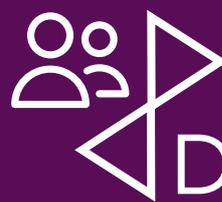


Apostila

 **GESTÃO
DE PESSOAS**



**SEBRAE**

Apresentação

Seja bem-vindo(a) ao curso **Gestão de Pessoas!**

A Gestão de Pessoas é uma estratégia eficaz e possível de ser implantada em qualquer empresa. Assim, esse curso tem como propósito criar condições necessárias para que você desenvolva uma série de competências em Gestão de Pessoas para melhorar os resultados do seu negócio.

Ao final deste curso, você terá compreendido o que é Gestão de Pessoas e saberá identificar ferramentas e estratégias que permitem gerenciar com eficácia os processos de atrair, desenvolver e reter profissionais talentosos em sua equipe de trabalho.

Objetivos

Ao final deste curso, você será capaz de:

- **Compreender a Gestão de Pessoas como uma área de geração de resultados para seu negócio.**
- **Predispor-se a atuar como um líder desenvolvedor de equipes, favorecendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.**
- **Desenvolver ações estratégicas para atrair, manter e reter profissionais competentes em seu negócio.**

Unidade 1

A Gestão de pessoas no contexto atual

Atualmente, a Gestão de Pessoas tem como foco principal aspectos do relacionamento humano. Por isso, é fundamental que empresários, independente do ramo de atuação, dominem as estratégias de Gestão de Pessoas para que possam alcançar os resultados almejados.

Ao final dessa unidade, você deverá ser capaz de:

- **Compreender os aspectos que envolvem a Gestão de Pessoas como meio para alcançar melhores resultados em seu negócio.**
- **Reconhecer a importância das pessoas de sua equipe de trabalho, valorizando o papel de cada uma.**
- **Compreender que as pessoas são o verdadeiro diferencial competitivo do seu negócio.**
- **Realizar o diagnóstico das ações de Gestão de Pessoas praticadas em seu negócio.**

Caracterização da área de gestão de pessoas

Você já parou para pensar na importância de cada uma das pessoas que trabalham com você na sua empresa?

Pois bem, nunca se valorizou tanto as pessoas no ambiente de trabalho como ocorre atualmente. E esse é um movimento que está cada vez mais presente em todos os tipos de negócios.

Assim, saem de cena os empregados e empregadores e entram em cena parceiros e colaboradores. Esta mudança conceitual, aparentemente pequena, traz implicações significativas nas relações pessoais dentro do ambiente de trabalho, como veremos durante esta unidade.

Objetivos da empresa x objetivos pessoais

Os movimentos que prezam pela valorização das pessoas no ambiente de trabalho

buscam conciliar os objetivos tanto de quem está contratando, quanto dos colaboradores. Portanto, manter alinhados os objetivos e as necessidades de cada parte é uma importante estratégia na gestão de pessoas. Mas, quais seriam os objetivos da empresa e dos colaboradores? Seria possível chegar a um denominador comum?

Objetivos da empresa

Dentre os principais objetivos que mantém uma empresa ativa estão o lucro, a produtividade e a eficácia das ações, a maximização da aplicação dos recursos físicos e financeiros, a redução de custos, entre outros.

Objetivos pessoais

Já entre os objetivos pessoais dos colaboradores, estão o desejo por uma remuneração adequada, a qualidade dos benefícios oferecidos, as oportunidades de lazer dentro e fora da empresa, a segurança no trabalho, a atualização e o desenvolvimento profissional, entre outros.

Alinhando objetivos

Ambos possuem interesses bem diferentes, não é mesmo? Sendo assim, quais dos objetivos que acabamos de ver são priorizados na sua própria empresa?

Se você pensou em objetivos da empresa, atenção, pois no contexto atual do mundo dos negócios, as pessoas e as empresas tornam-se parceiras e trabalham em clima de cooperação.

Desta forma, busca-se sempre alinhar os objetivos da empresa aos objetivos pessoais, e, assim, estabelecer uma relação de parceria com os colaboradores que vai além da relação empregador-empregador.

Gerindo de modo eficaz

As pessoas são parte vital de qualquer negócio. Elas podem dar lucro ou despesas, serem passivas ou ativas, fornecerem soluções ou problemas. Portanto, saber gerir pessoas de modo eficaz é uma etapa importantíssima na gestão do seu negócio.

Atenção

Para gerir pessoas de modo eficaz é necessário agir de forma planejada ao atrair, orientar, treinar, liderar, desenvolver, remunerar, manter e demitir pessoas para garantir a competitividade do negócio.

O Caso da Náuticos & Cia

Como você acabou de ver, é necessário planejar cuidadosamente as diferentes fases que envolvem a gestão de pessoas. Cada fase requer a adoção de critérios que se alinhem aos objetivos da empresa e dos colaboradores.



O caso que veremos agora se passou em uma dessas lojas de produtos náuticos que encontramos facilmente em cidades litorâneas. Tal situação, no entanto, poderia ter acontecido com qualquer empresa.



Há mais de 30 anos, a Náuticos & Cia, empresa do ramo de produtos náuticos, se estabeleceu na pequena cidade de Onda Azul e, devido ao atendimento exemplar, na época, se tornou em pouco tempo referência no ramo de produtos náuticos na região. A empresa foi passada de geração em geração e atualmente é administrada pelo neto do fundador.



Apesar de também comercializarem peças e acessórios para embarcações de pequeno e médio porte, os itens que mais fazem sucesso entre os clientes são os produtos relacionados ao surfe e à pesca.



De uns tempos para cá, a loja passou por vários problemas que comprometeram significativamente as vendas e os lucros do negócio. Agora, o proprietário terá que trabalhar em melhorias, ou todo esforço e reputação construídos ao longo dos anos pelo seus familiares poderá acabar indo por água abaixo.



Os vendedores da Náuticos, como ficou conhecida, sempre foram vistos como pessoas proativas, honestas e humildes, que prestavam atendimento exemplar, contratadas ali mesmo na região e que cresceram junto com o negócio. Alguns trabalhavam desde o primeiro dia, quando a loja ainda funcionava numa pequena garagem à beira-mar. Infelizmente, com o passar dos anos, eles foram se desligando da empresa por motivos variados.



A partir daí a coisa só piorou. Sem critérios bem definidos, outras pessoas começaram a ser contratadas para trabalharem como vendedores, muitas sequer se identificavam com o ramo de atividade da empresa. Desde então, a Náuticos começou a ter problemas com mão de obra. Os clientes passaram a se queixar do atendimento, e muitos deles deixaram até mesmo de fazer compras na loja.



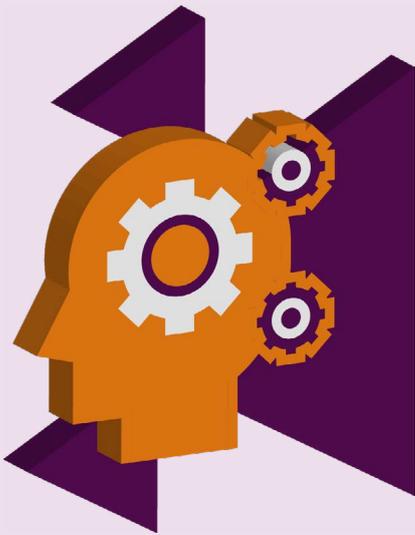
Assim, numa tentativa desesperada de recuperar o movimento, a loja entrou em um período de contratações que parecia não ter fim. A Náuticos já perdeu as contas, mas acredita que, em dois anos, pelo menos 14 funcionários já passaram pela empresa, saindo por vários motivos: abandono de emprego, furtos, discussões e brigas entre colaboradores.



Com isso, o proprietário da loja já perdeu a confiança nas pessoas e não sabe mais o que fazer para ter, novamente, uma equipe ideal, como aquela que fez a pequena empresa de garagem de seu avô se tornar referência no ramo.

Ele já percebeu que precisa fazer mudanças e tomar decisões corretas para retomar o espaço no mercado e obter lucro. Mas, o que será que fez com que a situação chegasse a este ponto?

Parece óbvio, não é mesmo? Mas este é um problema recorrente em muitas empresas, independente de seu tamanho ou ramo de atividade.



