas. Geralmente, por falta desse elemento desafiador, as pessoas se acomodam e acabam sendo superadas e ultrapassadas. Devemos enxergar pela ótica de que a presença de alguém superior

qualitativamente serve-nos de estímulo para não nos acomodarmos, nos superarmos e ascendermos também a um plano superior. Quanto mais profissionais altamente qualificados uma equipe tiver, tanto maior será a excelência dos seus trabalhos. Todo líder só tem a ganhar com profissionais desse quilate, ganhando também a corporação e por consequência a macroeconomia da nação.

13 - HUMILDADE ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO

Muitas vezes nos deparamos com pessoas exercendo cargos de liderança e que atuam nele da forma mais desejável possível, respeitando os seus subordinados, motivando as equipes e fazendo a gestão de pessoas sem precisar lembrar aos mesmos que são líderes. Infelizmente nem tudo são flores, e aquilo que parece ser a perfeição ou deveria ser o comportamento ideal dos líderes acaba se tornando uma utopia. Ainda existem, mesmo este sendo um assunto amplamente discutido, pessoas que, quando ocupam determinadas posições acabam assumindo comportamentos e atitudes nada respeitadas, muitas vezes humilhando seus subordinados e desmotivando a equipe, essas pessoas acreditam que são líderes, mas na verdade não passam de simples gestores de processos.

Para ser um gestor de pessoas, é fundamental que a pessoa tenha humildade. Não precisamos em momento algum lembrar as pessoas que somos "*o Sr. Diretor*" ou a "*Sra. Gerente com 30 anos de experiência*". Preste atenção! Se você precisa falar assim com alguém, talvez seja a hora de refletir se você está realmente sendo o líder que precisa ser, pois quando as pessoas sabem o que realmente somos, não precisamos lembrar ninguém disto, o respeito e a admiração virão naturalmente da equipe, precisaremos apenas agir como *coach* perante os colaboradores, não precisaremos mandar e desmandar.

A gestão estratégia humana de pessoas, independente da cultura e do negócio da organização, deve estar sempre pautada no respeito ao indivíduo, buscando entender que o ser humano é parte essencial do negócio e, portanto, na sua dignidade, está ali trabalhando e dedicando horas do seu dia para servir a empresa, e claro, ser recompensado por isso. A recompensa que a empresa oferece para as pessoas não deve ser somente o salário e os benefícios, ela deve incluir um bom ambiente de trabalho e ser uma força motivadora, onde a pessoa saiba que ali ela encontrará colegas que sabem trabalhar em equipe e líderes inspiradores.

Seja gestor de pessoas, seja humilde, motive a sua equipe e assim os bons resultados trarão o sucesso de forma natural.

A humildade significa ser desprezioso e modesto, gestores humildes não precisa ser o centro das atenções, como algumas pessoas agem, com arrogância e orgulho. A verdadeira essência da liderança está na humildade, onde o líder constrói calmamente equipes fortes e resistentes, desenvolvem e apoiam outras pessoas, são admiradas pelas suas atitudes, pense nisso! Sobre o novo desafio descrito no início deste texto; a resposta é sim. O verdadeiro gestor tem a possibilidades de mudar as pessoas, a equipe e o ambiente, desde que seja um exemplo a ser seguido.

14 - OLHAR VISIONARIO NA GESTÃO ESTRATEGICA⁵

O Gestor visionário cria uma visão, ou seja, pensam no futuro da sua empresa. Esses gestores podem melhorar a qualidade e a aceitação da visão de parceria com seus colegas, a equipe de executivos, funcionários-chave de toda a organização ou consultores externos. Esse profissional procura novas ideias e apoia às pessoas que ajudam a criar essas propostas.

A inovação é o coração da mudança econômica. A competitividade das empresas depende, em grande parte, da sua capacidade de inovar. E a necessidade de inovação contínua vem se acentuando devido à globalização, à evolução da tecnologia da informação e da comunicação, ao dinamismo do mercado e ao aumento da concorrência, dentre outros fatores.

Os inovadores são criadores tem fundamento também na capacidade de pensar sobre as coisas já aprendidas anteriormente e se apropriar de novos conhecimentos, dando origem a um novo pensamento, a uma nova ideia, ou a uma releitura de ideias anteriormente apresentadas. Abrange desde pequenos e simples projetos até grandes obras, de renome mundial. Qualquer criação é fruto da criatividade, seja ela simples ou complexa.

Para os pensadores trata-se de uma realização pessoal que o processo criativo oferece ao criador depois de concluída a sua obra, seja ela uma simples criação de um sanduíche ou um projeto. Desde simples projetos, a criatividade é a mola propulsora do desenvolvimento de qualquer sociedade e das atuais tecnologias. A criatividade também é um método de sobrevivência utilizado pelo homem desde a antiguidade, auxiliando a solução de problemas e dando origem às principais invenções do homem.

Desta forma, a criatividade é o primeiro passo para a inovação. No entanto, nem sempre uma ideia criativa é uma ideia inovadora. Isso acontece, muitas vezes, porque algumas ideias, por mais criativas que sejam não têm aplicação prática na realidade, ou seja, é uma ideia criativa mas inviável. Portanto, a inovação vai além do aspecto criativo da ideia. A inovação tem a ver também com a aplicabilidade da ideia.

Normalmente, o ser humano não tem compulsão para a criatividade, tendo seu comportamento sempre voltado para as situações mais cômodas, mais organizadas, mais conservadoras. Daí a importância do gestor para injetar a motivação para facilitar a criatividade.

Parte integrante da organização, os empregados sentem-se frustrados em função

⁵ RODRIGUES, J. A., MENDES, G. M.; Governança Corporativa: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
MOREIRA, M. S.; SOARES, C. A. P.; Motivando e retendo talentos na organização. Rezende: SEGET.

de uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada.

Maslow (2003) descreveu dois tipos de necessidade de estima, o desejo de realização e competência e o desejo de status e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho. Como administradores, podendo atender aos dois tipos de necessidade de estima proporcionando trabalhos que desafiem e envolvendo os subordinados no estabelecimento de objetivos e nas decisões. Maslow (2003) ressalta, finalmente sobre a importância de se proporcionar ao indivíduo um ambiente pelo qual os indivíduos alcancem a sua “auto realização” máxima.

15- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO⁶

A comunicação é importante no relacionamento entre posições, no esclarecimento e na explicação aos membros do grupo das razões e das decisões tomadas. Os liderados devem receber continuamente dos líderes um fluxo de comunicações capaz de atender-lhes as necessidades. Dentro desse aspecto surge a necessidade do líder rever o trabalho dos seus liderados periodicamente, para avaliar o seu desempenho e habilidades. Assim, comunicação é tratada como um fenômeno social, porque a ênfase é colocada no desenvolvimento do grupo e não no comportamento individual.

Os gestores necessitam concentrar suas atenções nas oportunidades de ouvir e de participar das reuniões do grupo. Assim percebem as dificuldades e os problemas na comunicação entre indivíduos e grupos, muito importante na administração buscando modificar as habituais maneiras de dirigir as organizações. A comunicação é importante no relacionamento entre posições, no esclarecimento e na explicação aos membros do grupo das razões e das decisões tomadas. Segundo Montana & Charnov (1998) a comunicação eficaz é essencial para o sucesso gerencial e organizacional. Se um gerente não consegue se comunicar com seus subordinados, as funções gerenciais terão pouco sucesso. A comunicação serve de ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e de realização do funcionário. Funcionários que não compreendem aquilo que é esperado no local de trabalho têm pouca chance de alcançar os resultados desejados. A comunicação assume duas dimensões diferentes dentro da estrutura empresarial contemporânea:

- A perspectiva organizacional que examina como a estrutura da organização em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz e;
- A perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas.

Ambas as perspectivas são necessárias, porque se uma empresa estiver estruturada para promover uma comunicação eficaz, mas se os funcionários tiverem habilidades pobres em comunicação, a comunicação eficaz será difícil. O inverso também é verdadeiro: os indivíduos podem ser comunicadores altamente eficazes e mesmo assim fracassarem se a estrutura organizacional em si atrapalhar a comunicação. Ainda, para esses autores a comunicação constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas. Para que as pessoas possam resolver as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que se deve ser feito, como, quando e quanto.

⁶ MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.
CORRADO, Frank M. A Força da comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994.

E, igualmente, como está sendo feito, para que elas tenham uma retroação a respeito de seu desempenho. Os propósitos principais da comunicação como atividades gerenciais são: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas atividades e; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação, integração e satisfação nos cargos e nos setores liderar com mais entusiasmo.

Decisões gerências que dependem de informações são tão boas quanto às informações nas quais estão baseadas. Se a informação foi censurada, as tomadas de decisão subsequentes sofrerão.

A alta gerência pode se ver tomando decisões baseadas em informações incompletas ou incorretas porque os subordinados omitiram informações sobre um desempenho ruim. Existem outras razões pelas quais informações incompletas são transmitidas para cima. O comportamento em uma organização ocorre dentro de uma amplitude aceitável definida por limites mínimos e máximos. Os subordinados que desejam recompensas organizacionais (salário e promoções) tendem a transmitir informações que caem dentro dessa amplitude aceitável. Tais informações são "seguras" e não fazem com que o emissor seja examinado exageradamente e acima do normal. Esses funcionários podem ser considerados pelos pares como pessoas que sempre concordam com os superiores, que sempre dizem ao chefe o que ele que ouvir. No final, isso não é bom nem para o indivíduo nem para a empresa. O indivíduo não demonstra nenhuma originalidade e não assume nenhum risco ao jogar sempre de forma segura, e a empresa perde a criatividade de um subordinado e as novas ideias que poderiam surgir com ela.

Além disso, assim como um gerente pode desconfiar de seus subordinados, os subordinados podem desconfiar do gerente. Essa desconfiança pode estar baseada em experiências passadas. Um gerente que não é leal aos seus subordinados e que trai sua confiança não terá uma boa reputação e não será confiável. Uma reputação dessas se torna parte da organização informal novos funcionários podem ser informalmente avisados por outros funcionários para não cofiam em um determinado gerente, e essa desconfiança passará de geração a geração.

16 - LIDERANÇAS ESTRATÉGICAS HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES⁷

Para Fiorelli (2003) “liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente”. Para ele é por meio da ação do líder que se obtém a cooperação entre as pessoas, estabelecendo, mantendo e desenvolvendo uma direção aceita por todos e promovendo a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

O assunto sobre liderança é bastante amplo na literatura de negócios, e a grande maioria dos autores busca apresentarem quais são as características, atributos, habilidades e ingredientes necessários para avaliar o potencial de liderança de um líder.

Barret (2000), por exemplo, afirma que para os líderes terem sucesso, precisam ser capazes de transformar os valores corporativos, iniciando pelo seu próprio exemplo, focalizando mais o bem comum do que interesses pessoais, de forma que os empregados alcancem altos níveis de criatividade e produtividade a partir da realização pessoal no trabalho. Em função desta definição, aquelas pessoas cujas ações são dirigidas pelo medo do ego, que atuam com valores que agradam aos outros, apenas para ter reconhecimento e respeito, não são líderes. Segundo Barret (2000), se houver inconsistência entre aquilo que a pessoa fala e o que faz esta não pode ser chamada de líder. O líder tradicional deve, então, aprender a reinventar-se; e para tanto, precisa de quatro características básicas: ser autêntico, ou seja, ser a mesma pessoa no ambiente profissional e familiar, trazer seus valores para o trabalho, a fim de desenvolver a confiança; interessar-se pelo desenvolvimento de sua equipe, pois este fator é proporcional ao atendimento dos interesses em longo prazo da empresa; eliminar as barreiras dos caminhos, para que as equipes sejam bastante produtivas e; mudar seu papel de controle para o de desenvolver motivação e compromisso.

No novo mundo, em constantes mudanças, é necessário um tipo de líder, um indivíduo que tenha a habilidade de transcender as fronteiras nacionais e culturais, um líder global.

16.1 - Liderança Inspiradora no trabalho realizado na Gestão Estratégica Humana

Uma vez que a visão está estabelecida, os grandes líderes são capazes de inspirar todos na empresa para obter o resultado que a empresa espera. Esta inspiração se estende a clientes, investidores, fornecedores, órgãos de administração e todos os outros intervenientes. Isso não significa que os bons líderes têm de ser carismáticos ou

⁷ FIORELLI, José Osmir. Psicologia para Administrador. São Paulo: Atlas, 2003.

grandes oradores públicos, embora alguns sejam. Os líderes podem inspirar pelo exemplo, ou de forma discreta. Cada palavra e ação demonstram a sua paixão para a visão.

16.2 - Liderança tático e preocupação com resultado na Gestão Estratégica Humana

Os líderes com esse perfil são orientados para linha de fundo e, extraordinariamente, comprometidos com resultados. Eles prosperam em fatos, números, "números" e dados. São estão interessados metas com resultado, por exemplo. Se os números não são o seu forte, se cercam de talentos em finanças, por tanto é grande importância o grau de relacionamento com toda a equipe.

16.3 - Lideranças com foco voltado na execução das tarefas na organização

Uma vez que a visão e a missão uma declaração breve, clara das razões para a existência de uma organização são estabelecidas, esses líderes focam nos objetivos propostos e exigidos em suas tarefas. Líderes com 20 prioridades (sem foco), essencialmente, não têm prioridades e passam a conviver com problemas para a realização de suas tarefas.

16.4 - Líderes com poder de atrai resultado nos negócios da instituição influenciando pessoas

O Gestor tem que atuar na vida das pessoas como um facilitador, aprendendo e ensinando a importância da sua própria imagem, uma vez que persuadir é o "ato ou efeito de convencer, induzir. A persuasão deriva do poder de alguém em plantar uma ideia em mente alheia, com o fim de induzir este terceiro a tomar determinada atitude".

Considerando que não existe nada mais forte do que o exemplo que se dá, em se tratando de liderança, a persuasão será o resultado da soma de alguns fatores, na sua habilidade de liderar.

Para persuadir, verifique sua imagem no âmbito geral: Como você se apresenta se é condizente entre discurso e prática, se inspira confiança em seus pares, superiores e liderados (vale também para seus familiares, amigos, e demais pessoas do seu relacionamento). Sua persistência também conta muitos pontos quando o assunto é persuasão. Afinal, desistir facilmente dos objetivos não tem nada a ver com liderança. Pelo contrário, as pessoas que tiverem uma visão positiva de você, e enxergar os

benefícios para elas ou para as empresas que elas representam, certamente agirão por conta de atingirem os objetivos comuns. Empatia nesta hora é fundamental. Pense como as pessoas gostariam de ser tratadas, procure achar um meio de comunicação eficaz, exponha os benefícios e objetivos, trace as metas. Gestor que é gestor vivencia cada etapa de um plano com seus liderados, e faz da vitória do grupo o valor de cada pessoa que dela participou.

16.5 - Lideranças determinada na gestão estratégica humana na organização

O Gestor decisivo são aqueles que podem tomar decisões rapidamente - muitas vezes com dados incompletos. Ser decidido não significa decidir no calor do momento, embora algumas vezes isso seja necessário (como numa emergência) ou desejável (quando a decisão correta é simples). Ser decidido equivale a ser convicto. O verdadeiro líder deve abordar as decisões de modo confiante, ter consciência daquilo que precisa ser considerado e possuir total controle sobre o processo de tomada de decisão. “Entenda qual o tipo de decisão que precisa ser tomada e não tenha medo de mudar de opinião se as circunstâncias posteriores apresentarem alterações”, diz Heller. Em poucas palavras, não se precipite, evite decisões relâmpagos a não ser quando óbvias, analise com cuidado todas as possibilidades e consequências, pese prós e contras.

17 - A CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES

O indivíduo é essencial para a realização das tarefas e cumprimento de prazos e metas, independentemente se for funcionário de uma empresa com diversos aparatos tecnológicos ou não, as pessoas são fundamentais para que esse trabalho seja concluído. A frente de qualquer máquina está o homem, ele é capaz de pensar e desenvolver soluções que elas não podem fornecer às empresas, com isso o investimento feito para capacitação e qualificação de seus funcionários dá-se necessário para o próprio crescimento organizacional.

O meio mais comum para qualificação e evolução dos funcionários nas organizações é através de treinamentos, segundo Marras (2009, p. 145) "treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho", ou seja, é uma ferramenta utilizada para transmitir conhecimento técnico e conceitual de um determinado bem ou serviço desenvolvido pela organização. Algumas empresas ministram o treinamento por profissionais adequados que possuem o devido conhecimento e preparo para transmiti-los a seus empregados, entretanto ainda possuem órgãos que disponibilizam profissionais não adequados para atuarem como palestrante. O intuito principal é fazer com que seus funcionários possam apreender e pôr em prática todo o treinamento ministrado em seu cotidiano.