Momento de Reflexão

Sempre podemos aprender com as experiências alheias, não é mesmo? Então, agora que você já conhece um pouco sobre a história da Náuticos & Cia, reflita sobre as questões abaixo:

- Qual foi o principal motivo que levou a empresa a um estado de alerta?
- Em que momento você acredita que a empresa passou a cair no conceito dos clientes?
- O que a experiência da Náuticos & Cia com a contratação de funcionários nos diz em relação à Gestão de Pessoas?

Gerindo colaboradores

Muito bem! A essa altura, você já deve ter percebido que recrutar colaboradores sem um planejamento, assim como aconteceu com a Náuticos & Cia, pode trazer resultados indesejados para qualquer empresa. Além de ter uma estratégia para contratação, é necessário também treinar, orientar e liderar a equipe de colaboradores para que possa gerar os resultados esperados.

Atenção

A correta remuneração do profissional, a atualização frequente, um ambiente adequado de trabalho e, até mesmo, saber quando há necessidade de demissão e a forma de fazê-lo são fatores muito importantes da Gestão de Pessoas para seu negócio. Portanto, fique atento!

Gestão de pessoas como fator competitivo para o seu negócio

Você sabia que existe relação entre a gestão de pessoas e o fator competitivo? Como agregar competitividade ao seu negócio por meio da gestão de pessoas?

O fator competitivo

Você sabe qual é o diferencial que o cliente busca nas empresas atualmente?

Se você pensou em atendimento, acertou em cheio!

Muitas vezes o sucesso de um negócio está ligado não somente à variedade de produtos que oferece, ou a uma boa estrutura física, no caso das lojas físicas, mas também ao bom atendimento prestado aos clientes.

É importante ter em mente que as pessoas envolvidas em seu negócio podem interferir de forma positiva ou negativa nos resultados da empresa.

Assim, entendemos a gestão de pessoas como um fator competitivo que requer cuidado e planejamento. Isso porque é no atendimento que, muitas vezes, reside o principal diferencial das empresas hoje em dia.

Para alcançar esse diferencial é necessário desfazer alguns dos principais mitos relacionados à gestão de pessoas.

Mitos e paradigmas

Quando se fala em Gestão de pessoas, ainda há muitos mitos e paradigmas acerca do tema. É comum encontrar empresários de pequenas e médias empresas que ainda acham que:

- Gestão de Pessoas só funciona para grandes empresas.
- É muito caro investir em Gestão de Pessoas.
- As pessoas são o que são e não mudam.
- Patrão tem que mandar; colaborador tem que obedecer e ponto-final.
- Para que investir na equipe se, depois, as pessoas vão embora?

Relembre o que aconteceu com a Náuticos e o que isto pode te ensinar.

Como você viu no caso da Náuticos & Cia, uma empresa de pequeno porte também pode ser seriamente abalada pela falta de planejamento na gestão de colaboradores. Certamente, o problema com pessoal teria sido evitado com a aplicação das estratégias que você está estudando neste curso, não é mesmo?

Tenha em mente que a Gestão de Pessoas não é um privilégio de grandes empresas! Independente do tamanho do negócio, todos os administradores precisam estar preparados para atuar na Gestão de Pessoas. E isto não significa saber somente como contratar e demitir, mas sobretudo, administrar expectativas, relacionamentos e tudo o que ocorre dentro do ambiente de trabalho.

O diferencial competitivo

Além de ser viável para qualquer empresa, o custo com a Gestão de Pessoas é, seguramente, um investimento com retorno garantido.

Estabeleça parcerias com colaboradores, comunique-se, exponha os objetivos da empresa e incentive sua equipe a dar o melhor de si. Certamente você verá resultados positivos que ajudarão a captar e manter velhos e novos clientes.



Dica

No contexto atual, a tendência da Gestão de Pessoas como diferencial competitivo de um negócio é a valorização das pessoas como seres humanos e o reconhecimento de cada indivíduo.

A Gestão de pessoas na minha empresa

Agora que você já se aprofundou um pouco mais nas diferentes nuances da Gestão de Pessoas, vamos voltar o foco para o seu próprio negócio. Leia cada uma das questões abaixo e reflita sobre a sua realidade de modo que, ao final desta etapa, você consiga ver com clareza qual é o quadro atual da Gestão de Pessoas da sua empresa.

- Quando você precisa contratar um funcionário, que procedimentos costuma adotar?
- Nos últimos 12 meses, quantos treinamentos foram oferecidos à sua equipe de

trabalho? Quais foram os resultados mais significativos que vocês alcançaram após o treinamento?

- Quais os principais conflitos que existem hoje em sua equipe de trabalho?
- Quais as principais qualidades que você visualiza em sua equipe de trabalho?
- Se você tivesse que atribuir uma nota para você como líder e gestor de pessoas em seu negócio, que nota se daria? E para a sua equipe? Por quê?

Colocando em prática

Agora que você já refletiu sobre a Gestão de Pessoas na sua empresa, não deixe de colocar em prática todas as dicas que aprendeu e ainda aprenderá no decorrer deste curso. Não permita que os problemas se agravem tanto, como aconteceu com a Náuticos & Cia.

E por falar na Náuticos, o que mais você pode aprender com eles em relação à gestão de pessoas?

Reconhecendo os próprios erros

Uma gestão equilibrada reconhece seus erros e busca corrigi-los.

Depois de passar por tantos problemas com as inúmeras contratações, o gestor da Náuticos agora sabe que o primeiro passo para melhorar seu negócio é reconhecer os próprios erros. Acompanhe algumas de suas considerações:

- “Fui ingênuo e autossuficiente, não busquei atualização sobre gestão, muito menos em relação a pessoas, e não percebi que o comportamento dos indivíduos alterou também.”
- “Hoje, confirmo que, independente do tamanho do negócio, todos os administradores precisam estar preparados para atuar na Gestão de Pessoas.”
- “Tenho um longo caminho para percorrer, suprir minha deficiência como gestor de pessoas e resgatar meu pedaço perdido no mercado.”
- “Ainda não sei selecionar, mas vou aprender para que tenha, outra vez, o diferencial competitivo na loja: pessoas.”

Unidade 2

Recrutamento e seleção de pessoas

A melhor empresa tem os melhores funcionários ao seu lado. É por esse motivo que o Recrutamento e Seleção de Pessoas é uma das fases de maior importância na área de gestão de pessoas e requer planejamento.

Ao final dessa unidade, você deverá ser capaz de:

- **Compreender que através de um processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas realizado com planejamento, sua empresa formará uma equipe com perfil adequado às suas necessidades, atraindo pessoas potencialmente qualificadas.**
- **Conhecer os meios mais adequados para Recrutamento e Seleção da sua equipe de trabalho.**
- **Aprimorar o processo de escolha de um profissional utilizando ferramentas como uma entrevista estruturada.**

Qual a equipe ideal de trabalho?

Gerenciar um negócio é uma atividade repleta de desafios. Tomar a decisão correta requer, sem dúvidas, tempo e dedicação para que sejam analisados os mais variados fatores, a fim de fazer a melhor escolha.

No contexto da Gestão de Pessoas, um dos maiores desafios do empreendedor é compor sua equipe ideal de trabalho. Nesse momento, refletir sobre o seu negócio é o caminho mais indicado. Pergunte-se:

- Quais são os objetivos do meu negócio?
- Quais e quantos são os profissionais que preciso para alcançar esses objetivos?
- Quais são as atribuições e responsabilidades de cada colaborador?
- Quais são os incentivos que farão esses colaboradores alcançarem os objetivos?
- Preciso capacitar esses colaboradores ou eles virão capacitados do mercado?

Dando os primeiros passos

Refletir sobre o seu próprio negócio é sempre a melhor forma de iniciar uma tomada

de decisão!

Além de refletir sobre questões como as que acabamos de ver, é importante identificar, por exemplo, quais são os profissionais necessários para o bom funcionamento do seu empreendimento e também qual o perfil desejado dessas pessoas. Informações como estas devem ser definidas antes mesmo de pensar em recrutar e selecionar pessoas.

Curioso para saber mais sobre como dar os primeiros passos no planejamento de gestão de pessoas de seu negócio?