O desenvolvimento do colaborador na empresa é fundamental para o alcance de resultados positivos, não somente para a empresa, mas para a carreira profissional, e até mesmo, pessoal de cada indivíduo. A obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes, conhecidos como CHA, segundo Marras (2009), é um conjunto de qualidades oferecidas pelo homem, que podem ser aprimoradas com treinamentos e práticas, cada uma baseada em suas experiências.

Segundo Mattos (1992), o treinamento possui três momentos evolutivos nas indústrias. No primeiro momento, o empregado é visto como mais uma ferramenta industrial, onde não era posto como prioritário o seu desenvolvimento, ou seja, não possuía planejamento para treinamentos, as pessoas teriam que se adaptar a cultura da empresa, sem possuir desenvolvimento contínuo.

No segundo momento, a capacitação do indivíduo para melhoria de suas competências e habilidades era o foco, o funcionário possuía maior envolvimento e integração com a organização, porém este ainda era visto como um recurso produtivo, com a diferença de ser humano.

O entendimento do ser humano como um ser racional e emotivo, é tratado como ferramenta de estudo no terceiro modelo da gestão de treinamento, onde as empresas

adotam treinamentos onde existe a preocupação com o indivíduo, como um ser complexo, com estruturas emocionais e morais.

17.1 - A preocupação com a capacitação e o aperfeiçoamento dos liderados

O treinamento nas empresas tem por objetivo aperfeiçoar a atividade desenvolvida por um determinado departamento ou pessoa, aumentando o conhecimento do funcionário, deixando-o motivado, resultando no bom desenvolvimento de sua atividade e relacionamento. A execução de treinamentos nas organizações reflete positivamente no desempenho de seus colaboradores, pois mostra a preocupação da empresa, não somente para desenvolver um bom trabalho, mas também a importância daquele trabalhador.

Para Tachizawa (2001), algumas empresas apontam o desenvolvimento profissional como um treinamento, organizando estratégias visando o ambiente interno que resulte em retorno monetário. Enquanto que o treinamento busca o desenvolvimento profissional, trabalhando as relações internas da organização, qualificando o funcionário, e modulando-o para se adequar à política da empresa.

Tachizawa (2001, p. 219) defende que "nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados", ou seja, o colaborador é a mente da empresa, que por sua vez é apenas um corpo que reflete o comportamento apresentado pelas pessoas que nela atuam.

Para alguns órgãos que ainda entendem o treinamento como um custo para a organização, afirma-se que sem pessoas qualificadas e preparadas para gerir qualquer processo resulta em perdas, sejam das financeiras e/ou qualitativa. Com isso identifica-se que o treinamento influi diretamente nos resultados esperados para a organização.

Para planejar um treinamento dentro de qualquer área da organização, segundo Gil (1994), é necessário analisar a real necessidade desse treinamento, verificando todos os fatores possíveis que caracterizam a organização, com isso pode-se encontrar a necessidade, onde aplicar, como e quando. A alteração de programas e sistemas utilizados pela empresa ocasiona em treinamento, pois os usuários necessitam aprender a utilizar essa nova ferramenta, seja individual ou coletivamente.

De acordo com Gil (1994), o treinamento quando identificada sua necessidade funciona da seguinte maneira:

- Primeiramente identificar a forma de como será abordado o treinamento, o instrutor que o fará, recursos disponíveis e necessários, analisar os prós e contras que esse treinamento pode trazer para a organização.
- A realização do treinamento e a didática apresentada no treinamento, para haver

entendimento do assunto.

- Feedback dos treinados ocorre através de formulários de avaliação do treinamento, estes podem ser quantitativo ou qualitativo, e em outros casos são aplicados testes que demonstrem o aprendizado obtido.

18- A COBRANÇA, AS METAS E OS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO⁸

A cobrança só passa a ser prejudicial quando nos julgamos incapazes de fazer o nosso trabalho, ou julgamos alguém ou a equipe. Neste caso, passamos a prejudicar a nós mesmos e a equipe que trabalhamos.

Definir metas é a parte mais fácil do processo. O mais desafiante é colocar em prática. Eis então o momento em que vem à tona quando a equipe não alcança os resultados, os desafios administrativos, vendas fracas e outras dificuldades. “Temos de cobrar o funcionário com fundamentos, saber o que estamos falando e como passar essa cobrança”. O gestor tem de mostrar sempre um comprometimento com o funcionário, ou seja, não apenas cobrar por cobrar, mas sim frisar sempre a importância dele na empresa e criar o melhor diálogo possível para a resolução eficaz do problema. Não inicie diversas tarefas ao mesmo tempo. Com um pouco de organização, a pressão não fica com um aspecto somente negativo.

Desenvolva sua capacidade de raciocínio enxergando as coisas em ângulos diferentes para encontrar novas soluções. Cuidado com o ego! Deixar de se considerar o centro das atenções permite que o sujeito deixe de achar que tudo o que acontece no trabalho tem relação com ele; Pare de reclamar de tudo! Desânimo e agressividade possuem efeito boomerang na vida das pessoas. Divida suas responsabilidades e trabalhe com calma e paciência.

Tanto as metas, quanto os passos que devem ser seguidos para alcançá-las devem estar alinhados à cultura organizacional da empresa, ser realistas e factíveis e de fácil memorização. Ademais, precisam ser contextualizadas à estratégia corporativa, para que os colaboradores entendam como seus papéis são importantes para o resultado global da organização.

Meta significa “objetivos específicos que devem ser alcançados”. No meio corporativo as metas podem ser de produtividade, faturamento, custos, vendas, aumento de carteira de clientes, nicho de mercado, *market share* etc. O fato é que uma boa meta deve ser específica, mensurável, datada e, principalmente, deve fazer sentido para todos os envolvidos; todos devem acreditar que é possível alcançá-las. Uma meta bem definida não deve ser tão fácil que faça com que todos se acomodem, por não gerar uma expectativa de desafio, e nem tão difícil, para que os colaboradores deixem de acreditar nelas e não se comprometam em atingi-las. Motivação significa: Um motivo para ação! Sem um motivo ninguém pula da cama com brilho nos olhos, com sangue fervendo, com

⁸ Gustavo G. Boog - Consultor de empresas e terapeuta organizacional e floral, em projetos de energização de pessoas e empresas. É autor do livro "Faça a Diferença", Editora Gente/Infinito, com lançamento em novembro/ 2000.

muita vontade de realizar! Para termos uma equipe bem-sucedida é preciso ter uma liderança inspiradora capaz de extrair o máximo da sua equipe mostrando a eles como podem conseguir realizar seus sonhos fazendo o que precisa ser feito.

O profissional deverá buscar o estímulo sozinho através de muita leitura, DVDs, curso associar-se com pessoas positivas, ter metas pessoais e muita paciência para ser reconhecido e se for preciso mudar de organização para alguma outra que valorize e reconheça o seu esforço pessoal e vontade de vencer.

O profissional deverá buscar o estímulo sozinho através de muita leitura, DVDs, cursos, associar-se com pessoas positivas, ter metas pessoais e muita paciência para ser reconhecido e se for preciso mudar de organização para alguma outra que valorize e reconheça o seu esforço pessoal e vontade de vencer.

Eles são prejudicados por causa de atitudes negativas, boato e fofoca no ambiente de trabalho, pessoas se associando com outras para comentários negativos, liderança desatenta e despreparada, equipe não treinada, falta de um cenário positivo em que todos possam crescer e ter uma competição sadia e produtiva.

Fazer a diferença é dar aquela contribuição única, no momento certo, que gera os resultados esperados. A pergunta básica é: você quer fazer a diferença? (muitos não querem, pois é muito mais fácil!). Se você quer, então estabeleça as suas metas.

19 - OS GRUPINHOS NO MUNDO COORPORATIVO

Os gestores também têm um papel importante na interrupção dessa corrente. Para Saiani, é importante que se proporcione desafios aos funcionários. "O gestor competente sabe que, frente a propostas desafiadoras, mais as pessoas vão se preocupar em alcançar a meta, deixando as fofocas de lado", diz. O consultor ainda ressalta o benefício de uma liderança presente. "Sua atitude forte faz com que todos se mexam. Por isso o gestor deve caminhar agitar e indicar caminhos".

Além disso, é sempre importante falar bem. "O elogiado terá um estímulo para continuar fazendo sempre o seu melhor e o elogiador manterá uma boa imagem pessoal", afirma Ferreira Santos. A dica não vale apenas para os líderes. Falar bem dos colegas e elogiar sinceramente contribui para melhorar o clima e, conseqüentemente, para a boa imagem de quem elogia.

Fatos e boatos - A fofoca nem sempre se ocupa de diminuir o sucesso de alguém. O boato, ou a versão corporativa da fofoca, trata de procurar respostas para mudanças futuras no rumo da empresa. Quando a corporação passa por processos de fusão ou reestruturação, por exemplo, cresce a insegurança e o espaço para especulações, a base dos boatos. "As famosas rádio-corredor ou rádio-peão são tentativas de preencher lacunas deixadas pela falta de informação", diz Moacir Sampaio.

Como na fofoca, ir a público e negar o boato é um erro. "Corre-se o risco de aumentar sua importância, de divulgar ainda mais a informação incorreta", explica o psicólogo. Buscar a fonte da boataria também é tarefa insana. O melhor, segundo Sampaio, é que a empresa se empenhe em informar corretamente os funcionários sobre o futuro da companhia para acabar de vez com o telefone sem fio.

Existem colaboradores que, por causa do coração mole e do caráter gentil, está sempre pronto para oferecer ombro e atenção aos colegas em situações difíceis. E, quem está passando por um momento difícil quase nunca se previne. Acaba falando abertamente sobre seus problemas a um ouvinte simpático, mesmo que essa pessoa não seja usualmente do seu convívio.

Pessoas de índole distorcida podem usar as informações que obtiveram em momentos como esses para conseguir, lícita ou ilícitamente, vantagens dentro da empresa. Com essas pessoas é preciso cuidado, mas raramente é possível identificar em tempo quem tem bom caráter.

Para não ter surpresas, a recomendação é ser muito cuidadoso com as confidências feitas a colegas de trabalho, especialmente se estiver enfrentando um período de estresse ou de problemas. Nunca se sabe qual colega pode ser um aproveitador.

Escolha os amigos para as confidências. Escolha pessoas em quem haja efetivamente razões para confiar quando quiser abrir o coração. Colegas de trabalho que não são ou não atingiram ainda nível de amizade não devem ser procurados para este fim.

20 - A FALTA DE TRANSPARENCIA E OPINIÃO DOS GESTORES

Uma gestão transparente atrelada onde a equipe recebe feedback do seu trabalho dificilmente surgem disse me disse. "Quando as pessoas têm acesso a informações oficiais relacionadas às diferentes dimensões do seu trabalho, elas tendem a criar menos histórias para justificar uma decisão da empresa. Somados a uma liderança que comunica regularmente os objetivos e os resultados da organização, assim, minimizam hipóteses de fofoca na empresa", esclarece. Para tanto é preciso clareza nos papéis e responsabilidades do colaborador em todos os níveis hierárquicos.

Para os Diretores, Gerentes, Encarregados e Gestores são especialista em desenvolvimento das competências humanas, é possível fazer sabotagem plantando uma falsa fofoca, afinal de contas, uma mentira contada diversas vezes pode se tornar realidade.

Reuniões onde grandes temas são discutidos e detalhes são omitidos – no final, são os detalhes que vão fazer toda a diferença e afetar sensivelmente a satisfação do cliente. Aqui é uma lição de casa para os dois lados, a comunicação precisa ser redundante às vezes para que os dois lados garantam que tudo foi plenamente entendido, sem margens de dúvidas e desentendimentos futuros.

21 - A POLITICAGEM NA ORGANIZAÇÃO

Politicagem é algo que incomoda muita gente. Algo difícil no ambiente corporativo é separar o pessoal do profissional. Protecionismo, misturar amizade com negócios é uma receita certa para criar um clima de tensão e desconfiança dentro da empresa e não é justo. Evidentemente, se a pessoa quer indicar alguém realmente competente, nada impede que isto seja feito e no final das contas, o fato de ser amigo do chefe pode até ser esquecido, mas que ela terá que fazer por merecer, ah, isto vai ter que ser feito mesmo!

É fato que quem não sabe travar alianças internamente certamente ficará fora do jogo. O dom de ser político pode levar ao sucesso, da mesma forma que a inabilidade em sê-lo acabará jogando-o ao ostracismo. Não há problema algum em defender um ponto de vista. A diferença está na forma como sua posição é defendida.

Outro aspecto que muita gente esquece é a maneira de se mostrar diante dos outros. Não basta apenas ser o melhor, mas sim ser visto como tal. Ser o primeiro a chegar e o último a sair não significa que alguém está vendo seu trabalho. Muito pelo contrário. Ficar escondido atrás do computador é um dos maiores erros que você pode cometer. Tem que circular e sempre com um sorriso discreto, ar de vencedor, de felicidade.

Acho essencial saber articular-se dentro da empresa, fazer seu chefe enxergá-lo – mas não apenas como um número. Não é necessário sair gritando pelos corredores sobre seus feitos, como fazem os incompetentes e inseguros. É saber a hora certa de mostrar que você faz a diferença, que você dá resultados e sabe questionar com o que não concorda. Com polidez, educação, mas com convicção.

Muitos ao esconderem-se sem coragem de dar as caras acabam justificando sua estagnação pela politicagem que há nas empresas. Aí, muito cuidado. Existe um abismo entre ser político e fazer politicagem, Não confundam uma coisa com a outra. Todos nós já questionamos alguma vez na vida a promoção de alguém que consideramos menos competente. Mas não dá para achar que deve usar da politicagem para crescer como se estivesse sendo político.

A politicagem é um lado da política reprovável, aquele ligado ao conceito de bajulador, puxa saco. Enquanto a habilidade de ser político consiste na capacidade de negociar, de articular grupos em torno de idéias e de persuadir. Ao contrário do que muita gente imagina, ser político não significa passar rasteira nos outros. O que não se pode é baixar a cabeça o tempo todo. Ser político é entender as regras do jogo, dominar as relações de poder e saber transformar algo negativo em positivo. Sem dúvida, quem não sabe fazer política, dificilmente chegará ao topo nas empresas. Aliás, se você almeja o posto de número um, saiba que é pré-requisito ter jogo de cintura, ser flexível, ser

político. E não pensem que para isso é preciso ter talento nato. Se você souber aprender com quem sabe, no futuro deixará de se colocar como vítima da realidade e estará na liderança como quem soube chegar lá.

21.1 - Os gestores que tem emprego, mas não trabalha.

Pessoas que têm um emprego, mas não um trabalho. Elas têm um lugar aonde ir todos os dias, mas isso não quer dizer que tenham necessariamente funções a desempenhar. Elas fazem do escritório o local para resolver seus problemas particulares, gastando tempo, recursos e produtividade da empresa em benefício próprio, resolve problemas particulares etc.

A importância da ética nas organizações cresceu com a redução das hierarquias e a consequente autonomia dada às pessoas. A disputa por cargos cresceu e com isto o desejo de se sobressair a qualquer custo. Nos últimos anos as organizações viraram um campo fértil para a desonestidade, a omissão, a má conduta e a mentira.

Cada dia mais as organizações procuram profissionais honestos. Portanto, agir corretamente hoje não é só uma questão de consciência, mas um dos quesitos fundamentais para quem quer ter uma carreira longa, respeitada e sólida.

Verdadeiros gestores não temem aproveitar boas ideias e não dizem que esta é sua. Mais do que isso: não temem falar para todo mundo que a ideia foi de um colaborador. Saber reconhecer os talentos, prestar atenção no que o colaborador está fazendo, valorizar o esforço dele são práticas comuns aos líderes, trabalha com transparência, não se faz de coitado, não inventa doença e não engana a empresa.

21.2 - A falsa gestão dentro da organização

Apesar dessa visível preocupação focada nas lideranças, há ainda quem detenha o "título" de gestor, mas que na verdade, no dia a dia, não consegue nem dar um norte às próprias atividades quanto mais a uma equipe formada por pessoas com experiências e competências comportamentais completamente diferenciadas. Infelizmente, ainda, há pessoas que conseguem "driblar" a real visão de que pertencem ao grupo dos que apenas delegam ordens, mas que nunca conseguirão segurar o "leme" dos profissionais que estão sob suas responsabilidades. Abaixo, seguem algumas características dos falsos líderes.

1. "Eu sei de tudo. Dou conta do meu departamento e não preciso de modismos". Um verdadeiro gestor sabe que seu desenvolvimento precisa ser constante. E mais: o aprendizado não ocorre somente de maneira formal, através de treinamentos. O gestor

precisa ser autodidata e reconhecer que sempre é possível aprender com aqueles que formam seu time.

2. Se a empresa institui um Programa de Desenvolvimento de Lideranças, o "pseudogestor" entra em pânico e é o primeiro a levantar a "bandeira da resistência". Tenta convencer os demais gestores de que essa ação, desenvolvida pelo "tal RH", é apenas para mostrar serviço e finca os "pés" na zona de conforto.

3. Caso a área da Diretoria procure o "falso líder" para dar respaldo às suas atividades ou, então, firmar parcerias que visem o bem-estar da equipe, torna-se visível a repulsa. Para ele, o Departamento de Diretoria não tem nada a fazer em seu setor e deve preocupar-se apenas assuntos burocráticos. Assunto Estratégico não dará certo e sua equipe não necessita de intrusos para atrapalhar. Certamente esse gestor não sabe de nada e não quer ver o crescimento da equipe.

4. Quando uma atividade mais complexa precisa ser desenvolvida, o falso líder convocar um ou dois membros da sua equipe para realizar o trabalho. Determina prazos, mas não acompanha o processo. Ao final, cobra o conteúdo produzido, dirige-se à diretoria para cumprir das determinações e, em momento algum, cita que contou com a "ajuda" de terceiros. Os "louros" recaem sobre sua cabeça, o que garante a sua permanência no cargo de "gestão".

5. Outra característica de quem se auto-intitula de gestor, mas que na prática passam bem longe é acreditar que todos que estão ao seu redor cobijam sua colocação na empresa. Quando identifica alguém que pode destacar-se e chamar a atenção dos dirigentes, imediatamente providencia o desligamento do profissional porque se sente ameaçado.

6. Para o falso gestor, a comunicação interna é pura perda de tempo. E indaga: "Por que parar para conversar com a equipe, se as pessoas terão que parar suas atividades por uma hora ou até menos? Todos têm que continuar a todo o vapor em suas atribuições, afinal é pagos para trabalhar e não para conversar, mesmo que os assuntos estejam relacionados à superação de metas.

7. E por falar em metas, quando o "falso gestor" percebe que seu setor ficará abaixo das expectativas da empresa, utiliza um estímulo motivacional, no mínimo, bizarro. Apela para gritos, ameaças de demissão e chega a cometer ações consideradas como assédio moral.

8. A política de Portas Abertas para o "falso gestor" só deve ser colocada em prática se a outra pessoa detém o título de liderança, é seu superior ou alguém que comparece à empresa para tratar de assuntos do seu próprio interesse

9. Se uma equipe é o reflexo do seu gestor, aqueles que estão sob o julgo da "falsa liderança" apresentam sinais preocupantes para qualquer empresa como, por exemplo,

desmotivação, situações de conflitos constantes entre os pares, presenteísmo, absenteísmo e baixo desempenho.

10. Um péssimo hábito de um "falso gestor" também se apresenta quando o processo de avaliação de desempenho chega às suas mãos, para que ele cumpra o papel de analisar a performance dos liderados. Ao invés de considerar os pontos fortes e aqueles que precisam ser trabalhados em cada pessoa que compõe o time, faz elogios apenas com quem esporadicamente simpatiza e deteriora a imagem dos demais colaboradores, mesmo que tenham uma atuação digna de elogios.

11. Ele não sugere, não participa, não lidera de fato, não apresenta novas idéias. Mas quando olha alguém com esses procedimentos, ali está o seu novo alvo para as suas críticas

12. Falso Gestor não ler nada que é publicado por outra pessoa, não participa do trabalho em equipe, não convoca reunião e quando convoca é para falar somente de si, não faz leitura diária dos informativos, não ler-email, e quando é questionado diz que não recebeu, é claro ele apagou, seleciona um funcionário para ser seu representante, pois ele não sabe de nada e quando é questionado pela equipe sobre alguma reunião apenas afirma que neles não há nada de interessante e que a gestão superior deveria ser melhor ou diferente.

13. Nas suas raras aparições "falso gestor", dedica-se (especificamente assim) em encontrar falhas nos outros gestores, ali presentes. Critica de verdade, sem pudor, sem a comprovação do fato e da fonte, sem caráter, sem responsabilidade, e banalizando o acontecimento. Ao encontrar essas falhas, ("ele") passa a pulverizá-las para os seus seguidores. Reúne a equipe para falar da vida alheia, de outros gestores e o seu setor é um verdadeiro fracasso. Quando está presente no Departamento esse perfil costuma estar muito ausente.

14. Sua postura original (fruto da sua personalidade) é somente criticar, ou se fazer de doente, inocente, ou até mesmo o melhor da turma. Agora, quanto às coisas boas ele não comenta nada, não elogia, fica na sua e em absoluto silêncio e jamais admite que a ação do próximo seja uma boa ideia.

22 - AS REUNIÃO ESTRATEGICAS NA ORGANIZAÇÃO

Para conseguir uma reunião produtiva é importante que todos estejam preparados e saibam o que esperar. Para tanto, a reunião deve ser organizada e a pauta planejada. O gestor deve cuidar para que a pauta seja cumprida e os integrantes precisam atingir um consenso antes de terminar a reunião. Além disso, deve ser facilitada a democracia e a participação de todos os integrantes do grupo, motivando-os a opinar e propor ideias, de modo a propiciar a comunicação e a tomada de decisões, levando em conta os pontos a favor e contra.

É fundamental escutar a todos. Às vezes, só se escuta o que dizem determinadas pessoas do grupo, geralmente aquelas que falam melhor e têm maior fluência verbal. Isso deve ser evitado para que não se deixe de ouvir com atenção aos tímidos, aos que se expressam com menos clareza ou aos que têm uma opinião distinta. Escutar significa ter a capacidade de receber o que o outro quer dizer da forma mais próxima ao que ele sente e pensa.

Na vida de uma organização decisões devem ser tomadas continuamente e cabe ao líder conduzi-las que todos participem ativamente. É necessário deixar claro as alternativas que estão em jogo e possibilitar que as pessoas deem argumentos para apoiar uma alternativa. Daí ser necessário facilitar a integração do grupo e confrontar as diversas opiniões possibilitando, assim, que todos se escutem e destaquem as opiniões mais significativas.

Existem algumas regras que fazem com que as reuniões sejam rápidas e com melhores resultados. Uma delas é pedir a todos que desejam apresentar um problema que se preparem antes respondendo às perguntas: Qual é o problema? Quais são suas causas? Quais são as possíveis soluções? Qual é a melhor solução possível? E, finalmente, escrevam: "Esta é a solução que recomendo".

Essas quatro perguntas, para resolver qualquer problema, podem ser usadas em memorandos ou cartas, em reuniões e em conversações telefônicas. Às vezes, a melhor solução pode ser a combinação de duas ou mais das possíveis soluções oferecidas.

Se você for o responsável pela direção da reunião é bom que procure seguir as seguintes regras:

- Procure começar a reunião com uma breve explicação do problema. Veja, em seguida, se os participantes o compreenderam bem.
- Questione as causas do problema.
- Faça resumos com frequência do que foi discutido até então.
- Peça as soluções possíveis, buscando ter as evidências que comprovem a praticidade de cada solução.

- Após o problema ter sido suficientemente discutido, faça um resumo final e proceda, então, à sua votação.
- O ideal é que todas as soluções apontadas tenham responsáveis e prazo para execução.
- Sempre que for conveniente, nomeie uma pessoa ou uma comissão encarregada de verificar se a decisão foi tomada corretamente e no tempo previsto.
- Evite expressar suas ideias pessoais e só o faça depois que os outros as tenham expressado. Seu objetivo principal é dirigir e não participar calorosamente da discussão.
- Seja flexível. No entanto, se você tem mais de doze pessoas em uma reunião, procure garantir que a pessoa que queira falar obtenha a sua autorização. Ela deverá levantar a mão e se pronunciar somente após sua autorização, seja pela menção ao nome ou por um aceno afirmativo com a cabeça. Outra forma é fazer uma bolinha de papel e só permitir que fale aquele que a tiver nas mãos.
- Mantenha a reunião ativa, sem se desviar do tema. Garanta que seja rápida, com exposições curtas. Intervenha quando alguém falar muito ou com demasiada frequência, assim como quando saírem do tema. Reforce: “O assunto que estamos discutindo é... Por favor, não se afaste do tema”.
- Procure fazer com que todos participem da reunião, porém evite perguntar diretamente a cada um a sua opinião.

Quando você participa de uma reunião, você obtém melhores resultados se todos os participantes observarem as seguintes regras:

- Fale do seu lugar, só levante se estiver em uma grande assembleia.
- Fale de maneira breve, resumida e sobre o tema em discussão.
- Preocupe-se com o seu tom de voz. Fale sempre em tom de conversação, mas garanta que todos o ouçam.
- Admita só uma solução do problema de cada vez.
- Apoie cada solução sugerida, desde que indique um resultado.
- Apresente evidências que demonstrem que a solução proposta é coerente.
- Evite expressar suposições ou generalidades numa reunião.
- Ouça atentamente a todos os participantes.
- Não interrompa a fala de outra pessoa.
- Em vez de fazer afirmações diretas, faça perguntas.

Se fizerem alguma afirmação com a qual você não concorda, não discuta. Pergunte, em tom amigável, o que faz com que a pessoa tenha essa opinião. Dessa maneira você obterá informações muito valiosas. Você pode fazer um “algo a mais” para que as reuniões fiquem ainda melhores:

- Ao invés de simplesmente seguir a pauta, discuta as coisas certas e inclua itens mais importantes e urgentes nela.
- Aproveite os estilos e preferências dos membros na distribuição das tarefas ao invés de simplesmente começar e terminar a reunião na hora marcada.
- Na maior parte do tempo, tome decisões. Não fique apenas no relato e compartilhamento de informações.
- É fundamental que você envolva todos os membros da equipe nas reuniões. Inclua, sempre que possíveis parceiros internos, clientes e fornecedores na reunião.

22.1 - Reuniões desnecessárias tempo perdido na organização

Alguns comportamentos incomodam os colegas, causando dispersão no dia-a-dia. Ainda mais quando no ambiente de trabalho não há salas separadas. Falar demais, falar alto ou passar o dia fazendo brincadeiras e contando piadas são exemplos. Cultivar o bom humor é essencial nos dias de hoje e uma atitude valorizada nas empresas. Mas o que os gestores esperam é que a pessoa enxergue a rotina de trabalho com leveza, sem desespero e estresse. Ou seja, ninguém quer que o profissional se transforme em um piadista. Amigos íntimos, outro tipo de inconveniente é aquele que faz perguntas íntimas. "Ele acredita que é super amigo dos colegas e pergunta sobre o relacionamento deles, a situação financeira...", lembra a especialista em postura profissional,

Mostrar intimidade onde não há a completos desconhecidos os profissionais conhecerem uma pessoa e, depois de alguns poucos minutos, já começar a chamá-la por um apelido. "No esforço de mostrar carisma, eles acabam parecendo falsos". Pior ainda é falar pegando no braço da pessoa ou no ombro. Os profissionais que não deixam ninguém terminar de falar e vira e mexe estão interrompendo os outros também são considerados desagradáveis. "Geralmente, são pessoas que não gostam de ouvir, acham que o que têm para falar é mais importante, ou querem aparecer mais do que os outros para a chefia. Em uma reunião, elas se esforçam para mostrar competência e não deixam ninguém falar ou ficam completando o raciocínio dos colegas. Esse tipo de atitude gera conflitos, brigas dramáticas", conta a especialista, com base em sua experiência.

Quem também está com os dias contados é aquele funcionário estressado, que, quando fica nervoso, todos percebem. Ele chama atenção dos membros da equipe na frente de todo mundo, não mede as palavras nem os gestos. "Hoje em dia há processo para tudo e as pessoas que não toma cuidado podem ser acusadas de assédio moral. Por isso, temos que buscar agir de forma educada:

- **Olha como eu trabalho** - Os gerentes usam as reuniões para mostrar que, efetivamente, estão trabalhando, tanto para subordinados quanto para níveis superiores.
- **Telefonemas e interrupções.** É uma constante: quem está em uma reunião geralmente preferiria estar em outro lugar, e tem outras obrigações ocorrendo em paralelo. A cortesia manda não deixar o celular levar vantagem: quem abriu mão de seus compromissos para estar no mesmo ambiente que você deve ser privilegiado com a sua atenção. Sem contar que acaba atrapalhando.
- **Poder / Carência** – Alguns usam as reuniões pelas falsas sensações de aceitação (característica simples de comportamentos de grupos), além de poder, principalmente quando assume a função de mediador ou quem tem a palavra,
- **Todos fazem** - As reuniões são feitas simplesmente porque todo mundo faz. O motivo não interessa. Virou-se gerente, é quase um pré-requisito.
- **Quem está na reta?** - Reuniões servem para buscar, constantemente, culpados em todos os níveis e criar alianças.
- **Deixa para a próxima** - A procrastinação também é um bom motivo. Convoca-se uma reunião para marcar a outra e postergar a decisão, criando-se um ciclo sem fim. Existem gestores que nunca fazem reuniões e equipe fica totalmente mal informada.

22 - AÇÃO DA GESTÃO ESTRATEGICA HUMANA DESPREPARADA PARA O EXERCICIO DA FUNÇÃO:

O clima organizacional é uma constante preocupação das empresas, afinal é preciso saber como está a "saúde" do ambiente corporativo. Fazendo uma simples analogia, é o mesmo que considerar uma pessoa que não realizar constantes para saber como está o funcionamento do seu organismo. Se deixá-lo de lado e não tomar os devidos cuidados, mais cedo ou tarde podem surgir complicações que comprometam a qualidade de vida do indivíduo e o sucesso da organização. De forma similar, ocorre o mesmo com as empresas. Caso a direção não acompanhe o que acontece com o clima interno, um problema que poderia ter sido sanado através de uma ação simples pode tomar proporções desastrosas tanto para a própria organização quanto para seus colaboradores. Mas, o que pode prejudicar o clima corporativo o despreparo de uma gestão que cometem alguns deslizes dentro da empresa que pode ser prejudicial para ambos. Os fatores interferem negativamente na empresa, contudo, alguns são mais evidenciados e são esses que listo logo abaixo:

- Medo dos Gestores Superiores
- Pensar que seus funcionários não capazes
- Achar que as pessoas têm sorte somente por terem um emprego
- Não procurar por fontes externas
- Não divulgar as contribuições da empresa
- Reduzir a autonomia e o trabalho de equipe
- Eliminar incentivos
- Presumir que todas as pessoas são iguais
- Pensar no curto prazo ao fazer cortes
- Ignorar os maiores propósitos
- Mania de reuniões que não chegam a lugar nenhum
- Não realizar reuniões
- Reduzir o treinamento
- Transformar o trabalho em uma missão impossível
- Confundir estar muito ocupado com ser produtivo
- Adiar os esforços de recrutamento
- Provocar um clima de medo
- Colocar um colaborador contra outro
- Ter preferência na equipe
- Ter rabo preso

- Promessas não realizadas
- Esquecer dos talentos do departamento
- Ser protecionista de alguns colaboradores
- Criar gargalos
- Fazer somente as coisas seguras
- Reprimir o pensamento crítico
- Ter informações insuficientes
- Construir bloqueios à criatividade
- Fechar-se para novas ideias
- Esperar pela recuperação econômica para fazer mudanças
- Não considerar os efeitos da economia sobre os clientes
- Sacrificar a qualidade
- Fazer os cortes errados
- Tirar o foco da linha de frente
- Não pedir a ajuda dos funcionários para ampliar os relacionamentos comerciais
- Deixar seus funcionários de mãos atadas
- Não encantar seu cliente
- Falar dos colegas de trabalho para equipe
- Não se atualizar
- Ser pessimista
- Indicar os colegas para determinado cargos
- Não ser justo e parcial

Sabe-se que a mistura de alguns itens acima citados são essenciais para destruir a vida de um funcionário no trabalho ou no grupo. A confiança entre os seus membros e a gestão deve embasar o relacionamento. A abertura e a comunicação estimulam o processamento da criatividade e o fluxo das ideias. O respeito à diversidade estreita os laços de cordialidade. A aprendizagem livre estimula todos à mudança. O método oferece amparo e margem de segurança, sem tolher a gênese criativa. Todavia, lança-se um pouco mais de luz sobre o tema quando se considera a maneira pela qual se constrói a tarefa no grupo. Ou seja, a estratégia adotada para mobilizar o máximo de colaboradores. Trata-se da utilização de dinâmicas de grupo nos cursos ministrados, as quais oferecem uma enorme fonte de aprendizagem. Não obstante, elas podem servir muito mais como um entretenimento do que como uma oportunidade de se abstrair o essencial das pessoas e a sua unidade no conjunto. A percepção, o conhecimento e a articulação dos dados presentes na dinâmica são vitais para o diagnóstico, a reflexão, a interpretação e a devolutiva, haja vista os avanços que podem ocorrer em cada um dos membros que

fazem parte deste momento educacional. A falta de compreensão sobre essa situação e a inexperiência de quem conduz os trabalhos pode ocultar bens valiosos que surgem durante o processo do jogo educacional: a expressão de ideias, aspectos da personalidade, originalidade, problemas, etc. Isso faz muita diferença.