Podemos definir três passos iniciais para o planejamento de gestão de pessoas:

1. Definir as funções (cargos) necessárias para o funcionamento do negócio, conforme sua estrutura e metas estabelecidas. Ex.: operadores de caixa, vendedores, empacotadores, telefonistas, serventes, gerentes etc.
2. Organizar a relação de trabalho e responsabilidade entre as funções, definindo o organograma funcional da loja.
3. Realizar a descrição dos cargos: definir o perfil e as responsabilidades de cada função.

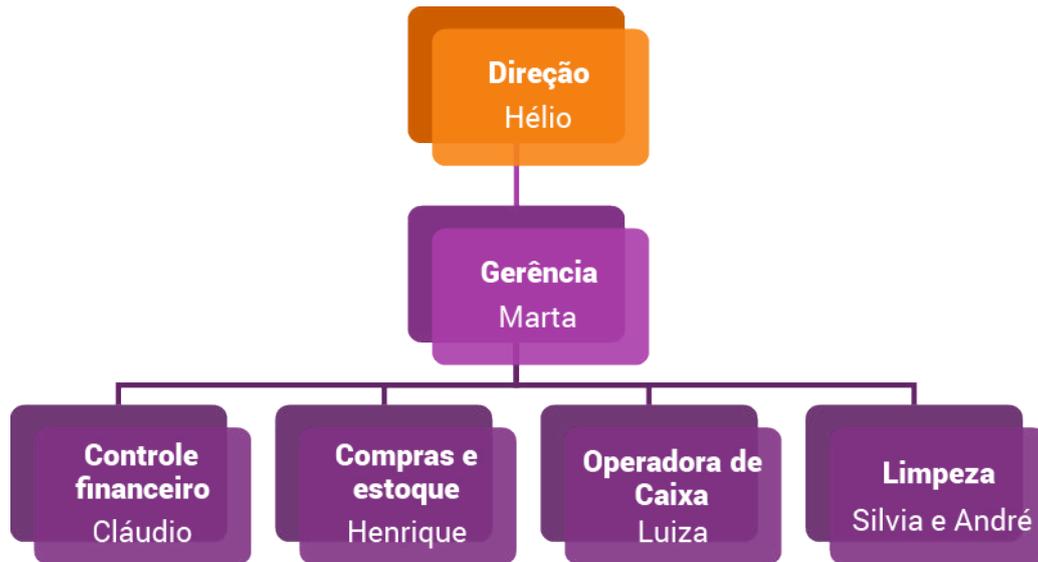
Organograma funcional da empresa

A ideia de que organograma é coisa de empresa grande, não passa de mito.

Uma casa desarrumada não funciona perfeitamente, isso vale para a sua empresa. A gestão de pessoas deve ser planejada, para que os objetivos esperados sejam alcançados. Assim, é essencial fazer um organograma desde os primeiros passos da sua empresa.

Elaborar um não precisa ser complicado, utilize caneta e papel para dar os primeiros contornos. Com o organograma você consegue ter uma visão do conjunto, como, por exemplo, se não está sacrificando seus colaboradores por ter um número pequeno de funcionários.

Observe abaixo o organograma funcional do Mercadinho Bom de Preço e perceba como as responsabilidades de cada profissional e suas relações de trabalho são bem definidas.



Dica

Mantenha seu organograma funcional em mãos, para que possamos ajudá-lo a planejar as ações necessárias para formar sua equipe ideal.

Minha equipe de trabalho: funções e descrição de cargos

Formar uma equipe ideal de trabalho também requer ações planejadas, e se você já elaborou o esboço do seu organograma, está no caminho certo!

Funções

Quando você faz a definição das funções necessárias para o funcionamento de seu estabelecimento, está pensando na divisão do trabalho e no tamanho da equipe.

Competências

Quando você faz a descrição dos cargos, está pensando na competência da equipe, resultado da competência individual das pessoas envolvidas, isto é, o que as pessoas precisam saber fazer para que o trabalho alcance o resultado esperado.

Recrutando de forma assertiva

Com a ficha de descrição de cargos elaborada é possível realizar as etapas de recrutamento e seleção com maior segurança.

Se você ainda não elaborou a sua, não perca tempo! Volte à tela anterior, baixe o arquivo disponibilizado e elabore a ficha de pelo menos um cargo da sua empresa, combinado?

Estude a vaga que irá abrir. aponte as funções e as qualidades que ela vai exigir. É hora de definir o perfil e as responsabilidades do cargo.

Com a ficha de descrição de cargos em mãos, siga em frente para conhecer mais sobre as etapas de recrutamento e seleção de pessoas.

O início da fase de recrutamento

A essa altura, com seu organograma funcional e ficha de descrição de cargos em mãos, você já deve ter notado quais funções estão sobrecarregadas e quais precisam de novas contratações.

Sempre que perceber essa necessidade de contratar um novo profissional para uma determinada função, inicia-se a fase de recrutamento.

Atenção

Recrutar é atrair pessoas com as competências desejadas para o desempenho da função.

Tipos de recrutamento

É possível realizar o recrutamento de pessoas de duas formas básicas.

Recrutamento interno

Consiste em buscar no atual quadro de colaboradores alguém para a função necessária no momento.

Recrutamento externo

Consiste em buscar profissionais no mercado de trabalho por meio de anúncios em jornais, rádio, agências de empregos e solicitações em escolas técnicas e profissionalizantes, por exemplo.

Prós e contras dos recrutamentos interno e externo

Agora você deve estar se perguntando se é mais vantajoso realizar o recrutamento interno ou externo, não é mesmo?

Valorizar sua equipe através do recrutamento interno é sempre interessante. Analisando o perfil e o comportamento dos colaboradores, podem-se encontrar pessoas que vão ao encontro do perfil definido para a nova vaga. No entanto, nem sempre isto será possível e você terá que realizar o recrutamento externo.

Recrutamento interno

Vantagens

- Aproveitar e valorizar os talentos da equipe.
- Motivar os colaboradores.
- Incentivar a permanência do profissional na empresa.
- Menor custo e tempo necessários para recrutar e selecionar.
- Menor necessidade de treinamento quanto ao ambiente e normas da empresa.

Pontos Críticos

- Pode bloquear a entrada de novas ideias e a renovação da cultura de trabalho.
- Pode gerar conflitos de interesse e competição negativa entre a equipe já existente.
- Pode ser limitante, conforme a organização hierárquica da empresa: chega um momento em que o colaborador não tem mais como mudar de função.

Recrutamento externo

Vantagens

- Uma das principais vantagens do recrutamento externo é a oportunidade de trazer para a empresa pessoas com novas ideias para enriquecer a equipe.

Pontos Críticos

- Maior custo e tempo necessários para recrutar e selecionar.
- Pode afetar a motivação e a produtividade da equipe, se for adotado frequentemente sem a combinação com o recrutamento interno.

Recrutamento misto

Uma terceira forma de recrutamento, resulta da mistura entre o recrutamento interno e externo. O Recrutamento Misto, como é conhecido, permite que você selecione colaboradores a partir do quadro atual e também outros profissionais do mercado.

Dica

Em ambos os casos, as chances de obter sucesso na fase de Recrutamento e Seleção de pessoas aumentam quando elaboramos a descrição dos cargos e definimos o perfil e as responsabilidades de cada função!

Onde recrutar?

Vários são os meios por onde você pode recrutar colaboradores. Confira abaixo alguns dos principais!

- Jornal
- Rádio
- Sistema Nacional de Emprego (SINE)
- Agência de emprego

- Anúncio no próprio local de trabalho
- Intercâmbio com colegas varejistas
- Associação do comércio
- Internet (Linkedin, redes sociais, indicação de amigos/parceiros)
- Networking (Manter um relacionamento com universidades, cursos de MBA, pós-graduação, professores. Eles sabem quem são os melhores alunos.)

O passo a passo até a contratação

Uma vez que as etapas de recrutamento e seleção são finalizadas, é hora de formalizar a contratação dos novos profissionais.

1. Identificar a necessidade de contratação e iniciar o processo de recrutamento.
2. Avaliar as fichas de cadastro ou curriculum e fazer as entrevistas de seleção.
3. Encaminhar para os exames admissionais e fazer o registro do colaborador.
4. Dar início ao período de experiência e avaliação do desempenho.
5. Realizar a contratação efetiva do colaborador.

Obtendo êxito na fase de recrutamento

Como foi visto, para ter sucesso na fase de recrutamento é preciso fazer um bom planejamento.

Além disso, é preciso entender as tendências do mercado de trabalho, fazer sua empresa ter uma imagem atrativa, saber exatamente o perfil do profissional para a vaga, despertar o interesse para o talento que você busca e, por fim, seguir todas as etapas do processo de recrutamento.

Como estruturar uma entrevista de seleção?

Ela é a técnica mais comum nas empresas. Você gostaria de saber sobre como obter melhores resultados nas entrevistas?

Segundo a Endeavor, organização que apoia os empreendedores, durante a entrevista é preciso buscar a maior quantidade de informações sobre o candidato. Nela você poderá avaliar o alinhamento com o seu negócio, o espírito empreendedor do candidato, o apetite de viver em um ambiente diferente.

É importante investigar as competências comportamentais e a aderência aos valores da empresa. Para isso você deve induzir o candidato a contar como fez determinada tarefa, um exemplo das suas reações, as consequências do resultado obtido.

Tudo isso permitirá entender quem é a pessoa e como ela pode lidar com as situações que vai encontrar. Mostra ainda se ela está preparada para atuar no contexto da sua empresa. Se ela está motivada para se adaptar às condições do seu time e o quanto essas condições se encaixam com as suas expectativas.

Etapas da entrevista de seleção

A entrevista de seleção exige alguns cuidados preliminares para que os envolvidos tenham uma boa experiência e para que o processo ocorra com eficiência. Ela não deve ser improvisada!

1. Preparação da entrevista

- Revise a descrição do cargo.
- Elabore um roteiro de perguntas.
- Leia o curriculum vitae ou a ficha de solicitação de emprego do candidato.

2. Preparação do ambiente

- Prepare com antecedência o local de realização da entrevista, este deve ser privado e confortável, sem ruídos ou interrupções.

3. Realização da entrevista

- Crie um clima ameno e cordial, sem receios ou temores.
- Proporcione um ambiente sem tensão para que não cause ansiedade.

4. Encerramento da entrevista

- Agradeça ao candidato pelo interesse e informe os próximos passos.

5. Avaliação do candidato

- Anote suas impressões imediatamente após a entrevista para posterior tomada de decisão.

6. Finalização

- Comunique o resultado ao candidato selecionado e dê retorno a todos os entrevistados.

Materiais para entrevista de seleção

Preparar-se para a fase de entrevistas é a chave para uma boa seleção!

A entrevista de seleção não deve ser improvisada. Todas as etapas necessitam de atenção e planejamento. É importante que você esteja preparado para extrair o melhor dos candidatos.

Entrevista de desligamento

Agora que você já conhece a importância dos processos da entrevista de seleção e sabe quais são as ferramentas para desempenhar bem seu papel, é preciso falar também da entrevista de desligamento. Ela visa identificar oportunidades de melhoria tanto para a empresa como para o colaborador.

Realizando a entrevista de desligamento

Este tipo de entrevista é, como o nome já diz, realizada no momento em que a empresa precisa desligar algum colaborador. O objetivo dessa entrevista não é procurar defeitos, problemas ou culpados, e sim buscar oportunidades de melhoria para ambos os lados: empresa e colaborador.

Objetivos

1. Identificar, tanto quanto possível e de maneira natural, as causas que motivaram a demissão: competências insatisfatórias, razões pessoais e razões estruturais.
2. Obter contribuições para ações que o ex-colaborador considera úteis e necessárias para a empresa e que não teve oportunidade anterior de manifestar.

Dicas 1

A condução da Entrevista de Desligamento deve ser feita com atenção aos seguintes pontos:

1. Por ser opcional para o colaborador, a entrevista deve ser conduzida com discrição e tato, sem pressões ou insistências.
2. O entrevistador jamais deve assumir uma postura defensiva em relação à empresa ou aos gestores do ex-colaborador. Seu papel consiste, fundamentalmente, em ouvir e fazer perguntas. Deve falar o mínimo possível.

Dicas 2

1. O entrevistador deve se lembrar de que, na maioria das vezes, o ex-colaborador está sob forte impacto emocional diante da demissão. Por isso, será mais importante entender o que for dito nas “entrelinhas”.
2. O entrevistador não deve permitir que a entrevista vire um momento de “fofoca”. Informações e contribuições são muito bem-vindas; fofocas, não.
3. Uma única entrevista não é o suficiente para tirar conclusões a respeito da empresa. É fundamental aguardar uma amostragem representativa antes de propor correções.

Confidencialidade

1. Lembre-se: a entrevista de desligamento possui caráter confidencial.
2. Se possível, logo após o encerramento da entrevista, o entrevistador deve redigir seu relatório, procurando registrar as informações que atendam aos principais objetivos da entrevista e evitando as suposições pessoais.

Unidade 3

Desenvolvimento de equipes

O Desenvolvimento de Equipes é uma importante estratégia na área de Gestão de Pessoas, que visa, como o próprio nome sugere, capacitar a equipe de colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho favorável ao alcance das metas estabelecidas para o seu negócio.

Ao final dessa unidade, você deverá ser capaz de:

- **Identificar ferramentas importantes para desenvolver e capacitar sua equipe como um diferencial competitivo para o seu negócio.**
- **Reconhecer a importância de tornar o ambiente favorável ao trabalho.**
- **Acompanhar e avaliar o desempenho da sua equipe de forma periódica.**
- **Buscar novas formas de capacitação e desenvolver estratégias para aplicá-las.**

Por que avaliar o desempenho da equipe?

A avaliação em uma empresa deve focar na promoção e na orientação pessoal/profissional.

A avaliação de desempenho é um instrumento de grande relevância quando se trata de Gestão de Pessoas. Ela tem por finalidade analisar o desempenho individual ou de uma equipe. Por meio desse processo, no qual será feita uma avaliação crítica, é possível chegar a um diagnóstico, que permite analisar o desempenho dos colaboradores em determinado período. Assim, pode-se realizar um feedback a fim de aprimorar os relacionamentos e as tarefas a serem desenvolvidas, corrigindo-se eventuais desvios.

É preciso acompanhar a equipe

A avaliação de desempenho oferece ao gestor uma imagem (raio X) da situação. Portanto, neste processo é possível confrontar as atividades realizadas e os objetivos atingidos pelos colaboradores. Os resultados são objetos de uma apreciação crítica.



Dica

Para avaliar é preciso definir critérios de desempenho de cada função, bem como reconhecer os pontos fortes e fracos dos colaboradores. Uma avaliação de desempenho criteriosa pode favorecer o desenvolvimento mútuo da sua equipe de trabalho!

Incentivando o desempenho

Para incentivar a qualidade do desempenho individual, é necessário que você conheça algumas das principais estratégias da Gestão de Pessoas que causam impacto direto no desempenho de colaboradores.

Feedback sobre Desempenho

Consiste em dar um retorno honesto ao colaborador, visando estimulá-lo a ter melhor desempenho para superar eventuais pontos fracos e para resolver possíveis dificuldades no desenvolvimento de suas tarefas.

Programa de Mérito

O programa de mérito, entre outras coisas, visa propiciar o aumento de salário pelo mérito do colaborador. É comum, hoje em dia, algumas empresas associarem a concessão de benefícios ao bom desempenho do colaborador.

Necessidade de Treinamento

Esta é uma fase que pode causar grande impacto positivo no desempenho dos colaboradores. Um de seus objetivos principais é identificar os pontos fracos no desempenho da equipe e resolvê-los através de ações de treinamento.

Planejamento de Carreira

É importante analisar e identificar os pontos fortes de cada função para que o colaborador possa constatar diferentes caminhos para planejar sua carreira na área em que exerce suas funções.

Acompanhe seu colaborador

Além de incentivar a equipe, é fundamental acompanhar de modo constante o desempenho individual de cada colaborador. Assim, você deve ficar atento aos seguintes fatores:

1. Grau de conhecimento do trabalho.
2. Quantidade ou volume de trabalho.
3. Qualidade do trabalho.
4. Segurança do trabalho.
5. Interesse e motivação.
6. Cooperação e espírito de equipe.
7. Zelo pelo posto de trabalho.
8. Disciplina (faltas, justificadas ou não, atrasos, dispensas, atestados, advertências, suspensões).