23 - DIREITOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO⁹

Existem, ainda, outros direitos garantidos pela Constituição Federal, que também são protegidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e por outras leis. Os Direitos Humanos são os direitos da pessoa humana, conforme a sua natureza. Ora, são direitos que transcendem os direitos fundamentais, em decorrência de o seu conteúdo a ser dotado de uma ordem de princípios universais, válidos em todos os lugares e em todos os tempos, para todos os povos, independentes.

Assim, pode-se afirmar que é vedado qualquer tipo de discriminação, conforme os ditames da Constituição Federal. A discriminação é crime, conforme se verá mais detalhadamente adiante, e deve ser combatida por todos, a começar pelos empregadores e pelos próprios trabalhadores que devem saber denunciar quando vítimas de discriminação.

Existem, ainda, grupos na sociedade que são discriminados pelo mercado de trabalho, como é o caso de mulheres, negros, pessoas com deficiência, jovens sem experiência profissional anterior, ex-presidiários e idosos. Para esses, a dificuldade é dobrada para a colocação profissional, já que além dos problemas enfrentados por qualquer trabalhador em busca de emprego, sofrem visível discriminação.

23.1 - A Constituição Federal e os direitos humanos do colaborador

A Constituição Federal prevê alguns direitos que chama de fundamentais, pois são aqueles direitos básicos do ser humano. Incluídos em tais direitos, estão os chamados direitos sociais - intimamente relacionados com o princípio da igualdade.

Previstos no artigo 6º, tais como direito à educação, à saúde, ao trabalho e à moradia. Conclui-se, portanto, que o direito ao trabalho é um direito fundamental e, portanto, deve ser plenamente garantido.

23.2 - Os direitos humanos assegurado na constituição federal

Além do artigo 5º, 6º, outros dispositivos constitucionais dizem respeito ao direito ao trabalho, em especial o artigo 7º, conforme tabela abaixo:

⁹ BARRETO, M. Uma jornada de humilhações. São Paulo: 2000.

BARRETO, M. Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho. In: Jornal da Rede Feminina de Saúde, n. 25, jun. 2002 a. Disponível em http://www.redesaude.org.br/jr25/html/body_jr25-margarida.html.

HIRIGOYEN, M.F. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Editora Bertrand do Brasil, São Paulo, 2002.

a) Art. 5º, XIII “é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;”

b) Art. 6º “São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”

c) Art. 7º, II “São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário”

Art. 7º, III “fundo de garantia do tempo de serviço”

Art. 7º VI “irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo”

Art. 7º, XIII “duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho”

Art. 7º, XV “repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos”

Art. 7º, XVI “remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal”

Art. 7º, XVIII “licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias”

Art. 7º, XIX “licença-paternidade, nos termos fixados em lei”

Art. 7º, XXIV “aposentadoria”

Art. 7º, XXVIII “seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa”

Art. 7º, XXX “proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil”

Art. 7º, XXXI “proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência”

Art. 7º, XXXIII “proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos”

Art. 203, III “A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos: III - a promoção da integração ao mercado de trabalho”

Art. 203, IV “a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária”

A Constituição protege a igualdade do ser humano, que, no âmbito trabalhista, refere-se à igualdade de oportunidades e de direitos trabalhistas.

Assim, um importante direito assegurado constitucionalmente é a vedação de

discriminação, expressamente quanto à raça, cor, sexo e idade.

23.3 - Da discriminação na organização

Discriminar tem o sentido de distinguir, estabelecer diferenças. Pode ser em razão do sexo, idade, estado civil, credo, cor, origem social, estado de saúde, deficiência física, nacionalidade, aparência etc. Existem diversos tipos de preconceito no Brasil: contra negros, mulheres, deficientes, homossexuais, obesos, nordestinos, adeptos de religiões afro-brasileiras, seguidores de religiões não-cristãs, de classe social etc.

Pelo que se pode notar das disposições constitucionais, uma das práticas que mais se quer evitar no Brasil é a discriminação nas relações de emprego. O direito ao trabalho deve ser estendido a todos sem discriminação e todos os trabalhadores devem receber o mesmo tratamento, seja quanto ao salário, seja quanto a sua dignidade de modo geral.

Assim, a Constituição é expressa em vedar a discriminação entre homens e mulheres, de pessoas com deficiência, por motivo de raça, cor ou idade. Na prática, entretanto, a realidade é outra. A dificuldade que uma pessoa com deficiência ou um trabalhador negro encontram em arranjar um emprego é muito grande, e, muitas vezes, veem sua vaga ser destinada a uma outra pessoa por motivo de discriminação.

Em razão disso, a própria Constituição e algumas leis, inclusive tratados internacionais assinados pelo Brasil, tentam diminuir e erradicar tal discriminação, de modo a oferecer o direito ao trabalho a todos, em real igualdade. Nesse sentido, são descritos alguns grupos adiante, a fim de levar ao seu conhecimento o seu direito de não ser discriminado:

a) Pessoas com Deficiência - É sabido que na sociedade em que hoje vivemos as pessoas com deficiência tendem a ser mantidas à margem do mundo do trabalho, perpetuando-se a ideia ultrapassada e equivocada de que essas pessoas não são tão aptas quanto o trabalhador sem qualquer deficiência. Assim sendo, há diversas previsões legais que visam proteger esse grupo de indivíduos.

A Lei nº 7.853/89 tem como objetivos regulares o apoio a “pessoas portadoras de deficiência”, bem como sua integração social, visando garantir a tais pessoas as ações governamentais necessárias para a defesa de seus interesses. Por essa lei, fica assegurado à pessoa com deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, dentre eles o direito ao trabalho, de forma a propiciar seu bem-estar pessoal, social e econômico. Fixa ainda ao Ministério Público a competência para propor ações civis públicas que visem proteger direitos de pessoas com deficiência.

Portanto, o poder público tem o dever de desenvolver programas a fim de integrar

a pessoa com deficiência ao mercado de trabalho. Pode-se observar hoje em dia que, em muitos concursos públicos, existe uma cota destinada a essas pessoas, em cumprimento do disposto na Constituição. Essa é uma iniciativa que também é aplicável ao setor privado e deveria ser estendida a outros grupos que sofrem discriminação.

b) Portadores do vírus HIV - Quanto aos empregados portadores do vírus da AIDS, é extremamente comum a ocorrência de situações discriminatórias cometidas pelo empregador, por exemplo, ao despedir empregados pelo simples fato de tomarem conhecimento de sua doença. A falta de informação sobre o vírus AIDS e sua forma de manifestação e contágio torna as pessoas receosas quanto ao convívio com portadores do HIV. Tal discriminação acaba estendendo-se às relações de emprego

A Organização Mundial de Saúde, em associação com a Organização Internacional do Trabalho, elaborou a Declaração da Reunião Consultiva sobre a AIDS e o Local de Trabalho. Dessa declaração chega-se à conclusão de que, na grande maioria dos ofícios ou profissões, o trabalho não gera nenhum risco de contaminação. A seguir, a declaração internacional sugere que não se deve exigir a investigação do HIV como etapa de seleção para o trabalho. Além disso, afirma que o empregado não deve ser obrigado a informar o empregador acerca de sua situação relacionada com o HIV.

Nessa mesma linha de pensamento, o Conselho Federal de Medicina do Brasil, por meio da Resolução nº 1.359/92, determina estarem os médicos proibidos de revelar ao empregador o diagnóstico do empregado ou candidato ao emprego, quando prestarem serviços à empresa.

O Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, juntamente com a Secretaria Nacional de Direitos Humanos, criou o Programa de Combate à Discriminação no Trabalho e na Profissão. Este programa visa fiscalizar os locais de trabalho para que os trabalhadores e desempregados em busca de um emprego não sofram qualquer tipo de discriminação, seja no processo seletivo, seja já como contratado. Através das Delegacias Regionais do Trabalho, o cidadão que souber de alguma irregularidade pode efetuar sua denúncia.

c) Mulheres - As mulheres são frequentemente alvo de discriminações dentro do mercado de trabalho brasileiro. Já no momento do processo seletivo para o preenchimento de uma vaga, as mulheres se veem em posição de desigualdade em relação aos homens. A mulher, que muitas vezes cumpre jornada diária dupla – já que trabalha e ainda cuida da casa e dos filhos, nada fica a dever aos homens em relação à eficiência no trabalho. Entretanto, a possibilidade de uma trabalhadora ficar grávida e receber licença-maternidade, por exemplo, faz com que muitos empregadores deem preferência a trabalhadores homens.

Em algumas notamos que as mulheres ainda têm mais dificuldades de serem

contratadas, e quando o são, recebem salários mais baixos, especialmente se comparados aos dos homens.

Vale lembrar que a Constituição Federal determina que não deva haver diferenciação salarial para homens e mulheres no exercício de trabalho de igual.

Assim, em situações idênticas entre homem e mulher, não deverá haver qualquer diferença entre salários e outros benefícios. Além disso, a CF prevê até mesmo incentivos específicos para proteção do mercado da mulher. Também prevê a licença à gestante por 120 dias sem prejuízo do seu emprego e do salário e lembramo-nos da nova lei que não são todas as empresas que adquiriram.

d) Trabalhadores sem experiência - Uma das maiores reclamações dos jovens e daqueles que procuram pelo primeiro emprego é a dificuldade de conseguir um trabalho por não terem experiência anterior. Ora, nenhuma pessoa nasce já com experiência, especialmente em todos os segmentos de trabalho que existem. Assim, os empregadores devem dar oportunidades para aqueles que ainda não possuem experiência, pois poderão ser uma fonte de grande produtividade com sua vontade de aprender. Ademais, ao se discriminar esse grupo pelo simples fato de não ter experiência, a oferta de mão-de-obra ficará cada vez mais escassa e mais cara.

Para auxiliar esse grupo discriminado, o governo vem criando e adotando algumas ações, como o programa primeiro emprego do governo federal. Esse programa ainda está em desenvolvimento e por isso as vagas estão sendo criadas aos poucos. Contudo, os governos estaduais e municipais podem se unir nessa batalha, como faz o governo estadual de São Paulo no programa Meu Primeiro.

e) Xenofobia - Pessoa xenófoba normalmente tem preconceito contra estrangeiros e por pessoas de outras regiões.

f) Homofobia - Pessoa com preconceito de homossexuais, travestis e transexuais. No Brasil, a palavra homofobia é normalmente usada para designar o preconceito e a aversão a gays.

g) Racismo - é um termo usado para definir o preconceito contra grupos raciais (negros, judeus, índios etc.) diferentes daquele a que pertence o sujeito.

h) Etaísmo - é o preconceito baseado na idade, a discriminação por idade. O tipo mais comum de etaísmo é o preconceito contra idosos, ou não contratar pessoas acima de 40 anos.

i) Machismo - é a crença de que os seres humanos do sexo masculino são superiores aos do feminino. Alguns sociólogos e intelectuais classificam o machismo como preconceito contra a mulher.

j) Eugenia - é um termo criado pelo britânico Francis Galton, cujo significado é “bem nascido”. Os defensores da eugenia pregam o melhoramento genético da espécie

humana. Em suma, a eugenia é uma forma de racismo.

l) Islamofobia - é a versão e preconceito contra o Islã e os maometanos. A islamofobia cresceu de forma acentuada no Ocidente e em diversas regiões do planeta após os ataques terroristas de 11 de setembro nos Estados Unidos.

m) Anti-semitismo - é palavra usada para designar o preconceito e a perseguição a judeus.

n) Skinheads - grupos neonazistas que propagam tanto as ideias de superioridade racial da “raça” branca quanto à violência contra judeus, negros, homossexuais, comunistas, hippies e imigrantes. Os skinheads são formados na maioria por jovens. No Brasil, os grupos mais conhecidos são o White Power e carecas do ABC.

o) Ex-presidiário - Os ex-presidiários despertam repulsa ou ódio, antipatia podemos chamar isso de preconceito.

p) Intolerância Religiosa - Intolerância religiosa é um termo usado para definir tanto o preconceito contra religiões ou indivíduos filiados a determinadas religiões como a falta de liberdade religiosa.

A descrição do direito social ao pleno emprego como atributo natural de sobrevivência do indivíduo e como desdobramento inicial do conceito de Direitos Humanos.

Segundo o Wiktionary, preconceito (ou “pré-conceito”) é um “conceito formado com base em julgamento próprio que exige tom depreciativo da diferença”, é uma “análise tendenciosa”, uma “discriminação provocativa”. Na verdade, existem diversas definições para preconceito, a maioria baseada na ideia de que se trata de “um juízo preconcebido” com “conotação negativa” “imposta pelo meio, época e educação”.

Outros grupos discriminados Infelizmente existem ainda muitos outros grupos discriminados no mercado de trabalho e que recebem menor atenção por parte das autoridades e da sociedade.

Embora existam leis contra a discriminação racial e a Constituição expressamente vede qualquer tipo de discriminação, não existem leis mais específicas para fazer com que esse grupo integre o mercado de trabalho de maneira mais efetiva.

Por tudo isso, vale a pena à sociedade civil e esses próprios grupos que se sentem discriminados cobrarem das autoridades competentes ações e programas mais efetivos, tais como as ações afirmativas, que respeitem a igualdade que prega a Constituição Federal.

23.4 - Assédio e violência no ambiente de trabalho

É a **exposição** dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e

constrangedoras, **repetitivas e prolongadas** durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de **longa duração**, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, **forçando-o a desistir** do emprego.

Caracteriza-se pela **degradação deliberada das condições de trabalho** em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associados ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o '**pacto da tolerância e do silêncio**' no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, 'perdendo' sua auto-estima.

É toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, escritos, comportamento, atitude, etc.) que, intencional e freqüentemente, fira a dignidade e a integridade física ou psíquica de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

As condutas mais comuns, dentre outras, são:

- instruções confusas e imprecisas ao(à) trabalhador(a);
- dificultar o trabalho;
- atribuir erros imaginários ao(à) trabalhador(a);
- exigir, sem necessidade, trabalhos urgentes;
- sobrecarga de tarefas;
- ignorar a presença do(a) trabalhador(a), ou não cumprimentá-lo(a) ou, ainda, não lhe dirigir a palavra na frente dos outros, deliberadamente;
- fazer críticas ou brincadeiras de mau gosto ao(à) trabalhador(a) em público;
- impor horários injustificados;
- retirar-lhe, injustificadamente, os instrumentos de trabalho;
- agressão física ou verbal, quando estão sós o(a) assediador(a) e a vítima;
- revista vexatória;
- restrição ao uso de sanitários;
- ameaças;
- insultos;

- isolamento.

O assédio moral é uma forma extrema da violência psicológica no ambiente de trabalho. Refere-se às agressões psicológicas que se repetem e persistem no tempo, que visam a exclusão do trabalhador do ambiente de trabalho. Configuram-se por comportamentos repetitivos de isolamento, humilhações, constrangimentos, perseguição, manipulações e intenção de prejudicar e, muitas vezes, de excluir o indivíduo do ambiente de trabalho.

Alguns autores (LEYMANN, 1996) sugerem que para ser considerado assédio moral faz-se necessário que os comportamentos destrutivos ocorram repetidas vezes no decorrer de um período médio de 4-6 meses.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2003) descreve o assédio moral como o comportamento de uma pessoa para rebaixar uma pessoa ou um grupo de trabalhadores, através de meios vingativos, cruéis, maliciosos ou humilhantes contra uma pessoa ou um grupo de trabalhadores. São críticas repetitivas e desqualificações, isolando-o do contato com o grupo e difundindo falsas informações sobre ele. Marie-France Hirigoyen (2002), psiquiatra francesa, sistematizou alguns comportamentos, que por sua repetição, associação e intencionalidade, caracterizariam o assédio moral, conforme descrito abaixo, segue as atitudes hostis ou comportamento destrutivos.

1) Deterioração proposital das condições de trabalho

- Retirar da vítima a autonomia.
- Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas.
- Contestar sistematicamente todas as suas decisões.
- Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.
- Privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador.
- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.
- Dar-lhe permanentemente novas tarefas.
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências.
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências.
- Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios).
- Agir de modo a impedir que obtenha promoção.
- Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos.
- Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde.
- Causar danos em seu local de trabalho.
- Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar.

- Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho.
- Induzir a vítima ao erro.

2) Isolamento e recusa de comunicação

- A vítima é interrompida constantemente.
- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima.
- A comunicação com ela é unicamente por escrito.
- Recusam todo o contato com ela, mesmo o visual.
- É posta separada dos outros.
- Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.
- Proíbem o colega de lhe falar.
- Já não a deixam falar com ninguém.
- A direção recusa qualquer pedido de entrevista.