Comunicação é a chave!

A comunicação é a mola propulsora da Avaliação de Desempenho.

Como você viu anteriormente, uma das principais estratégias da etapa de Avaliação de Desempenho é o fornecimento de feedbacks aos colaboradores, fazendo-os observar seu desempenho atual e o que deve ser desenvolvido para que alcancem o desempenho ideal para o seu negócio.

Assim, estabelecer um diálogo com os colaboradores e comunicar a eles as metas e os objetivos da empresa, de forma clara e objetiva, é fundamental para que a fase de avaliação e desempenho possa, de fato, cumprir seu papel de trazer melhorias para a equipe.

Fatores que influenciam o trabalho em equipe

Você viu a importância de fazer um diagnóstico da empresa e de identificar mudanças. Além disso, compreendeu como avaliar sua equipe e quais são os processos envolvidos na Avaliação de Desempenho. Agora, você verificará quais são os fatores que influenciam no trabalho em equipe.

Promovendo um ambiente de trabalho favorável

Cada vez mais, é ressaltada a importância de promover um ambiente de trabalho que valorize e respeite as particularidades de cada pessoa.

Em sua empresa não pode ser diferente, afinal, oferecer um ambiente com condições mínimas de trabalho aos seus colaboradores é primordial para construir e manter equipes de sucesso.

Assim, as empresas são compostas basicamente por dois elementos, no que se refere aos seus aspectos estruturais:

- As instalações (imóvel, móveis, equipamentos etc.).
- As pessoas que convivem neste ambiente (colaboradores).

A combinação destes dois fatores, ou seja, o trabalho das pessoas realizado no ambiente, resulta no Clima Organizacional. Este é percebido pela forma como ocorre o atendimento, a organização, a disposição, a colaboração entre a equipe de trabalho, por exemplo.

Além disso, a empresa precisa criar sua Cultura Organizacional. Muitas vezes ela é a “cara” do dono, isto é, se baseia nos seus valores, que serão norteadores de comportamentos (aceitáveis ou não).

Segundo a Endeavor, empresas que baseiam o seu sucesso nas pessoas trabalham através da cultura organizacional. É ela que alinha, ajusta e dirige o comportamento das pessoas que vão levar as organizações ao sucesso. Portanto, cultura organizacional é uma das mais poderosas ferramentas competitivas para a geração de resultados. Esta ferramenta sustenta a estratégia e a estrutura, e garante que elas operem no seu melhor nível de performance.

Como manter o ambiente de trabalho favorável

Numa visão geral pode-se dizer que o clima organizacional é algo que não se vê, mas se sente. Está ligado à cultura organizacional e ao grau de motivação e comprometimento dos seus participantes (projeta-se para o médio e longo prazo).

Ambiente Interno: o local de trabalho deve oferecer boas condições de higiene e segurança, tais como:

1. Boa iluminação natural e artificial e conforto térmico.
2. Dispositivos de segurança para equipamentos que exijam tal cuidado.
3. Instalações sanitárias boas e suficientes, como banheiros, bebedouros, vestiários, refeitórios etc.
4. Equipamentos de proteção individual adequados ao ambiente de trabalho.
5. Instalações compatíveis com o trabalho a ser realizado.

Relações de trabalho:

1. Mantenha a documentação dos colaboradores de acordo com os parâmetros exigidos pela legislação trabalhista.
2. Estabeleça e informe claramente as normas de trabalho e os critérios de Avaliação de Desempenho adotados.
3. Ouça a equipe em suas solicitações, respondendo a cada uma delas.
4. Promova reuniões formais e informais.

Para criar um clima favorável, também é importante ser aberto e receptivo, isso faz com que o empresário acompanhe as

mudanças, adaptando seu ambiente às novas tendências. Envolve os colaboradores nesse processo e a resposta certamente será um ótimo desempenho.

Além disso, lidere e transmita confiança aos colaboradores. Você pode fazer isso através dos 6 C's da Confiança: caráter, comprometimento, competência, cuidado, coerência e consistência de valores. E mais, trate todos com cordialidade e justiça, crie oportunidades de aprendizado, comemore os sucessos, proponha desafios - aumentando os níveis de responsabilidades - peça sugestões e dê autonomia.

Estratégias e objetivos da capacitação

Após realizar uma avaliação de desempenho com a equipe, pode-se falar em estratégias de capacitação, isto é, como buscar mais conhecimentos, seja através de cursos, treinamentos, projetos com a equipe e, sobretudo, práticas de competências – identificação de pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria.

A capacitação tem como objetivos o aumento da produtividade, o aprimoramento do relacionamento humano, da motivação, da qualidade no atendimento, entre outros. Para isso é necessário investimento financeiro e também em tempo, para que se

possa formar uma equipe que consiga trazer resultados promissores.

De volta ao caso da Náuticos & Cia

Na Unidade 1 você acompanhou a história da empresa Náuticos & Cia. Viu que a falta de planejamento na gestão de colaboradores acarretou em demissões e em contratações sem critérios. Quando a situação realmente apertou, o gerente da Náuticos resolveu, finalmente, analisar o que estava acontecendo em sua empresa. Acompanhe o raciocínio dele sobre esse caso.



“No período em que precisei trocar, várias vezes, os vendedores em minha loja, tirei um tempo para analisar o desempenho da equipe, prestei atenção em alguns comentários que ouvi de clientes, observei a reação das pessoas que entravam e saíam da loja, tendo ou não encontrado o produto que desejavam e cheguei a algumas conclusões...”



“Alguns vendedores costumavam falar muito alto.”



“Quando não havia clientes na loja, os vendedores ficavam batendo papo (até aí tudo bem). O problema era que quando algum cliente entrava, ele demorava a ser abordado pelos vendedores.”



“Dois vendedores parecem não saber tudo o que a loja vende.”



“Um dos colaboradores é um bom vendedor, mas quando chega a hora do almoço ou do final do seu expediente, solicita ao cliente que retorne mais tarde ou no dia seguinte.”



“Três clientes fiéis que não possuem cartão de crédito reclamaram que fizeram compras com cheque pré-datado e que o depósito dele foi realizado antes da data combinada.”



“Diante deste diagnóstico, percebi que era necessário realizar várias mudanças que pudessem, principalmente, modificar o comportamento de alguns colaboradores e também atualizá-los quanto a nossa área de atuação. Mas para ser sincero, não sei exatamente o que fazer, nem por onde começar...”

Momento de Reflexão

Você acabou de ver algumas constatações às quais o gerente da Náuticos chegou após analisar o desempenho da sua equipe de trabalho. Vários problemas em relação aos vendedores foram relatados.

Com o conhecimento que você adquiriu até este ponto do curso e, analisando os relatos que acabamos de ver, reflita:

1. Como o gerente da Náuticos poderia resolver o problema comportamental e de conhecimento técnico de seus colaboradores?
2. Que tipo de atitude você tomaria para resolver todas essas situações, caso algo similar ocorresse na sua empresa?

Resolvendo o problema

Certamente, há várias formas de resolver os problemas relatados pela Náuticos. Mas se você pensou em uma solução voltada para a capacitação dos colaboradores, está no caminho certo!

A capacitação tem por objetivo fornecer maiores conhecimentos, habilidades e atitudes para que o colaborador e/ou a equipe se mantenham sempre atualizados em relação ao campo em que atuam. Portanto, não deixe de explorar as estratégias de capacitação vistas nesta unidade e de planejar suas ações através do roteiro que disponibilizamos.

Capacitação dentro do ambiente de trabalho

Ações de desenvolvimento e treinamento para capacitar a equipe de trabalho podem sim ser realizadas no próprio ambiente de trabalho. Há várias estratégias que você pode adotar de acordo com suas próprias necessidades de capacitação. Fique de olho na dica abaixo!



Dica

Entre as estratégias de capacitação que você pode realizar dentro da sua empresa, podemos citar: integração, treinamento de aprendizes ou estagiários, rotação de funções, adoção de manuais de procedimentos e normas, cursos dentro da empresa, entre outros.

Capacitação fora do ambiente de trabalho

Caso a melhor solução para você seja capacitar sua equipe fora da empresa, existem boas opções de desenvolvimento e treinamento, como capacitação por meio de participação em cursos e feiras especializadas, através da adoção de políticas de apoio, por meio de programas de reembolso-educação, além da possibilidade de conceder horários especiais de estudante para o colaborador.