3) Atentado contra a dignidade

- Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la.
- Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros).
- É desacreditada diante de colegas, superiores ou subordinados.
- Espalham rumores a seu respeito.
- Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental).
- Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada.
- Criticam sua vida privada.
- Zombam de suas origens e de sua nacionalidade.
- Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas.
- Atribuem-lhes tarefas humilhantes.
- É injuriada com termos obscenos ou degradantes.

4) Violência verbal, física e sexual.

- Ameaças de violência física.
- Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara.
- Falam com ela aos gritos.
- Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.

- Seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio.
- Fazem estragos em seu automóvel.
- É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas).
- Não levam em conta seus problemas de saúde.

Todos os comportamentos listados acima podem ser considerados atos de agressão psicológica, mesmo que não ocorram de forma repetitiva ou intencional. Nem toda situação de violência ou agressão psicológica no trabalho é tecnicamente assédio moral. Repetitividade e intencionalidade são os elementos que caracterizam o assédio moral e o diferenciam das agressões psicológicas pontuais e dos conflitos nas relações interpessoais.

Os comportamentos de violência psicológicos mais frequentes estão relacionados à: pressão exagerada para cumprir metas, supervisão constante e rígida, uso de estratégias de exposição constrangedora de resultados e comparação entre membros do mesmo grupo, competitividade para além da ética, avaliação de desempenho somente pelos resultados e não pelos processos, ameaça de demissão constante, humilhações direcionadas para o grupo de trabalhadores diante de resultados abaixo do esperado, entre outras (SOBOLL, 2006).

Assédio moral não é um fenômeno novo, mas as novas configurações do trabalho criam ambientes organizacionais propícios para a ocorrência de situações de violência psicológica menores e extremas no trabalho: política neoliberal, reestruturação produtiva, precarização do trabalho, desemprego estrutural, novas formas de gestão de pessoas.

Apesar de mais frequentes que o assédio moral, os comportamentos de violência psicológica menores são muitas vezes percebidos, num contexto de "banalização da injustiça social" (DEJOURS, 1999), como inerentes ao trabalho no capitalismo globalizado e competitivo e por isso tornam-se invisíveis e pouco discutidos. Entretanto, estes comportamentos são as sementes geradoras das situações extremas de violência psicológica, como o assédio moral, e também implicam em prejuízos à saúde e à vida social do trabalhador.

23.5 - O assédio moral trabalhista

a) Gestão por injúria

Caracteriza-se pela adoção de condutas de desrespeito que se pautam por insultos, gritos, escárnio e xingamentos; são atitudes que atacam a integridade e a dignidade da pessoa.

Exemplo: Um servidor comete um erro, e o chefe o repreende com gritos e insultos.

b) Gestão por manipulação

Caracteriza-se pelo favorecimento intencional com o objetivo de dominar e controlar uma pessoa ou um grupo para a satisfação dos seus próprios interesses, lançando mão para isso da oferta de benesses e da corrupção de pessoas. Como em tal contexto nenhuma confiança é possível, haverá a todo instante risco de traição ou sabotagem. Isso torna as pessoas favorecidas por essas benesses vulneráveis ao assédio por parte do manipulador.

Exemplo: O chefe oferece um cargo em troca da prestação de favores pessoais.

c) Gestão por fofoca

É a utilização de maledicências para fragilizar um determinado indivíduo, iniciando um processo discriminatório que pode desencadear uma situação de assédio.

Exemplo: "Notícias" colocadas na rádio corredor.

d) Gestão por pressão

Caracteriza-se pela utilização de ações coercitivas e constrangedoras para atingir metas e objetivos estabelecidos pelos superiores hierárquicos ou pela organização, gerando situações de estresse ou conflito.

Exemplo: "Anda logo, faça isso rápido porque a nossa meta tem que ser cumprida". "Você não consegue fazer nada no tempo certo". "Não sei por que eu pedi isso a você, porque eu sabia que você não daria conta".

e) Gestão por discriminação

Caracteriza-se por atitudes de desrespeito e intolerância às diferenças, principalmente de gênero, de origem étnico-cultural, de biótipo, etc.

Exemplo: Fazer comentários que utilizam palavras de cunho pejorativo ou ter atitudes discriminatórias em relação a diferenças, como isolar a pessoa, não lhe dirigir a palavra, não dar a ela acesso aos recursos para o desenvolvimento do seu trabalho, etc.

Soares (2006) adota a seguinte definição para a violência no trabalho: (...) se manifesta de muitas maneiras, agrupando de agressões físicas a insultos verbais, bullying, mobbing e assédio sexual, discriminações nos campos religioso, racial, de deficiências, sexual ou em qualquer outro caso, e podendo ser infligida por pessoas tanto externas quanto internas ao ambiente de trabalho (Di-Martino, Hoel & Cooper, apud Soares, 2006). O autor explicita que um dos pontos fortes da definição é incluir ações e repercussões de natureza psicológica, além das de caráter físico. Em acréscimo, estipula as principais ações que configuram violência no trabalho: assediar, isolar, enviar mensagens ofensivas, excluir, gesticular rudemente, ameaçar, sabotar, intimidar, comportar-se hostilmente,

lesionar, mal-dizer, danificar, oprimir, gritar, xingar, constranger, espancar, estuprar, assassinar, entre outras (Chappel, 1998; Chappel & Di-Martino, 1999, 2000; Jacobs, 2000; Di-Martino, 2002 apud Soares, 2008). Muitas vezes, as pessoas se deparam com situações de conflito que julgam ser uma forma de assédio moral. No entanto, uma atitude isolada de desrespeito é apenas a manifestação de uma parte de um contexto (em geral muito maior), é como a ponta de um *iceberg*. Cabe ressaltar que toda e qualquer ação de discriminação, agressão ou violência deve ser combatida.

O que se percebe é que, em geral, há uma continuidade na ocorrência das situações de violência no trabalho na sequência que expomos abaixo:

a) Agressões no trabalho: são atitudes e comportamentos de desrespeito, desqualificação e insulto no ambiente de trabalho, estabelecidas pelo uso abusivo do poder, da ameaça e da punição.

b) Violência psicológica no trabalho: é a repetição sistemática de comportamentos agressivos de natureza psicossocial, onde há a utilização de práticas que visem humilhar, ridicularizar, desqualificar e isolar.

c) Assédio moral no trabalho: é uma situação que envolve um conjunto de atitudes e comportamentos praticados dentro das organizações, deliberada e sistematicamente, com o objetivo de causar constrangimentos, ameaças e humilhações aos trabalhadores, de modo a ferir sua dignidade e pressioná-los a abandonar um projeto, um cargo ou o próprio local de trabalho.

São formas típicas do assédio moral no ambiente de trabalho:

d) assédio moral descendente: caracterizado pela ação de um superior hierárquico sobre um subordinado;

e) assédio moral horizontal: caracterizado pela ação entre pessoas do mesmo nível hierárquico;

f) assédio moral ascendente: caracterizado pela ação de baixo para cima.

g) Alerta ao Gestores Estratégico Humano nas Organizações

Segundo Martiningo Filho (2004), a importância da atuação dos gestores na redução de situações de violência no trabalho é fundamental.

O autor atribui aos ocupantes desses postos hierárquicos parte da responsabilidade pelo combate à violência no ambiente de trabalho o que, em geral, requer a revisão de seus métodos de gestão e a adoção de estratégias de trabalho enfrentamento e evitação de situações de violência. Assim, novas tarefas se somam àquelas relacionadas com o alcance de metas: ter como pressuposto de gerenciamento o respeito às pessoas; evitar e solucionar em conjunto com a equipe problemas de mal-estar na unidade, zelando, assim, por clima organizacional favorável; estabelecer canais adequados de comunicação evitando ruídos e mal-entendidos; reconhecer o desempenho e o esforço de cada membro

da equipe de trabalho; estabelecer regras internas claras.

Barreto (2006) acrescenta que, além do investimento em programas de qualidade de vida, é necessário que os gestores estejam atentos para eliminar condições insalubres, precarização do trabalho, relações autoritárias e abuso de poder. De outra forma, há uma sobrecarga dos profissionais de saúde e gestão de pessoas, que, diante do sofrimento dos trabalhadores, se veem engessados, já que, sozinhos, não possuem meios de transformar a realidade adoecedora do ambiente.

Segundo Barreto (2006), os gestores, sem capacidade de liderança e pressionados por uma estrutura burocrática, exercem o mando de forma autoritária, revelando-se indiferentes ao sofrimento e às dificuldades alheias. Tornam-se cotidianos os desmandos, as cooptações, as intimidações, os gritos, as ameaças, os constrangimentos e as humilhações. É comum sentirem-se intimidados quando os subordinados possuem maior conhecimento técnico. A insegurança e o receio de demonstrar fraqueza constituem campo fértil para o autoritarismo e a violência psicológica no trabalho.

As relações afetivas assimétricas – intimidadoras e autoritárias – geram um ambiente de terror

Lei nº 10.224, de 16 de maio de 2001, acrescenta um novo artigo ao Código Penal: o crime de assédio sexual. Segundo Barreto (2006), o assédio sexual está presente nas relações hierárquicas assimétricas de poder. Incomoda os agredidos, interfere nas relações entre os pares, degrada as condições de trabalho e é considerado vexatório por eles, criando um ambiente hostil e de intimidação. A pesquisa da autora revela que, nos relatos, o assédio sexual se manifesta em contato físico indesejável, insinuações e piadas, comentários jocosos, ameaças, fofocas, ironias e exibição de material pornográfico associado a promessas de promoção profissional. Tais condutas são assumidas por empregadores, chefes, líderes ou encarregados, numa relação hierárquica de poder e dominação, por meio da qual o assediador utiliza-se de seu posto de mando. Quem não se submete é discriminado, isolado e desqualificado, numa tentativa de fazê-lo desistir do emprego ou mesmo puni-lo com demissão. De difícil enfrentamento, pela falta de apoio entre pares ou por se reverter contra o próprio trabalhador, o assédio sexual, da mesma forma que o assédio moral, desencadeia ansiedade e medo, agrava doenças preexistentes e evidencia a violência sutil que permeia o ambiente de trabalho.

23.6 - As punições previstas em lei

Para a organização

Interferência no alcance de metas organizacionais, pela alteração na rotina de

execução do trabalho; prejuízo à imagem institucional da organização; geração de prejuízos financeiros, em função de indenizações trabalhistas decorrentes de processos judiciais;

Para o agressor

Ônus da responsabilidade cível; pressão social pelo estigma de agressor; responsabilidade administrativa pela prática de violência; danos à saúde física, psíquica e social.

Para o agredido

Para o agredido, pode ocorrer uma série de reações, que variam desde a falta de motivação para trabalhar até a total desilusão com o mundo do trabalho e a sociedade em geral. Como exemplos desses danos, podemos citar.

Danos psicológicos:

- a) amargura;
- b) sensação de vazio;
- c) sentimento de desamparo;
- d) sentimento de impotência;
- e) mau humor;
- f) sentimento de culpa;
- g) vontade de desistir de tudo;
- h) ideação suicida;
- i) tristeza;
- j) irritação com tudo;
- k) sensação de abandono;
- l) dúvida sobre a própria capacidade
- m) laboral;
- n) solidão;
- o) medo;
- p) vergonha e constrangimento para
- q) falar sobre o que sente;
- r) falta de motivação;
- s) sentimento de humilhação e desonra;
- t) alterações na memória e dificuldades
- u) de concentração

É comum que os danos físicos, sociais e psicológicos causados pela violência no trabalho persistam por um longo período de tempo, como se a experiência estivesse gravada no próprio corpo, podendo ser revivida a qualquer instante. Isso demonstra que

as palavras, quando expressam um sentimento hostil, possuem um grande poder destrutivo. Ficam marcas profundas na memória de quem sofreu a agressão, como grandes feridas na alma. E essas feridas, muitas vezes sob a forma de vergonha, humilhação e sensação de fracasso, abalam o equilíbrio psicológico do indivíduo e impõem uma recuperação muito lenta e difícil. A dor é intensa porque, em grande parte dos casos, a pessoa é agredida em seus princípios éticos, sua imagem profissional e seus valores pessoais em relação ao trabalho. A questão do poder nocivo das palavras é muito complexa, pois, se ampliarmos o olhar para além do assédio moral, veremos que em muitas situações podemos – sem perceber – praticar violência psicológica em nossos ambientes de trabalho. Isso se dá de maneira corriqueira, por exemplo, nas brincadeiras de mau-gosto. O que muitas vezes ocorre são verdadeiras agressões disfarçadas de piadas. Atitudes e palavras que demarcam uma separação entre quem é aceito e quem não é provocam grande sofrimento, por mais que no momento em que ocorram possam parecer descontraídas e engraçadas.

Nesse sentido, devemos evitar comentários e comportamentos que possam denotar uma desqualificação do outro. Quem já sofreu qualquer tipo de discriminação sabe o quanto isso pode ferir e magoar. Por mais inabalável que a pessoa agredida possa parecer, no fundo, ninguém sente orgulho de ser motivo de chacota do grupo ao qual pertence (ou gostaria de pertencer...). Como diria o filósofo Nietzsche, as palavras também podem golpear como martelo.

CONCLUSÃO

A principal preocupação nesse momento de mudanças deve ser com a valorização dos funcionários, levando em conta sua capacidade profissional e seu engajamento nas metas da empresa, pois, são eles quem coloca em prática e atingem os resultados esperados. É necessário que haja a valorização das pessoas e não o cargo que elas ocupam. Uma solução para isso é identificar os funcionários com perfil empreendedor, com capacidade técnica e determinação e dar à eles oportunidades de capacitação e crescimento dentro da empresa.

Outra solução rápida para estimular a participação responsável e a própria confiança do funcionário é a realização de treinamentos. Essa é uma estratégia para que cada um deles use de forma simples o próprio conhecimento sobre a organização e os processos.

O investimento inicial da o treinamento tem aspecto motivador com o objetivo de elevar a autoestima e o bem estar investindo na satisfação de cada um dos funcionários.

São também uma ótima opção para motivar os funcionários os programas de desenvolvimento de equipes, pois, dessa forma o potencial humano é ativado fazendo com que as pessoas se sintam importante no processo, além das relações entre funcionários e gerentes se estreitarem, aumentando o respeito entre eles. Deve-se entender a competência criativa, como capacidade de agregar valor ao negócio, através do patrimônio pessoal, estimulando tanto o desenvolvimento pessoal, quanto o grupal e empresarial.

As mudanças internas juntamente com a valorização do funcionário são a base para atender melhor os clientes, ampliar a atuação no mercado e aperfeiçoar os resultados financeiros.

Enquanto não houver uma motivação seja ela financeira, profissional ou emocional, os funcionários não se sentirão diretamente ligados a esses projetos e o potencial explorado estará aquém do possível, presumindo a capacidade pessoal e o conhecimento dos funcionários à disposição dentro da empresa. Empresas nada mais são do que o resultado da atividade e do relacionamento entre funcionários e instituição.

É imprescindível que todos os gestores da empresa, assumam o papel de gestor de pessoas. Para que isso ocorra à área de gestão de pessoas precisa descentralizar suas práticas, onde os colaboradores também atuem com considerável importância, por meio de um processo intenso de treinamento e conscientização dos gestores, atuando como se fosse uma consultoria interna. E, para que as organizações passem a aderir uma gestão estratégica de pessoas, torna-se viável mudar de um controle para o comprometimento das pessoas envolvidas.

Os funcionários não são apenas técnicos ou recursos, são seres humanos dotados de uma série de fatores, inteligência, razão, emoção, sentimento, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral. Estes funcionários se visto como parceiros, assim terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão mais preocupados e envolvidos com as metas, com os resultados, com os clientes, com a empresa, com o próprio bem estar social, pessoal e dos demais ao seu redor.

Quando as organizações possuem gestores competentes e preparados os colaboradores deixam de ser considerados como meras matrículas ou simples registros ou talvez apenas um número e passam a fazer parte de primeiramente pessoas das empresas.

Os gestores devem lidar com os seus colaboradores e que diante das dificuldades que o mercado oferece, um bom caminho é não ter medo de mudar e apostar na realização de uma nova gestão, que dê ênfase aos colaboradores e que acredite na capacidade de crescer, sabendo que para esse crescimento ser contínuo e duradouro não devem nunca se esquecer que os maiores responsáveis por isso são os colaboradores, ou seja, são as pessoas os maiores recursos dentro de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

Bibliografia

BARRETO, Margarida. Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações. São Paulo, EDUC, 2006

CHIAVENATO, Ildalberto. Recursos Humanos: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8º Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Ildalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1980.

DAVIS, Keith. & W.NEUSTROM, John. Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker: o homem. Nobel, São Paulo, 2001.

FIORELLI, José Osmir. Psicologia para Administrador. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHER, André L. "O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras" in Dutra, Joel S., Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.

HESSELBEIN, F. et al – O Líder do Futuro, 2007, 342 p.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. São Paulo: Bertand Brasil, 2002.

MARRAS, J. P.; Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

PEIXOTO, Isabel. Motivação nas organizações. Disponível em: <http://www.pme.online.pt/ver_art.asp?ID=86&tema=formação

PEIXOTO, Paulo: Gestão estratégica de recursos humanos para a qualidade e a produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SANTOS, Fernando César Almada. Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas. Atlas: São Paulo, 1999.

SHELL, Robbie. Liderança Duradoura. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOARES, Leandro Queiroz. Assédio moral no trabalho e interações sócio profissionais: "Ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais".

QUELHAS, O. L. G.; LUZ, R. S.; O processo de gestão do clima organizacional.

Apud. BARROS, Alice Monteiro de. Discriminação. São Paulo: LTr, 2000, p. 68 Gomes, Joaquim B. Barbosa. Ação afirmativa & princípio constitucional da igualdade: O Direito como instrumento de transformação social. Rio de Janeiro: Renovar, 2001, p. 103.

Adaptado de Santos, Fernando César Almada. Estratégia de recursos humanos;

dimensões competitivas. São Paulo, Atlas: São Paulo, 1999.

A Constituição Federal Brasileira. (Cf. Silva Jr, Helio. Direito de igualdade, p. 18).

SITES:

www.rh.com.br › Gestão de Pessoa Artigo

www.corporativabrasil.com.br> O bom Líder

<http://www.brasilprofissoes.com.br/blogs/dicas-do-bp/importancia-de-um-bom-ambiente-de-trabalho>

REVISTAS:

Afinal, qual é o seu talento? - Você S/A - Abril.com/Desenvolva sua carreira Edição 142-
Papô de Líder [Reportagem de Capa / Liderança](#) - 05/07/2010- Líder do Século 21

ANEXOS

ANEXO A

Entrevista Com Samuel Klein



O mercado de sonhos - por Lucas Toyamay Mirian Blanco
Ano 2005 - Nº 48 - setembro / 2005- Canal RH

Sempre de olho nos consumidores de baixa renda, Samuel Klein mantém seu império. Prova disso é que 80% dos R\$ 12 bilhões que as Casas Bahia devem faturar este ano são provenientes do crediário, sinal inequívoco de que apostar - e, sobretudo, confiar nas camadas populares - é uma postura certa. “Nas Casas Bahia, o crédito é uma ciência humana e não exata, portanto, não importa se o cliente é um pedreiro ou um faxineiro, se ele for bom pagador, daremos crédito para que ele resgate sua cidadania e realize seus sonhos”, diz. E foi próximo às camadas populares, às quais pertencia, que Klein construiu seus negócios. Em 1952, aos 29 anos, chegava ao Brasil, com apenas US\$ 6 mil no bolso, o novo mascote da região de São Caetano, um polonês vendendo roupas de cama, mesa e banho.

Com muita percepção de negócios e sobretudo seguindo os mandamentos do coração, expandiu suas vendas até criar, cinco anos mais tarde, sua primeira loja Casas Bahia, na mesma cidade do ABC Paulista. Sempre atento aos consumidores de baixa renda. “Vendemos a oportunidade para que as classes populares possam entrar em qualquer uma de nossas lojas para adquirir os produtos que elas desejam”, afirma Klein.

Mas como o próprio Klein diz, as Casas Bahia vendem muito mais que oportunidades. Vendem sonhos. Para isso, contam com 16 milhões de clientes cadastrados, com 40 mil colaboradores espalhados por 458 lojas, que faturaram, em 2004, R\$ 9 bilhões.

Comandando pessoalmente seus negócios, aos 82 anos Klein vai quase todos os dias a seu escritório em São Caetano do Sul, onde faz reuniões com todos os diretores para saber o andamento das operações. Sempre que pode, visita lojas e comparece a festas de confraternização para estreitar a relação com seus colaboradores, considerados e tratados como verdadeiros filhos, como o próprio Klein ressalta.

Em entrevista à revista *Canal Rh*, o judeu que escapou do holocausto e veio ao Brasil construir a maior rede varejista do País, fala sobre seu estilo de administrar, a importância de sua família, o cuidado com seus funcionários e também sobre dedicação e perseverança, segundo ele, atributos sem os quais não teria chegado onde chegou.

Canal Rh: Em seu livro Samuel Klein e Casas Bahia, uma trajetória de sucesso, o senhor diz que vai quase todos os dias ao seu escritório, em São

Caetano do Sul, e nunca deixa de saber sobre cada passo da empresa. Para o senhor, esse é o modelo de liderança ideal?

Samuel Klein: Lógico que sim. Em nossa vida profissional não podemos falhar. São justamente os erros que estragam nossos acertos. E, para não falhar, temos de estar atentos, ágeis e entender profundamente o nosso negócio.

Canal Rh: Dentro da política da empresa, qual a importância de seus colaboradores?

Klein: Eles são parte integrante das Casas Bahia. Tenho uma equipe vencedora, de pessoas motivadas. Ninguém constrói uma empresa do tamanho das Casas Bahia sozinho.

Canal Rh: Qual a relação que o senhor mantém com os funcionários de sua empresa?

Klein: Quando vou às lojas, converso com eles, e quando posso, faço o mesmo nas reuniões de trabalho, nas festas de confraternização. Tenho reuniões diárias com os gerentes, diretores e faço questão de saber como está o andamento em todos os departamentos. Não faço distinção de ninguém. Todos suam a camisa pela minha empresa, e eu tenho consciência disso.

Canal Rh: O fato de o senhor ter sido um mascate que comercializava roupas de cama, mesa e banho é um fator de aproximação com seus funcionários?

Klein: Ser mascate me levou mais ao encontro dos meus clientes. Para você se dar bem na vida, é preciso ser humilde, saber ouvir e ter o dom da simplicidade. Aliado a isso, é fundamental também o senso de oportunidade. Respeito meus funcionários e eles me respeitam.

Canal Rh: Quais as oportunidades de crescimento que a empresa oferece aos colaboradores?

Klein: Temos um plano de carreira, uma política séria de benefícios e de remuneração. Pagamos o melhor salário dentro de nossa atividade. Além disso, costumamos dar uma gratificação aos nossos colaboradores em épocas especiais, como Natal, Dia das Mães, das Crianças, dos Pais, para que eles possam comprar um presente para a família.

Canal Rh: O senhor sobreviveu ao holocausto, chegou ao Brasil com apenas US\$ 6 mil e montou a maior rede varejista do País. Até que ponto sua história pessoal afetou sua visão empreendedora?

Klein: Confio na minha cabeça e sigo o que meu coração manda. Nunca desanimei frente a nenhuma adversidade. Além disso, tive a sorte de ter minha família a meu lado - minha mulher e meus filhos - o tempo todo. Sem eles eu não teria chegado onde cheguei.

Canal Rh: Seus filhos atuam diretamente no dia-a-dia da companhia (Michel é responsável pelas finanças do grupo e Saul é diretor comercial). As Casas Bahia são uma organização familiar ou já foi implementado um processo de profissionalização?

Klein: Meus filhos são ótimos profissionais. O nosso modelo de negócio pressupõe uma empresa familiar, é o modelo que funciona e, por isso, vamos seguir com ele. Não pretendemos abrir capital nem mudar o que está dando certo. Temos 40 mil colaboradores, uma diretoria atuante que se responsabiliza por sua área e que dá resultado. Nossa estrutura de comando é ágil, nosso modelo de administrar é simples, mas extremamente eficiente. Por esses motivos conseguimos e mantemos a liderança do setor.

Canal Rh: A estratégia de vendas das Casas Bahia é o “olho no olho”, ou seja, vocês dão crédito para uma pessoa até sem comprovação de renda. Essa relação mais humana com os clientes é um diferencial para o sucesso dos negócios?

Klein: Sem dúvida. Por ter conquistado os clientes um a um, primeiro como mascate e depois abrindo as lojas, sei o que significa dar crédito para pessoas de baixa renda. Nas Casas Bahia, o crédito é uma ciência humana e não exata. Temos uma equipe de analistas de crédito nas lojas que recebe treinamento e que cuida de cada cliente com sua particularidade. Dou crédito sem comprovação de renda até R\$ 600 desde que o cliente tenha nome limpo e comprovantes de residência e de atividade. Não importa se ele é um pedreiro ou um faxineiro, se ele for bom pagador, as Casas Bahia darão crédito a ele para que ele resgate sua cidadania e realize seus sonhos. Estabelece-se, assim, uma relação de confiança, de olho no olho.

Canal Rh: Como essa filosofia de confiança nas pessoas é passada na gestão dos colaboradores?

Klein: Investimos muito forte em treinamento. Além disso, meus colaboradores conhecem a história da empresa em que trabalham, sabem do meu histórico e de como conquistamos cada um de nossos clientes.

Canal Rh: Segundo entrevistas de seu filho, Michel Klein, dar crédito é ajudar as pessoas a ter mais cidadania e auto-estima. Esse conceito faz parte da missão da empresa?

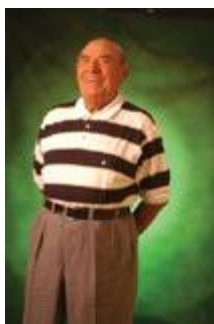
Klein: Quando comecei minha vida no Brasil, era mascate. Sei o que é ser pobre. Então sempre pensei em como podia vender para eles. Costumo dizer que, além de produtos, as Casas Bahia vendem sonhos. Vendemos a oportunidade para que as classes populares possam entrar em qualquer uma de nossas lojas para adquirir produtos que elas desejam. E para que esse sonho seja possível, temos uma política de fazer com que a prestação caiba no bolso do cliente. O crediário continua sendo a forma de pagamento que responde por 80% do nosso movimento.

Canal Rh: Quais são os valores e a missão das Casas Bahia?

Klein: Dedicção total a você [cliente]. Todo o nosso trabalho se resume a esta frase.

Canal Rh: Qual o conselho que o senhor daria a quem está iniciando carreira neste momento?

Klein: Diria para nunca se esquecer que na vida damos um passo de cada vez, mas sempre para frente. E também para não parar quando tiver um obstáculo e sim superar cada dificuldade com esforço, empenho e perseverança. E que venha trabalhar nas Casas Bahia.



ANEXO B

Entrevista com Roberto Justus Aprendendo a ser líder com Roberto Justus



Aprendendo a ser líder com Roberto Justus

Por Clarissa Janini

Quem nunca ouviu o bordão "Você está demitido!", dito pelo publicitário Roberto Justus, apresentador do programa *O Aprendiz? Sucesso* na televisão, o programa mostrou ao telespectador o que acontece no mundo dos grandes empresários e o que é preciso para chegar lá ([**veja a cobertura de O Aprendiz 2**](#)). O apresentador trouxe um pouco dessa experiência ao público durante o seminário "Aprendendo com os líderes", promovido pela empresa de tecnologia em eventos Includere. A palestra, realizada recentemente em São Paulo, reuniu cerca de 500 pessoas e foi um sucesso.

Antes da apresentação de Justus, o médico e palestrante motivacional Dr. Jô contagiou os participantes com muito humor e lições para se tornar um vencedor na carreira e na vida pessoal. "Não faz diferença de onde você veio e para onde você vai, desde que você saiba aonde quer chegar". Ele deu dicas de autodesenvolvimento e ensinou ao público que o melhor jeito de atingir o sucesso é tomando as rédeas da própria vida, sem medo de errar. "Normalmente usamos o "nós" para falar de problemas, é mais confortável. Mas temos que assumir o "eu" para ter controle definitivo de nossa vida". Ele afirmou que nossas frustrações são fruto da expectativa que criamos em relação ao outro - sendo que só podemos tomar decisões por nós mesmos. Portanto, nunca deixe de fazer algo por causa de outras pessoas, faça por você. "Você é o autor da história da sua vida". Veja outras recomendações do palestrante para encarar a vida de frente e ser um vencedor:

- Ao assumir seus erros, ao invés de dizer "eu errei", opte por "tive um resultado insatisfatório". Você se sentirá melhor e estará pronto para superar os obstáculos;
- Qual é o seu padrão de emoção? Tristeza, medo ou alegria? Dr. Jô afirma que esse padrão se constrói de acordo com o que você fala, ouve e vê. "Preste atenção às informações que você recebe e envia aos outros, elas podem ser destrutivas";
- Cuidado com a falsa sensação de eternidade. Não deixe de fazer as coisas que deseja agora por achar mais cômodo fazê-las em outro momento, pois este pode nunca chegar;
- Repita sempre, como um mantra: "Foco é força, distração destrói";
- Ter dinheiro é importante, mas não faça dele o objetivo de sua existência. "O

dinheiro é um grande servo e um péssimo mestre", alertou Jô;

- Para o palestrante, as mulheres têm melhor perfil de liderança por serem mais flexíveis e intuitivas. E faz uma observação: "mulheres: não se masculinizem no trabalho para se equiparar aos homens, senão irão perder seu grande diferencial";
- Se você estiver em um dia ruim e quiser dar uma virada, Dr. Jô recomenda a "técnica do cachorro molhado". "Uma forma de se quebrar um padrão de emoção é realizando movimentos bruscos e repentinos." De acordo com ele, você se sentirá muito melhor após imitar um cachorro molhado tentando se secar ou qualquer outro movimento mais exagerado por alguns segundos.

Liderança na ponta do lápis

Após a palestra de Dr. Jô, o público teve lições de empreendedorismo e liderança com Roberto Justus. O apresentador expôs sua opinião sobre quais as características fundamentais dos verdadeiros líderes e o que fazer para chegar lá. Para ele, alguns fatores são imprescindíveis e pré-requisitos para quem pensa em estar no comando de outras pessoas:

- Paixão pelo que faz. "Senão você simplesmente não consegue trabalhar";
- Visão significativa de oportunidades;
- Informação sobre assuntos gerais. "Não adianta ser um especialista em apenas uma coisa e desconhecer outros assuntos importantes";
- Ética. "Antes uma característica básica de todos, hoje a ética no Brasil passou a ser um diferencial";
- Equilíbrio entre razão e emoção. "Não dá para ser nenhum dos extremos, pois as decisões certamente não seriam as mais ponderadas";
- Saber planejar tão bem quanto executar as tarefas.

O publicitário também respondeu às perguntas dos jornalistas em entrevista coletiva. Questionado sobre qual o modo mais eficaz de contratação - o famoso QI (Quem Indica) ou processos seletivos mais longos como o de seu programa - ele afirmou que, nos dias de hoje, "é muito difícil abrir as portas sozinho". Por isso, ter uma boa rede de contatos é fundamental. "Hoje, o *know who* é tão importante quanto o *know how*". Ele também recomenda os serviços de headhunter ou empresas especializadas em recolocação profissional. "As empresas estão aí para ajudar nessa hora difícil".

Brasil: flexibilidade na arte de liderar

O apresentador também comentou o perfil da liderança brasileira. "O povo brasileiro tem mais flexibilidade, se comparado a outras nações do primeiro mundo". Ele afirmou que os líderes brasileiros possuem esse diferencial por conta da instabilidade econômica que sempre regeu o País. "Nós tivemos que nos adaptar a essa turbulência. Só agora, com essa relativa estabilidade econômica, os brasileiros estão aprendendo a fazer planejamentos de médio e longo prazo". Mesmo com essa possibilidade de planejamento maior, Justus afirmou que há algumas decisões que precisam ser tomadas com rapidez e precisão, e cabe ao bom líder executar a tarefa sem hesitar. "O líder não pode jamais ficar em cima do muro".

ANEXO C

Transcrição do comentário do **Max Gehringer** para a rádio CBN, do dia 27/09/2011, sobre profissionais de venda e cargos de liderança.



Os profissionais da área de venda e os cargos de liderança

Um ouvinte escreve: "Gostaria de saber por que na maioria das grandes organizações os profissionais de vendas não são aproveitados para cargos de liderança. Essas organizações", o ouvinte diz, "preferem buscar profissionais no mercado, abrindo mão de seus próprios talentos. O que na maioria das vezes, acaba por desmotivar o profissional que teria todas as condições para ser um líder muito melhor do que aquele que vem de fora."

Vamos lá. Eu poderia fazer uma bela lista de empresas, de todos os tamanhos, cujos **diretores e gerentes de vendas começaram como vendedores na própria empresa**. Então, o que teria levado o ouvinte a afirmar que isso não acontece? Provavelmente, o fato de que ele já viu ótimos vendedores serem preteridos quando surgiam uma oportunidade de promoção. E isso, de fato, ocorre.

E por que ocorre? Porque **ótimos vendedores não se tornam, necessariamente, bons líderes**. Em caso de dúvida quanto à **capacidade de organização, planejamento e liderança** de um vendedor, a empresa prefere mantê-lo na função que ele desempenha muito bem, em vez de arriscar uma promoção e correr o risco de ficar sem um líder e sem um vendedor.