Atenção

Grande parte do desenvolvimento do colaborador depende dele mesmo. Se por um lado ele deve aproveitar todas as oportunidades de aprendizagem para enriquecer seus conhecimentos, por outro compete ao empresário promover estímulos a esse envolvimento.

Unidade 4

Liderança e motivação

Para atingir os objetivos propostos, sua empresa precisa de uma liderança muito bem definida, que gerencie e coordene processos e pessoas.

Ao final dessa unidade, você deverá ser capaz de:

- **Identificar meios de reconhecer, estimular e valorizar as pessoas da equipe para atingir os resultados desejáveis para o seu negócio.**
- **Refletir sobre a influência das suas atitudes como líder.**
- **Considerar o processo de mudança como necessário e natural, sendo um propulsor no desenvolvimento das pessoas e das organizações.**
- **Desenvolver estratégias motivacionais visando à unificação da equipe para atingir os melhores resultados.**

O que é liderança?

A liderança é um elemento-chave em toda empresa. Os líderes podem causar um profundo impacto na vida das pessoas e das empresas.

1. A liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais

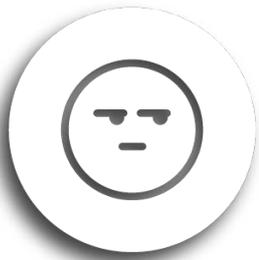
peças.

2. O ato de liderar se trata de um processo de influência exercido pelos líderes, de forma intencional, sobre seus seguidores.

Diante deste consenso, podemos dizer que Liderança é a capacidade de influenciar um indivíduo ou grupo a alcançar objetivos.

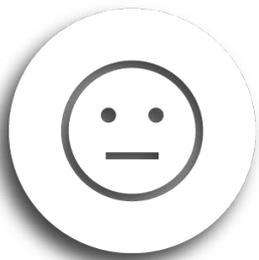
Estilos de liderança

Quando analisamos o comportamento do líder, consideramos seu estilo de liderança e o conseqüente impacto nos resultados. Mas, afinal de contas, quais são os estilos de liderança?



Estilo Autocrático

Naliderança autocrática, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. A figura do “chefe” se sobressai e as pessoas recebem ordens, possuindo pouco espaço para questionamentos ou sugestões.



Estilo Liberal ou Laissez-Faire

O líder permite total liberdade para a tomada de decisões, participando apenas quando solicitado. Esta liderança enfatiza somente o grupo. Sem a necessidade de prestar contas, os subordinados tendem a oferecer baixa produtividade e certo individualismo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Grupos submetidos à liderança liberal não se saem bem nem quanto à quantidade nem quanto à qualidade do trabalho.



Estilo Democrático

O líder é um facilitador, ajudando os colaboradores a executarem bem as suas tarefas e primando por um clima agradável de trabalho. Ele é participativo e atua para orientar o grupo, ajudando na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos a essa

liderança apresentando bons resultados em quantidade e qualidade, acompanhadas de um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas.



Estilo Coaching

Esse é um estilo de liderança dos tempos modernos, onde a performance dos liderados está em foco. O líder exibe um verdadeiro interesse pelo aumento do desempenho dos seus subordinados, acompanhando a evolução de cada um, incentivando-os e dando feedback constantes para manter as pessoas motivadas e alinhadas em suas atividades.

Objetivos da liderança

Você se identifica com algum dos estilos de liderança?

É importante enfatizar que a liderança não é um dom, e sim uma competência comportamental, que pode ser aprendida e desenvolvida. Isso significa que dependerá de você querer se capacitar e se desenvolver como líder.

Como foi visto, o líder influencia pessoas com suas ações e estimula a equipe para alcançar os objetivos. Isso fica ainda mais claro quando observamos os objetivos da liderança:

- Promover a coordenação da equipe.
- Incentivar a implantação de novas ideias.
- Promover o comprometimento.
- Estimular o desenvolvimento.
- Delegar estrategicamente.

O Líder como agente de mudanças

Desta forma, podemos concluir que um dos papéis do líder é o de promover as mudanças necessárias para manter os padrões de qualidade da equipe e alcançar as metas estabelecidas.

Portanto, fique atento ao seu estilo de liderança e de que modo ele está impactando

no desempenho da equipe.

Qualidade e produtividade

Um bom líder deve agir para manter a qualidade e a produtividade da equipe. Mas você sabe o que fazer para que isto aconteça?

Qualidade

Discuta com sua equipe sobre o nível de qualidade que vocês esperam alcançar. Deixe claro as metas da empresa e trabalhem juntos para definir os padrões de qualidade que almejam. A qualidade é construída durante o processo, ou seja, é conquistada nas várias atividades realizadas na empresa.

Produtividade

Nesse contexto, a produtividade nada mais é do que fazer com qualidade e no menor tempo possível as atividades que devem ser realizadas na empresa, com o menor desperdício de tempo e recursos possível. Daí a importância de definir bem os padrões de qualidade da empresa.

Aspectos a considerar

Como vimos, a liderança implica influenciar as pessoas da equipe para que colaborem nesse caminho rumo às metas. O trabalho é realizado em equipe; por isso, para buscar um objetivo comum, é importante gerenciar o tempo e outros recursos envolvidos, além de definir metas objetivas e planejar as ações.

Acompanhe alguns aspectos que merecem sua atenção como líder.

Gerencie seu tempo

1. Anote, diariamente, as tarefas que precisa realizar e classifique-as por ordem de importância.
2. Acompanhe e registre a conclusão de cada atividade realizada.
3. Organize seu ambiente de trabalho e o mantenha limpo (mesa, armário, gaveta, pastas).
4. Controle seu tempo ao telefone e no uso da internet para que não interfiram no

andamento das demais atividades.

Gerencie o trabalho

1. Mantenha o contato com as pessoas da sua equipe e estimule-os em seu desenvolvimento.
2. Registre ideias e críticas trazidas pelos clientes e colaboradores.
3. Seja claro e objetivo em suas orientações.
4. Defina controles para acompanhamento do trabalho (vendas, financeiro, administrativo).
5. Delegue sempre que possível e aja de forma coerente e profissional, demonstrando segurança.

Defina metas e planeje

1. Defina claramente o que pretende alcançar, quantificando os resultados esperados.
2. Estabeleça prazos para alcançar as metas.
3. Defina metas viáveis e desafiantes.
4. Tenha metas de curto e longo prazo; pense no futuro.

Planejando suas ações

Agora que você já conhece alguns dos principais aspectos que o bom líder deve levar em conta em seu ambiente de trabalho e já sabe como traçar metas adequadamente, acompanhe o passo a passo que preparamos para que você possa iniciar o planejamento das suas ações agora mesmo!

1. O quê?

Sempre inicie definindo a meta a ser alcançada.

2. Como?

Defina as etapas que precisam ser realizadas para alcançar a meta.

3. Quem?

Defina os responsáveis pelas etapas de trabalho.

4. Por quê?

Defina a importância e a razão pela qual a atividade deve ser realizada. Equipe bem informada tende a se comprometer mais com o desenvolvimento da atividade.

5. Onde?

Defina os lugares para a realização das etapas do plano de trabalho.

6. Quando?

Defina as datas de começo e término de cada atividade e relacione com os responsáveis que você indicou anteriormente para cada atividade.

7. Quanto?

Relacione os recursos e custos necessários para a realização das atividades.

Características de liderança

Ser um líder agente de mudanças é um desafio e tanto, não é mesmo? Apesar disso, é gratificante ver o crescimento da equipe à medida que as etapas de trabalho vão sendo concluídas. Mas além de ser um agente de mudanças, um líder também deve possuir algumas características pessoais e interpessoais que o habilitem a desenvolver bem seu papel.