Os vendedores que chegam a cargos de liderança são aqueles cujas qualidades vão além de saber vender. Eles se atualizam com a tecnologia, fazem cursos e são capazes de preparar um plano e escrever um relatório. E também, e principalmente, **não vivem reclamando** e mostram ter **iniciativa para motivar** os próprios colegas.

As empresas estão muito atentas a tudo isso. Porém, muitos profissionais baseiam as suas conclusões mais no que **eles esperam da empresa** e menos no que **a empresa espera deles**.

Max Gehringer, para CBN.

Tags: carreira, liderança, max gehringer

ANEXO D

Insatisfação no trabalho: salário e falta de reconhecimento são principais fatores Programa Mais Você 29/03/2011



Você sabia que o Brasil é o segundo país mais estressado do mundo, segundo pesquisas? Só perde para o Japão. A causa? Trabalho! No **Mais Você** desta terça-feira, 29 de março, Ana Maria Braga debateu o estresse profissional com a especialista em Recursos Humanos Silvana Casé. “As pessoas não reivindicam pelo medo de perder o emprego. A pessoa não reclama por medo de parecer chato diante o chefe. O problema maior é a chefia”, disse. Silvana informou que 65% das demissões não são feitas pela empresa, mas pelo chefe. “Existe o pavor do chefe. Temos muito chefe e pouco líder”, disse.

Para Silvana, os profissionais se sentem intimidados pelos chefes e têm medo de serem mal vistos se tocarem no assunto salário. No entanto, a falta de reconhecimento é o maior causador da insatisfação no trabalho. “É a falta de perspectiva de uma promoção na companhia”, analisou. “O bom chefe é o que respeita e ouve, entende seu funcionário e sabe que naquele momento ele precisa de atenção. Muitos chefes não dão nem sequer a oportunidade. Muitas vezes até comentam sobre isso com outras pessoas e criam um clima que afasta grandes talentos das companhias”, disse.

Isso não é papo de final de expediente não. É mais sério do que a gente pensa. Mas tem como resolver! Nádia Bochi mostrou uma empresa em que os executivos podem fazer ainda consultas com a nutricionista durante o horário do trabalho. Tem também a paradinha para a ginástica laboral. no escritório mesmo. São dez minutos de alongamento e exercícios leves.

Identifique o seu problema e saiba como agir

INSEGURANÇA

SINTOMAS: Queda de produtividade e motivação. Esses fatores levam ao presenteísmo - quando o profissional está no escritório, porém seu rendimento é baixo -, pois a pessoa está mais preocupada com a manutenção do emprego do que com a qualidade do que faz.

COMO SAIR DESSA: Converse com os colegas e avalie o ambiente para entender se a insegurança é real ou uma paranoia. Se a instabilidade existir, a melhor saída é não se deixar afetar pelo clima ruim. Concentrando-se em seu trabalho, você fica

bem com o chefe e rende mais.

SOBRECARGA DE TRABALHO

SINTOMAS: Nervosismo, irritabilidade e insônia. Uma bomba-relógio de estresse que desencadeia doenças cardíacas e gastrointestinais. Os danos para a saúde se refletem em baixa produtividade e falta de criatividade.

COMO SAIR DESSA: Não deixe de conversar com seu superior para negociar a diminuição da sobrecarga, estabelecer prazos realistas e priorizar as atividades a serem concluídas. Fora do escritório, praticar um esporte três vezes por semana vai fazer uma grande diferença para sua qualidade de vida.

SENTIR-SE DESVALORIZADO

SINTOMAS: Baixa na autoestima e insatisfação com a empresa. Isso acontece quando você faz um ótimo trabalho e não recebe o devido reconhecimento.

COMO SAIR DESSA: Nas reuniões de feedback, mostre para seu chefe os projetos dos quais você se orgulha de ter realizado e pergunte se você mereceria ser premiado por isso. Descubra com seu gestor o que é necessário fazer para ter uma bonificação. Aos líderes, um conselho: pequenas atitudes ajudam a equipe a se sentir recompensada. Elogios sinceros e um café da manhã para comemorar o cumprimento de metas estimulam o time. Parece besteira, mas faz uma grande diferença.

CONFLITOS COM CHEFE OU COLEGAS

SINTOMAS: Isolamento, irritabilidade, estresse alto e depressão.

COMO SAIR DESSA: Nunca leve para o lado pessoal. O ideal é avaliar friamente a situação para entender qual é a gravidade do conflito. Você se sentiu exageradamente traído ou sua insatisfação tem fundamento? Se achar que tem razão, converse sobre a situação com o colega de trabalho que o magoou. Ficar remoendo o problema vai minar ainda mais sua energia. Os conflitos continuam? Procure ajuda para resolvê-los. Fale com seu chefe ou com uma pessoa de confiança dentro da empresa.

ESTAR NO CARGO OU EMPRESA ERRADA

SINTOMAS: Falta de significado no trabalho. Se os valores da empresa não batem com os seus, surge um conflito interno entre o que você gostaria de fazer e o que precisa fazer para garantir sua sobrevivência.

COMO SAIR DESSA: Converse com a liderança ou com o RH para uma eventual realocação. Buscar uma atividade que o interesse em outra área pode ser a solução. Se o problema for com a cultura da empresa, não tem jeito. O ideal é mudar de emprego e encontrar um lugar que tenha valores semelhantes aos seus

ANEXO E

Entrevista com Abílio Diniz



Você S/A / Desenvolva sua carreira / Edição 141 / CAPA - O rei do emprego

Entrevista com Abílio Diniz

O Grupo Pão de Açúcar pretende abrir 10 000 vagas este ano. Nesta entrevista, Abílio Diniz, presidente do conselho de administração do grupo, **fala do profissional que a empresa procura e das características que valoriza num líder.**

Fabiana Corrêa (facorrea@abril.com.br) 08/03/2010 Crédito: Germano Luders, manipulação de imagens Otávio Silveira

ABÍLIO DINIZ, presidente do conselho de administração do **Grupo Pão de Açúcar**, faz planos de expandir sua rede e anunciou investimento 5 bilhões de reais para os próximos três anos. Boa parte desse valor será destinada à abertura de lojas e supermercados no Norte e no Nordeste.

Neste ano, **o grupo pretende contratar 10 000 profissionais**. Aos 73 anos, o executivo dá expediente diário na sede da empresa, na zona sul de São Paulo. Em entrevista à VOCÊ S/A, Abílio diz que participa da escolha dos principais executivos do grupo e conta quem é o profissional que o Pão de Açúcar procura.

O Pão de Açúcar anunciou investimento de 5 bilhões de reais e boa parte desse montante vai para o norte e nordeste. Como serão contratados os profissionais para essas regiões?

No processo de expansão, há espaço para gente que já está lá e também para quem quer uma nova experiência de trabalho e de vida. Temos feito esforços para acolher quem quer se desenvolver em outra região e para quem deixou o Nordeste ou o Norte e agora quer voltar. Nós valorizamos o interesse de sair do eixo Rio-São Paulo, mas o importante não é a região onde se está. Queremos criar condições para que as pessoas tenham oportunidades em qualquer trajetória que desenvolvam aqui dentro do grupo.

Essa expansão vai exigir um profissional diferente do que você procura para o sudeste?

Não. O conhecimento dos hábitos, dos costumes e da cultura local facilita o entendimento dos negócios e a adaptação, mas o que faz a diferença nesse processo é o alinhamento do profissional aos nossos valores.

O que você espera que seus executivos façam fora do ambiente de

trabalho?

Procuro inspirar as pessoas que estão próximas a mim a adotar hábitos saudáveis. Acredito que o segredo de uma boa gestão é manter o equilíbrio entre alimentação, amor, atividade física, espiritualidade, controle do estresse e autoconhecimento. O bom gestor deve se cercar de uma equipe consistente e perseverante. Um líder não pode exercer seu papel sozinho. Ele precisa ter uma equipe que o admire e que tenha os mesmos objetivos.

Há um perfil mais adequado para trabalhar no grupo?

Nem sempre uma pessoa reúne as mesmas qualidades de outra na mesma posição. Falando por mim, elegi algumas questões que julgo fundamentais: determinação - algo que sempre digo é saber onde é o norte, qual rumo a pessoa está seguindo - e disciplina. Sou uma pessoa de rotinas, que cumpre a agenda, e acho importante que o líder tenha a inteligência de organizar sua rotina e saber priorizar. Objetividade e transparência para que possa estabelecer relações de confiança, inconformismo para corrigir o que está errado e controle do estresse também estão nesta lista.

Você escolheu um executivo financeiro para ocupar a presidência do grupo num futuro próximo. Por que é tão importante ter essa bagagem para o posto?

A questão técnica é menos relevante nessa escolha. Um líder deve ser uma pessoa que consegue equilibrar vários papéis com uma visão macro sobre o negócio e condições de decidir sobre a estratégia da empresa, para que ela dure. Foi isso que busquei ao profissionalizar o grupo em 2003. A chegada do Claudio Galeazzi [que foi consultor e é presidente do grupo há dois anos] foi um passo decisivo, pois ele atuou diretamente na preparação do seu sucessor [Enéas Pestana, vice-presidente executivo do grupo, que fez carreira na área financeira]. Essa escolha tem mais a ver com o potencial e a competência como líder e, no caso do Enéas, isso ficou muito claro em vários momentos da empresa, além da sua atuação estratégica decisiva na compra do Ponto Frio e na associação com as Casas Bahia.

Há diferenças entre o perfil do profissional que está numa empresa de capital aberto e o de uma empresa fechada?

Um bom profissional não depende disso. Competência, capacidade de organização, proatividade, preocupação com gestão de pessoas, estruturação de processos e de trabalho são essenciais em um profissional capacitado. Com a entrada na bolsa, profissionalizei o grupo com pessoas do mercado. Isso contribuiu para a estruturação dos processos, da forma de trabalho e da transparência na gestão.

ANEXO F

Entrevista com juiz do Trabalho Mauro Vasni Paroski: Assédio moral, o mal silencioso.



O assédio moral é um mal antigo e presente em todas as sociedades, porém somente nos últimos anos passou a receber maior atenção de pesquisadores e veículos de imprensa.

Muito comum nas relações trabalhistas, podemos dizer que ele existe a tanto tempo quanto o ato de trabalhar, o assédio moral consiste na exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

Muitas vezes, o trabalhador é isolado do grupo sem explicações e passa a ser hostilizado, ridicularizado e inferiorizado. Gradativamente esse trabalhador vai se desestabilizando e fragilizando, até perder sua autoestima e muitas vezes desistir do emprego.

Para tratar desse problema crescente, o Jornal do Unificados conversou com o Juiz Titular da 7ª Vara do Trabalho de Londrina, Paraná, Mauro Vasni Paroski (foto acima), autor de estudos sobre o tema.

O Juiz Paroski falou sobre suas percepções sobre o assédio moral, as deficiências na legislação brasileira e alertou para a necessidade da obtenção de provas para que a Justiça do Trabalho possa punir eficientemente os culpados.

ENTREVISTA

Provas concretas

Jornal do Unificados: Não existe uma lei específica sobre o assédio moral. A legislação brasileira é adequada para coibir essa prática?

Paroski: Uma norma jurídica própria, tipificando quais condutas caracterizam o assédio moral, bem como quais as suas consequências para o assediador e para a vítima, em primeiro lugar chamaria atenção para o problema, dando maior visibilidade a ele, quem sabe produzindo um efeito psicológico, no sentido de se alcançar maior consciência para seus efeitos danosos, bem como, podendo contribuir para que haja sua diminuição, inibindo comportamentos desta natureza.

No âmbito do direito do trabalho, poderia haver normas estipulando consequências específicas, tanto na dimensão preventiva, como na reparatória, com penalização monetária rigorosa para o empregador, inclusive pelos atos dos seus

prepostos, gerentes e encarregados, em relação aos seus subordinados, o que certamente funcionaria como medida apta a desestimular a prática do assédio moral.

No âmbito penal, somando-se aos efeitos jurídicos trabalhistas, talvez fosse o caso de se tipificar a conduta em questão como delituosa, punindo criminalmente a pessoa que praticasse o assédio moral.

Creio que estas duas medidas viriam sanar lacuna hoje existente na legislação nacional brasileira.

As normas legais hoje existentes são genéricas e mesmo que interpretadas em conjunto com os direitos fundamentais das pessoas, contemplados pela Constituição da República, não são completamente adequadas para coibir esta prática, embora sejam suficientes para a condenação pecuniária do empregador pelo dano moral causado ao seu empregado.

Sucedem que o ideal, nestes casos, não é apenas prever reparação (em dinheiro) pelo dano moral (efeito do assédio moral) à qual fica sujeita o assediador, mas sim, construir uma rede de proteção que seja forte o suficiente para resguardar as potenciais vítimas do assédio moral, evitando que o mesmo ocorra, ou, pelo menos, dificultando sua prática.

O ideal, primeiro, seria pensar em educar as pessoas, criando um sistema que promovesse a conscientização sobre o problema, além de ampliar a noção de respeito ao outro, com o escopo de coibir sua prática.

Jornal do Unificados: O assédio moral é um tema muito vasto, e são muitas as atitudes que caracterizam essa prática. Além disso, muitas vezes o assédio moral ocorre de forma velada. Isso dificulta o trabalho da Justiça?

Parosky: As decisões judiciais, em regra, são baseadas nas provas que o interessado consegue reunir nos autos do processo, no que diz respeito aos fatos alegados, cujas consequências são postuladas pelos litigantes.

Uma vez provados os fatos, cabe ao Judiciário interpretá-los, conforme as normas jurídicas em vigor, igualmente interpretadas, para decidir se geram realmente os efeitos sustentados pelos litigantes.

No que diz respeito ao assédio moral, este cenário não é diferente.

Os estudos hoje existentes, tanto no campo da psiquiatria como no das ciências jurídicas, são suficientes para que haja uma decisão judicial segura e convincente sobre o conflito de interesses, envolvendo esta matéria.

As maiores dificuldades permanecem com a vítima do assédio moral, quanto à coleção de elementos de provas visando formar o convencimento dos juízes. Muitas vezes, a vítima não consegue provar suas alegações.

Jornal do Unificados: Como um trabalhador deve reagir se sofrer assédio moral?

Parosky: Não há uma só e eficiente resposta para esta pergunta. Não há muito o que fazer se não houver razoável dose de coragem e iniciativa pelo trabalhador vitimado pelo assédio moral. Ele deve tentar reunir, durante o processo de vitimização, todos os elementos materiais que poderão ser empregados como provas, em caso de necessidade.

Além disso, deve o trabalhador denunciar o empregador ao Ministério Público do Trabalho (MPT), a quem caberá uma investigação preliminar e, dependendo dos resultados desta, poderá instaurar inquérito civil público, com o objetivo de fazer com que o empregador tome providências para fazer cessar imediatamente esta prática, adequando sua conduta ao prescrito em lei. Frustrado este meio, tem o MPT legitimidade

para o ajuizamento de ação civil pública contra o empregador faltoso, buscando uma decisão judicial que tenha o condão de resolver o problema.

Deve o empregado assediado procurar orientação das entidades sindicais que representam sua categoria profissional.

Por derradeiro, remanesce-lhe a via mais dolorosa, ou seja, procurar reparações pecuniárias por perdas e danos, materiais e morais, ingressando com demanda na Justiça do Trabalho.

Jornal do Unificados: Em sua opinião, como os Sindicatos devem agir para denunciar o assédio moral e defender os direitos dos trabalhadores?

Parosky: Creio que o meio mais eficaz para que haja prevenção do assédio moral, visando coibir sua prática, é a negociação coletiva, estabelecendo cláusulas rigorosas em convenções e acordos coletivos de trabalho, tanto para inibir o assédio moral, como para punir o empregador que assim agir.

A denúncia do assédio moral deve ser feita pelos sindicatos ao Ministério Público do Trabalho e à Delegacia Regional do Trabalho, para que atuem segundo suas atribuições previstas em lei.

Há, ainda, à disposição dos sindicatos, a ação judicial, para a qual tem legitimidade, tanto na defesa de direitos individuais, como na defesa de direitos coletivos. A ação judicial promovida pelos sindicatos, em alguns casos, tem o mérito de preservar o trabalhador contra retaliações e perseguições do empregador e do risco de vir a perder o emprego.

Outra solução viável, que pode ser eficiente se bem conduzida, é a realização de campanhas educativas permanentes contra o assédio moral.

Por derradeiro, os sindicatos devem ter um departamento jurídico formado por profissionais bem preparados tecnicamente para enfrentar questões desta natureza.

ANEXO G
43% DAS EMPRESAS VIOLA OS DIREITOS HUMANOS,
Revela a pesquisa abaixo

43% das empresas violam os direitos humanos, revela pesquisa terça-feira, 1 /
fevereiro / 2011 às 10:46, [Artigos](#).

Por: Redação Administradores, www.administradores.com.br

Levantamento realizado pelo Instituto Norberto Bobbio aponta que boa parte das empresas entrevistadas ainda adota um estilo de gestão rígido, com pouca participação do funcionário, sem critérios claros de promoção e com a ocorrência de desrespeito e maus tratos. A pesquisa intitulada “Direitos Humanos nas Empresas” revelou que 43% das empresas brasileiras se encaixam no perfil descrito acima.

“Ainda acontecem atitudes como humilhação e preconceito de raça e gênero em companhias de diversos setores e tamanhos”, observa Raymundo Magliano, presidente do Instituto Norberto Bobbio. “Com esse estudo fica clara a urgência de o tema dos Direitos Humanos passar a compor o conjunto das preocupações centrais das empresas brasileiras”, diz.

Para desenvolver a pesquisa, foram ouvidos 800 profissionais de empresas com mais de 50 funcionários, no Rio de Janeiro e São Paulo, que atuam no comércio, indústria, bancos (e outras atividades financeiras) e serviços não financeiros (educação, saúde, telemarketing, etc.). Segundo a pesquisa, um terço dos entrevistados citou ter sofrido algum tipo de abuso grave nos últimos 10 anos, e dois terços descreveram violações leves ou graves sofridas por amigos ou parentes no mesmo período.

No ambiente de trabalho, uma elevada proporção, 43%, declarou que ocorreram situações moderadas ou graves de violação dos direitos humanos no último ano. 9% dos funcionários entrevistados têm a percepção de que abusos como declarações explícitas de preconceitos, agressões verbais e/ou físicas, roubo e até mesmo assédio sexual ocorreram em seu local de trabalho. Tais ocorrências são classificadas como violações graves.

Com relação às atitudes discriminatórias, 11% dos respondentes disseram que em suas empresas existe discriminação contra negros, mulheres, homossexuais ou idosos, e 7% já foram vítimas diretas de preconceito. “As abordagens mais discriminatórias foram registradas com mulheres, negros e profissionais com salário inferior a R\$ 3 mil”, observa Haroldo Torres, sócio diretor da consultoria Plano CDE.

A pesquisa também demonstra certo desconforto e mal estar nos locais de trabalho: 38% dos entrevistados afirmam que as opiniões dos funcionários não são levadas em conta; 30% entendem que alguns chefes tratam os subordinados de maneira desrespeitosa; 21% declararam que alguns colegas são maltratados; 38% disseram não entender os critérios de promoção; e 44% afirmaram que há salários diferentes para a mesma função.

Resultados por segmento

A indústria apresenta os melhores índices de respeito aos direitos humanos.

Os resultados da pesquisa mostram que neste segmento, 84% dos respondentes consideram que são tratados com mais educação e mais de 76% sentem que suas opiniões são levadas em conta. Já os serviços não financeiros apresentam a pior avaliação em todos os quesitos, registrando os maiores índices por maus tratos e pela

falta de clareza nos critérios de promoção, 25% e 46%, respectivamente.

Para Torres, uma possível explicação deve ser o fato de que setores com sindicatos fortes e atuantes contribuem para que as empresas tratem seus funcionários de maneira mais respeitosa. O levantamento aponta ainda que mais de 50% dos funcionários do setor de bancos e serviços financeiros sentem desconforto com políticas de valorização do mérito, mencionando o pagamento de salários diferentes para quem tem o mesmo tipo de atividade, formação e tempo de casa.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/43-das-empresas-violam-os-direitos-humanos-revela>

ANEXO H**Edição do dia 12/12/2011 – JORNAL HOJE**

12/12/2011 14h12 - Atualizado em 12/12/2011 14h13

**Fofoca no ambiente de trabalho é o que mais incomoda os funcionários
Segundo pesquisa, em seguida, na queixa de reclamações estão falta de reconhecimento do chefe e roubo de ideias.**

Veruska Donato São Paulo 51% deles a pior situação já enfrentada no ambiente corporativo foi motivada por fofoca. Em seguida, com 49%, está a falta de reconhecimento do chefe e o roubo de projetos e ideias, com 47%.

O consultor em gestão de carreira, Rafael Souto, orienta como agir nessas situações:

Fofocas

“Quem vai para o conflito normalmente gasta uma energia muito grande e acaba não resolvendo, porque quem faz a fofoca nega. Ela não vai assumir e você fica em uma situação de desconforto. Melhor é mostrar o trabalho, lutar pelo reconhecimento e ter a cautela com as pessoas que você não tem confiança”.

Roubo de ideias

“Na medida que você compartilha a ideia, tenha consciência de que está abrindo o projeto e alguém pode se sentir tão dono quanto você. O melhor é apresentar o projeto completo direto para o seu chefe. Se o chefe te ignora, converse com ele sobre isso e dizer que você sente que aparece pouco na proporção do que você gera. Outro caminho é, se você sentir que isso seja uma prática da organização, talvez seja hora de mudar”.

Falta de reconhecimento

“Uma carreira bem sucedida não é uma soma de ideias e sim uma soma de projetos realizados. Então, não se sinta frustrado, participe do projeto, faça acontecer. Se você teve a ideia, você tem muito interesse e conhecimento para fazer o projeto andar”. “As pessoas que mais conseguem crescimento profissional aprendem a lidar com esse ambiente político. Elas aprendem a lidar com esse contexto e vão organizando seus trabalhos, projetos, algumas perdas, fofocas e lidam com isso de maneira positiva”..

ANEXO I

Como evitar a politicagem no trabalho



Você S/A / Desenvolva sua carreira / Edição 0137 / Carreira - Comportamento

Como evitar a politicagem no trabalho

No ambiente corporativo, sempre tem alguém abusando da manipulação para levar vantagem. Um livro mapeia os jogos políticos mais comuns e mostra como se livrar deles

Renata Avediani (ravediani@abril.com.br) 11/11/2009

Crédito: Raul Junior

Ernesto Schlesinger, 36 anos, administrador de empresas: combate aos jogos políticos para finalizar um projeto em tempo

Fazer fofoca, jogar a culpa em um colega, usar o nome do gestor para conseguir alguma coisa ou ir a reuniões com conchavos costurados previamente. Atitudes como essas se repetem diariamente no trabalho e têm em comum o comportamento desleal: alguém avançou o sinal para obter algum benefício pessoal. Em parte dos casos, as pessoas fazem isso conscientemente. Em outros, nem percebem a gravidade de suas ações. “Todo mundo se envolve, em maior ou menor escala”, diz Maurício Goldstein, sócio-diretor da consultoria Pulsus, de São Paulo.

Conteúdo relacionado

Leia mais:

Artigo "O animal político", de Eugenio Mussak

Com o escocês Philip Read, executivo de RH de multinacionais como Dow, Maurício entrevistou executivos de vários países e escreveu o livro Jogos Políticos nas Empresas (Campus/Elsevier), que lista 70 comportamentos, ou jogos políticos, que ocorrem no mundo corporativo. Pouca gente discorda que é errado jogar, mas a jogatina rola solta. Por quê? “É uma forma de minimizar a ansiedade”, diz Maurício. Para quem precisa entregar resultados, os jogos oferecem um alívio, já que em geral trazem vantagens imediatas a quem participa. Em tempos de transparência, se engana quem pensa que eles estão com os dias contados. “Os jogos têm crescido porque a pressão nas empresas é cada vez maior”, afirma Maurício.

Para o administrador Ernesto Schlesinger, de 36 anos, a necessidade de cumprir

o prazo imposto pela mineradora francesa da qual era controller, em 2005, fez com que ele enfrentasse um jogo político. Responsável por montar o orçamento da subsidiária brasileira, criou um cronograma para o envio de informações necessárias ao planejamento a ser cumprido por diversas áreas. Na data combinada, poucos dados chegaram. “As pessoas se isentavam de culpa e jogavam o problema para os outros”, diz. Depois de intermediar muitas conversas, convocou os envolvidos para uma reunião e, às claras, confrontou informações e pediu que todas as pendências fossem resolvidas ali. “Acabamos com conversas paralelas e expusemos os reais problemas, para chegar à solução com rapidez.”

POLÍTICA OU POLITICAGEM?

Não há nada de mal em fazer política. Muito pelo contrário. Ela pode, e deve, ser um ingrediente importante para crescer na carreira. “Construir articulações e influenciar na tomada de decisão é um movimento legítimo, desde que seja algo claro e ético”, diz José Valério Macucci, consultor de liderança e professor do Insper - Ibmec São Paulo. A política faz parte da vida profissional e não se pode fugir dela. Segundo o consultor Gutemberg de Macêdo, especializado em recolocação de profissionais, muitos dos executivos que chegaram a seu escritório, em São Paulo, nos últimos meses após uma demissão demonstraram falta de habilidade para lidar com a política da empresa.

A diferença da política saudável para o jogo político está no uso da manipulação como forma de obter alguma vantagem sobre alguém ou sobre a empresa. Além disso, a politicagem é altamente contagiosa, na medida em que outras pessoas começam a reproduzir o mau comportamento quando percebem que aparentemente traz benefícios. “Os jogos políticos são contraproducentes”, diz Maurício. “Eles drenam os recursos da empresa, a energia e o tempo das pessoas.” Outra característica importante: qualquer jogo exige mais de uma pessoa para ocorrer. Portanto, não basta não iniciar um jogo. É preciso dizer “não” quando se depara com alguém jogando.

O consultor de marketing digital Alexandre de Mattos, de 35 anos, sucumbiu à tentação e entrou em uma barganha perigosa. Em fevereiro deste ano a holding do ramo de educação da qual ele era gerente ficou mergulhada em jogos políticos quando um executivo anunciou sua saída, abrindo espaço para disputas por promoções. “As pessoas passaram a buscar alianças, segurar contratos e especular sobre os possíveis promovidos”, diz. Outro executivo, interessado em desmontar a área de Alexandre, propôs a ele uma troca: o indicaria a uma das vagas caso ajudasse esse executivo a fechar a área. Alexandre topou. “Me envolvi e quando me dei conta era tarde para desistir”, conta. Ele ganhou uma das principais gerências, mas o clima pesou, já que o acordo ficou claro para os outros profissionais. Dois meses depois, Alexandre optou por deixar a companhia. “Nunca havia me envolvido nesse tipo de política e percebi que não tinha nada a ver comigo.”

ANEXO J

Quinta-feira, 23 de fevereiro de 2012 - Os 17 Segredos de Abílio Diniz



Abílio Diniz revele os ensinamentos essenciais de liderança que reuniu em 52 anos de trabalho. Há quem questione e critique o modelo de gestão do executivo. Profissionais que já trabalharam com o empresário afirmam que ele comandava o Pão de Açúcar com mão de ferro e que é duro e exigente com seus funcionários - em especial com os executivos. Porém, há também relatos de colaboradores, em todos os níveis, que garantem que a humildade é uma de suas características mais marcantes e que, em geral, as pessoas trabalham felizes na companhia. Abílio é um executivo pragmático e com uma visão bem objetiva do mundo. Para ele, fazer o funcionário feliz não é papel somente da empresa. "Só quem consegue equilibrar vida pessoal e profissional e desempenha bem seus papéis na sociedade é feliz", diz. Ao mesmo tempo, tem uma preocupação legítima em criar um ambiente de trabalho saudável, com confiança e cooperação. Esses e outros ensinamentos de gestão ele passa aos jovens profissionais nas aulas que ministra na FGV:

1. Seja humilde - "Você deve olhar para sua equipe e tentar entendê-la, participar da vida de seus colaboradores, saber se eles estão confortáveis em suas atribuições", diz Abílio Diniz. Dessa forma, é possível prever problemas e antecipar soluções. Além disso, você conseguirá manter o time unido e engajado para obter bons resultados para a empresa.

2. Pergunte sempre o que move você, o que o motiva e o que quer - "Quando um profissional sabe o que realmente quer, é possível trabalhar com mais empenho e conseguir melhores resultados da equipe". Por isso, é importante se conhecer e saber seus pontos fortes e fracos. Você pode fazer análise ou ler e conversar muito.

3. Não improvise - "Um bom líder não improvisa. Ele é cauteloso e está sempre prevenido contra eventualidades. Quando surge um problema, ele deve seguir três passos: fazer o diagnóstico com a maior quantidade de informações possível, depois planejar qual caminho seguir e só então é que ele deve agir."

4. Não reinvente a roda - "Muita coisa que fiz foi copiando o que deu certo, procurando as referências no mercado. No mundo atual, há poucos negócios que dependem de inovação. Por isso, não tente criar coisas inusitadas o tempo todo, se concentre em fazer bem o que já existe e, com isso, garantir bons resultados para o negócio."

5. Não tenha prioridades imutáveis - "Quando um líder tem prioridades na gestão de pessoas ou no negócio, ele acaba pensando só no futuro e esquece o presente. O líder

tem de ter um foco e engajar a equipe para perseguir a meta. Ele deve olhar para a frente, abrir os braços e levar toda a equipe com ele para atingir seu objetivo."

6. Lidere com sentimento, carinho e atenção - "Os cursos de liderança podem diminuir algumas defasagens, mas não são capazes de solucionar os problemas de gestão de quem não ouve a equipe, não reconhece a diferença entre os profissionais e não trabalha em um verdadeiro time. Seus subordinados vão saber se você está com eles ou não."

7. Exija o melhor - "O papel do gestor é estimular a equipe a extrair o melhor resultado de cada funcionário. Eu sempre pergunto para meus funcionários: 'O que você está fazendo para ser o melhor do mundo em sua área? '. Eles precisam constantemente querer ser os melhores no que fazem. E não há motivos para não ser assim."

8. Ajude as pessoas a serem felizes - "Só quem consegue equilibrar vida pessoal e profissional e desempenha bem seus papéis na sociedade é feliz. Profissionais felizes produzem mais e melhor. Para mim, quem diz que está trabalhando muito não ganha pontos. Ganha pontos quem consegue ter uma vida equilibrada."

9. Estude sempre - "O papel do líder não é ser um especialista em todas as áreas da empresa. Ele precisa ter um visão geral do negócio e saber quais são as principais tendências do setor em que trabalha. Mas ele não deve parar de estudar nunca. O bom líder precisa ler muito e ficar atento ao que acontece ao seu redor o tempo todo."

10. Antecipe cenários - "Quem chefia uma organização precisa antecipar problemas. Nunca ser pego de surpresa por eventos inesperados. O líder eficiente é aquele que olha para o futuro e traça um plano B, C e D. Ele tem sempre que pensar em como resolver problemas ou em como evitar situações que possam causar prejuízos ao negócio."

11. Contrate bem - "Antes de contratar um profissional, você deve esmiuçar muito bem quais serão as atividades dele e o que espera do colaborador. Gaste muito tempo com essa atividade, chame advogados, detalhe o contrato - você não vai se arrepender. Todos os problemas que tive nos negócios se deram porque fiz más contratações."

12. Ouça - "O líder precisa saber ouvir, se comunicar de um jeito que os subordinados compreendam. Pergunte, escute, participe. Não adianta apenas falar e não ser entendido. Muita gente acredita que, porque fala muito, fala bem. Não é assim. É preciso garantir que sua equipe entenda exatamente quais são as metas da empresa."

13. Seja rápido - "No mundo de hoje, com o rápido desenvolvimento da tecnologia, os profissionais lentos estão ultrapassados. O líder tem de ser ágil, objetivo e incansável. Para tomar decisões rápidas e eficientes é preciso estar muito bem preparado, considerar todas as consequências para o negócio, e agir."

14. Gerencie o processo e as pessoas - "Em todos os tipos de negócio, os problemas só existem em duas áreas. Ou estão nos processos desempenhados pela companhia ou nas pessoas que executam esses processos. Os líderes erram ao ignorar essa equação e não ouvir as pessoas, ou ao ignorar o jeito certo de executar os processos."

15. Mantenha o inimigo ao seu lado - "Quando mais você conhece seu concorrente, mais fácil fica prever as estratégias agressivas que podem ser adotadas por ele contra você. Eu sempre visito meus concorrentes porque preciso saber se eles estão tendo ideias melhores do que as minhas. Assim, consigo reduzir danos para o negócio."

16. Encare os problemas - "É preciso encarar os problemas, porque só assim o líder vai conseguir pensar em soluções. Quanto mais tempo você demora para buscar alternativas, mais difícil será convencer a equipe de que está no comando. Os problemas devem sempre ficar em cima da mesa, e nunca embaixo do tapete."

17. Agradeça - "O líder que diz que não quer ter prestígio e ser reconhecido está mentindo. O cargo faz com que as pessoas se deslubrem com o poder. Agradeça por todas as pessoas que admiram o que você faz. Mas tenha sempre em mente que o que vai garantir seu sucesso como líder e como gestor eficiente de uma equipe é a humildade."

Fonte: Revista Você S/A - Edição 164 - Fevereiro 2012