- Saber se comunicar de forma objetiva e dinâmica.
- Ser capaz de aproveitar as ideias de seus colaboradores, contribuindo para enriquecer o tema, mesmo quando as contribuições parecerem absurdas.
- Ser capaz de dar e receber feedback e ter controle emocional nas situações difíceis, delicadas e sob pressão.
- Ser ativo e dinâmico, ético em suas atitudes e colocações e assertivo na tomada de decisão.
- Ter flexibilidade para atuar de forma compatível com diversas situações.
- Ser capaz de assumir e conduzir mudanças de caráter comportamental, técnico e cultural.
- Ter senso de organização para planejar, executar e controlar atividades de forma racional e disciplinada.
- Ser sociável a fim de estabelecer relacionamento interpessoal e espírito

cooperativo e ter habilidade para administrar conflitos.

Liderança e motivação

Agora que você já conhece as principais características de um líder e já consegue refletir sobre seu potencial de liderança, vamos seguir para o próximo desafio dos líderes, que é o de manter a equipe motivada.

Esse papel é mais importante nas pequenas empresas já que há maior contato e proximidade entre empresário e empregado. A qualidade dessa relação determinará a permanência dos talentos ou o seu desligamento.

Motivação intrínseca e extrínseca

Em seu livro *Motivação 3.0*, o autor Daniel Pink, considerado referência mundial em gestão e comportamento, afirma que os mecanismos de motivação tradicionais (extrínsecos), baseados em recompensa e punição, têm, na verdade, impacto negativo para reter talentos, especialmente quando os resultados dependem de criatividade e raciocínio. O autor propõe um novo modelo, baseado na motivação intrínseca, aquela que está no íntimo de cada um.

Motivação intrínseca: diz que as pessoas só se empenharão para ter um desempenho elevado se houver um impulso próprio, interno, individual, desvinculado de recompensas, mas relacionado com a satisfação e a autoestima.

Motivação extrínseca (externa): parte da ideia de que os seres humanos mobilizariam força, empenho e dedicação se fossem estimulados por prêmios ou temessem castigos.

Hierarquia das necessidades

Você já ouviu falar na pirâmide das necessidades?

Abraham Maslow (1943) desenvolveu uma Teoria da Motivação fundamentada em uma Hierarquia das Necessidades que influenciam o comportamento humano. Segundo este autor, em cada momento, existe uma necessidade predominante nos indivíduos que motiva seu comportamento. Neste caso, os incentivos da liderança

devem, de alguma forma, ser compatíveis com a satisfação dessa necessidade predominante para que, de maneira espontânea, o indivíduo caminhe na direção desejada pela empresa.

A satisfação das necessidades começa na base da pirâmide e vai até o topo. Uma vez satisfeita aquela necessidade, cessa seu potencial motivador. Segundo a escala de Maslow, a qual você pode observar ao lado, torna-se importante, então, a satisfação de outro nível de necessidade.



Relação de causa e efeito entre liderança e motivação

Como líder, seu papel é conseguir estabelecer uma relação de confiança com o seu time, seja por meio de conversas informais ou feedbacks construtivos. Esse contato vai fazer com que você compreenda melhor o papel de cada um dos seus colaboradores dentro da empresa. Assim, é possível perceber uma relação de causa e efeito entre liderança e motivação.

Um líder motivador é aquele que ajuda a impulsionar a motivação já existente na equipe. Ameaçar ou oferecer vantagens não é uma forma genuína de motivar, pois sem o estímulo, acaba-se a “motivação”.

Unidade 5

Gestão de conflitos em equipe

Você chegou à última etapa do curso de Gestão de Pessoas! Ao longo das quatro unidades, você conheceu uma série de estratégias de gestão para melhorar os resultados do seu negócio. Para complementar essas competências e finalizar o curso, você verá a importância dos valores éticos e soluções de conflitos no ambiente de trabalho.

Ao final dessa unidade, você deverá ser capaz de:

- **Compreender os meios adequados para realizar a gestão de conflitos em sua equipe, visando manter um clima organizacional saudável e produtivo.**
- **Refletir sobre a importância dos valores éticos na gestão de pessoas.**
- **Planejar ações práticas para atrair, manter e reter profissionais competentes em seu negócio.**

Valorize a diversidade

Valorize a diversidade de ideias, valores e opiniões em sua equipe!

Como se sabe, as pessoas são diferentes entre si, e isto não deve ser visto como um problema, mas como uma oportunidade de trabalhar com a diversidade de ideias, valores e opiniões. Saber trabalhar com tais diferenças de maneira respeitosa, produtiva e ética, e gerenciar os conflitos que surgem, é mais um desafio para os líderes.

Mas, afinal, o que define os nossos valores e opiniões? E por que somos tão diferentes um dos outros?

Valores esposados e valores em ação

Os valores que construímos ao longo da vida são provenientes de muitas fontes: pais, religião, escolas, colegas, pessoas que admiramos, cultura à qual estamos inseridos, entre muitas outras. São esses valores que orientam as nossas ações dentro e fora da empresa de modo consciente (valores esposados) ou inconsciente

(valores em ação).

Valores

São os pontos de vista construídos ao longo do tempo, a partir de situações e experiências que consideramos válidas.

Valores esposados

Processo consciente: são os valores que afirmamos acreditar.

Valores em ação

Processo inconsciente: são os valores que, efetivamente, guiam nosso comportamento.

Valores em ação

Diferente dos valores esposados, com os quais falamos e agimos com um nível maior de consciência, os valores em ação são codificados em nossos cérebros de forma tão profunda que não podemos percebê-los facilmente. Assim, raramente os trazemos à tona ou questionamos. Simplesmente falamos ou agimos. Por isto, em alguns momentos, criam-se desarmonias no ambiente em que estamos.



Dica

Desarmonia e conflito trazem problemas que queremos evitar ao máximo no ambiente de trabalho, não é mesmo? Então, não deixe de acompanhar o curso até o fim! Você será preparado para o grande desafio de gerenciar conflitos em seu negócio!

Verifique seus valores pessoais

Enquanto líder, é importante que você também esteja consciente dos seus valores e de como eles interferem em suas ações. Ter essa autoconsciência é o passo inicial para que possa compreender não só seus próprios valores, como também os valores e ações das pessoas da sua equipe. Assim, você terá ferramentas para gerenciar o grupo de modo a evitar conflitos.

Valores éticos

Falar em ética é falar sobre valores e virtudes que se apresentam através do comportamento humano.

Na Gestão de Pessoas e no trabalho em equipe, os valores éticos interferem, potencialmente, nos conflitos e no clima de convivência dentro da empresa. Esses valores éticos estão muitas vezes relacionados às intenções de cada pessoa e são mostrados por meio de suas atitudes e comportamentos diante de cada situação.

Como será, então, que uma empresa e seus colaboradores podem demonstrar esses valores éticos na comunidade onde estão inseridos?

Uma conduta ética nos negócios compreende:

1. A preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam ou possam afetar todas as pessoas e/ou empresas envolvidas.
2. A promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos, de cidadania e da participação da sociedade.
3. O respeito ao meio ambiente e a contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo.
4. O maior envolvimento com a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos.

Solução de conflitos em seu negócio

Além de manter uma postura ética dentro e fora da empresa, é importante notar que as pessoas nem sempre abrem mão de seus valores morais e de suas posturas diante de determinadas situações. Assim, o seu papel como líder é o de buscar meios de

alinhar essas diferenças com os valores e princípios da empresa. Fique atento, pois durante esse processo é inevitável o surgimento de conflitos. Caso eles realmente aconteçam, você deve estar preparado para minimizar os possíveis impactos.

Aprendendo com os conflitos

A solução de conflitos também é uma fonte de aprendizado.

Manter harmonioso o relacionamento de um grupo de pessoas é sempre um desafio. No ambiente de trabalho, as pessoas se relacionam, e as diferenças entre elas aparecem e interferem na comunicação estabelecida.

Nesse relacionamento, surgem conflitos e, embora boa parte deles seja previsível e possa ser evitada, é essencial que o líder entenda que todo conflito representa fonte de aprendizado.

Como surgem os conflitos

Na maioria das vezes, os conflitos ocorrem pela falta de diálogo, pela indisposição de buscar o entendimento e de aceitar as diferenças entre as pessoas ou grupos.

- **Conflito pela disputa de poder:** ocorre quando uma ou mais pessoas desejam ter mais poder de decisão que outras.
- **Conflito ocasionado por mudanças propostas:** ocorre quando, a partir de uma mudança, surgem dúvidas, incertezas, incômodo, irritação, medo e ansiedade.
- **Conflito pela falta de reconhecimento:** ocorre pela falta de valorização e reconhecimento do desempenho nas funções realizadas, ideias propostas, iniciativa, etc.
- **Conflito por pressão externa ou interna:** ocorre pela pressão por prazos a cumprir, metas a alcançar, etc.
- **Conflito por resistências pessoais:** ocorre, por exemplo, como resistência a mudanças, à liderança, a normas e regras, a trabalhar em equipe, a receber colaboração, etc.
- **Conflito a partir de comportamentos inaceitáveis:** ocorre, por exemplo, quando há preconceito ou pré-julgamento de uma pessoa contra outros da equipe.
- **Conflito pela utilização de recursos disponíveis ou indisponíveis:** ocorre tanto na escassez como na abundância de recursos.
- **Conflito pela diferença de objetivo:** ocorre quando os objetivos são diferentes,

em qualquer situação.

- **Conflito pela falta de conhecimento:** ocorre, por exemplo, quando as informações são insuficientes sobre determinada situação ou assunto.
- **Conflito por diferenças culturais:** ocorre quando não são respeitados valores e culturas diferentes.

Resolvendo os conflitos

Como você viu, os conflitos podem surgir pelos mais variados motivos. Como fazer então para resolvê-los?

Uma das primeiras coisas a se fazer é não negar a existência dele. A partir daí, é hora de investigar a situação, identificar as fontes do conflito, os sentimentos gerados e buscar uma solução da forma mais consensual possível. A função do líder, nessas situações, é a de minimizar as chances de ficarem ressentimentos entre as partes envolvidas.

Dica

Demonstre segurança e controle ao mediar o problema. Fique sempre atento aos motivos que levaram ao conflito, pois muitas vezes, eles trazem novas fases de crescimento e prosperidade para a empresa!

Reduza os conflitos internos

A adoção de alguns valores específicos podem trazer benefícios ao trabalho de qualquer equipe que busca o sucesso!

Fique atento aos valores a seguir e os desenvolva no seu negócio! Eles, certamente, contribuirão para reduzir conflitos internos e melhorar o relacionamento com os clientes:

1. Atenção às pessoas e respeito às diferenças.

2. Colaboração (ajudar alguém a fazer algo) e cooperação (fazer algo com alguém).
3. Responsabilidade e comprometimento.
4. Comunicação clara.

A essa altura você já deve ter percebido que não há fórmula mágica para resolver conflitos. O caminho é, realmente, a comunicação, portanto:

1. Seja claro com a equipe sobre o que espera do trabalho desenvolvido.
2. Identifique e analise as fontes geradoras dos conflitos.
3. Não atribua julgamento pessoal aos possíveis envolvidos, concentre-se nos fatos ocorridos e na solução do problema. Ouça todos os envolvidos, se for o caso.
4. Sempre que possível, tome a decisão em conjunto e busque a solução de conflitos pelo reforço da meta comum.

Planejamento de ações de gestão de pessoas em seu negócio

Como foi visto no decorrer deste curso, um dos principais diferenciais competitivos do seu negócio está nas pessoas envolvidas e em como elas se relacionam e colaboram entre si. Conflitos são, muitas vezes, inevitáveis, mas agora você já conhece como eles surgem e o que fazer para minimizar seus impactos.

Nesta última etapa do curso, você irá entender o que deve ser levado em conta ao planejar ações para atrair, manter e reter profissionais qualificados.

Ações práticas para atrair, manter e reter profissionais em seu negócio

Para atrair o profissional ideal, você deve:

- Observar se tal candidato apresenta características que se integram aos valores da empresa.
- Selecionar e contratar o profissional com o perfil mais adequado para desempenhar determinada atividade. Tenha o organograma funcional da empresa em mãos!
- Oferecer o reconhecimento material coerente à função desempenhada: salários, benefícios, condições de trabalho, etc.
- Fortalecer o convívio social pelo relacionamento e reconhecimento, pois quanto mais as pessoas se sentirem valorizadas, mais se desenvolverão naquilo que fazem.

- Oferecer a possibilidade de troca de experiências entre seus colaboradores.
- Trabalhar com visão de futuro: por que as pessoas estão trabalhando com você? Que perspectivas de crescimento podem ter? Como será o futuro da empresa e como cada colaborador se encaixa nessa situação?

Pensando no futuro

As ações que você acabou de ver podem provocar grande impacto positivo para a retenção do colaborador. Mas é importante estar atento, pois mesmo que eles se sintam satisfeitos neste momento, as pessoas sempre esperam um futuro melhor. Portanto, se você quiser realmente manter e reter profissionais qualificados, não deixe de compartilhar seus projetos e metas para que eles se sintam parte dessa evolução e caminhem com você em direção ao sucesso constante do seu negócio.



Dica

Não deixe de promover treinamentos, de elogiar um trabalho bem-feito, de cumprimentar as pessoas e conversar com elas! Lidere com objetivos claros e motive sua equipe para a realização profissional!

Pedras e pontes para a gestão de pessoas

Vale lembrar que quando falamos sobre manter e reter profissionais, estamos nos referindo a uma relação profissional, ou seja, ao envolvimento de duas partes: colaborador e empresa. Mesmo colocando em ação as melhores práticas, não podemos esquecer de que estamos lidando com pessoas e que elas trazem características pessoais que podem facilitar, sendo a ponte, ou dificultar, sendo a pedra – no processo de gestão de pessoas em seu negócio.

Gestão harmônica

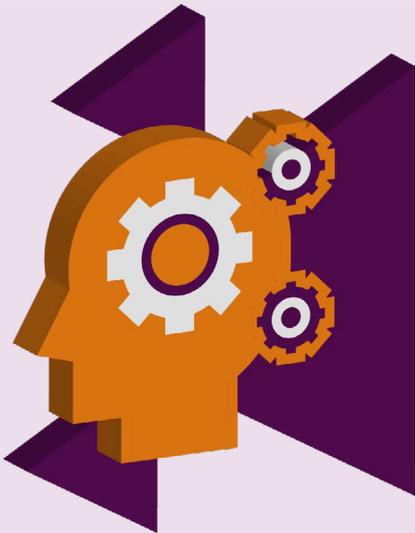
Um dos grandes desafios do gestor de pessoas está em direcionar esforços para

entender e utilizar os talentos humanos na empresa de forma a se tornar mais competitiva.

A gestão harmônica de pessoas tornou-se um diferencial competitivo para que a empresa possa responder às suas necessidades atuais e futuras de se manter competitiva em um mercado cada vez mais exigente.

Assim, vale lembrar algumas das características pessoais básicas de um líder que podem facilitar a Gestão de Pessoas:

1. Comunicar-se de forma clara e objetiva, utilizando feedback.
2. Solucionar conflitos, identificar as fontes e enfrentá-los.
3. Desenvolver e treinar a equipe.
4. Criar e manter um clima organizacional saudável, cuidando das pessoas e do ambiente de trabalho, etc.



Momento de Reflexão

A adoção de estratégias de Gestão de Pessoas é fundamental para desenvolver, aperfeiçoar e aprimorar as competências da equipe, a fim de alcançar o diferencial competitivo de seu negócio. Mas o que realmente tem feito para alcançar esse diferencial? Reflita sobre as questões a seguir:

1. Quais ações você tem adotado para resolver os conflitos dentro da sua empresa?
2. Que tipo de aprendizado você pôde tirar de cada situação?
3. O que tem sido feito em sua empresa para atrair, manter e reter colaboradores?
4. Quais dos seus valores você considera como “ponte” (que facilitam a gestão de pessoas) e quais você julga como “pedra” (que dificultam a gestão de pessoas)? O que você pode fazer para se tornar um gestor ainda melhor?

Você chegou ao final do curso!

Você concluiu com motivação e mérito o curso Gestão de Pessoas, do Programa de Capacitação Empresarial à Distância Varejo Fácil, do Sebrae. Temos certeza de que muitos conhecimentos foram adquiridos. Você se encontra mais preparado agora para exercer novas funções e novas atribuições e, conseqüentemente, para ter êxito na vida pessoal e profissional.

Esperamos que com o conteúdo apresentado você tenha aprendido as estratégias da Gestão de Pessoas e, assim, consiga atrair, manter e reter profissionais com alto grau de qualificação para o seu negócio.

