



A GAZETA

Faz parte da sua vida.

SEBRAE

*Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Espírito Santo*

FASCÍCULO 6

MANUAL DO EMPRESÁRIO

Gestão de pessoas



A GAZETA

Faz parte da sua vida.



*Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Espírito Santo*

COLEÇÃO

MANUAL DO EMPRESÁRIO

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

2005, SEBRAE/ES - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo. São permitidas a duplicação e a reprodução deste volume, desde que citada a obra.

Endereço para contato:

SEBRAE/ES - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo.

Av. Jerônimo Monteiro, 935 - Centro - Cep: 20010-003 - Vitória - ES

Tel.: (27) 3041-5500 - Fax: (27) 3041-5666

Home Page: <http://www.es.sebrae.com.br> - 0800 39 91 92

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo do SEBRAE/ES

Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo - FINDES

Agência de Desenvolvimento em Rede do Espírito Santo - ADERES

Federação da Agricultura do Estado do Espírito Santo - FAES

Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo - BANDES

Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo - IDEIES

Federação das Associações Comerciais, Industriais e

Agro-Pastoris do Estado do Espírito Santo - FACIAPES

Federação do Comércio do Estado do Espírito Santo - FECOMÉRCIO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Caixa Econômica Federal - CEF

Banco do Brasil - BB

Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE/ES

Lucas Izoton Vieira

Superintendente

João Felício Scárdua

Diretor de Atendimento

Carlos Bressan

Diretor Técnico e de Produto

Evandro Barreira Milet

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Janine Bebbber Chamon

Técnica Responsável

Fernanda Vernieri Vivacqua da Costa Ferreira

Projeto Gráfico e Coordenação de Produção

Artcom Comunicação Total

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Regina Batista Paixão - CRB/ES 479

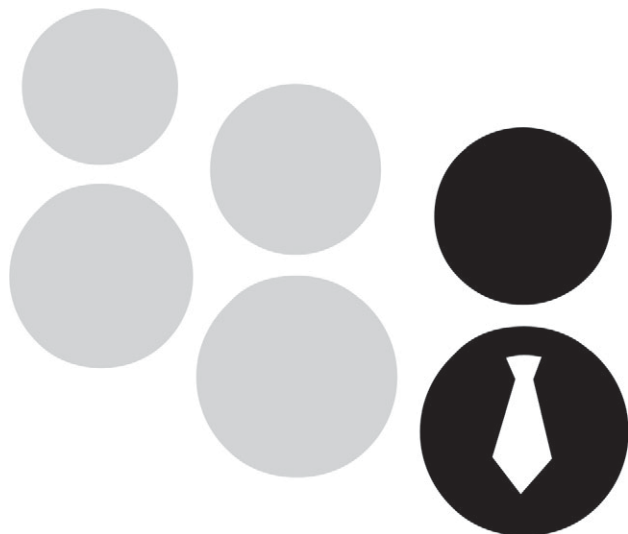
SEBRAE/ES

Gestão de pessoas / SEBRAE/ES. Vitória: SEBRAE/ES, 2005.

16 p. (Coleção Manual do Empresário, V. 6)

1. Administração de Recursos Humanos. I. Título.

CDU 658.3



APRESENTAÇÃO

O SEBRAE/ES vem ampliando de maneira significativa os canais de aproximação com o cliente, visando atingir o maior número de empresários e daqueles que pretendem empreender.

A coleção Manual do Empresário contempla um conjunto de orientações voltadas à implantação e à gestão de pequenos negócios, e será encartada, semanalmente, no Jornal A Gazeta, compreendendo os seguintes fascículos:

- I** - O empreendedor e suas características
- II** - Pesquisa de mercado e localização comercial
- III** - Plano de negócios
- IV** - Impostos e a micro e pequena empresa
- V** - Franquia
- VI** - Gestão de pessoas
- VII** - Atendimento ao cliente e pós-venda
- VIII** - Promoção de vendas e propaganda

Ao final de cada fascículo indicamos outros serviços oferecidos pelo SEBRAE/ES que vêm complementar os temas tratados, na expectativa de estarmos contribuindo para o surgimento de negócios exitosos e o fortalecimento das pequenas empresas já estabelecidas.

João Felício Scárdua

Superintendente do Sebrae/ES

O dono de uma caminhoneta, que vendia pastel e caldo-de-cana na rua, ganhou dinheiro suficiente para montar uma pequena lanchonete. Ele, que desempenhava todas as subfunções necessárias para atender ao cliente, precisa agora, em sua nova empresa, de auxílio. Precisa dividir com alguém a responsabilidade pelos trabalhos que não tem mais tempo de executar. Recrutar, selecionar e treinar os futuros auxiliares serão os primeiros passos dados em direção à nova estrutura empresarial criada.

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTERAÇÃO DE PESSOAL

Recrutamento Interno:

É comum irmos a um restaurante conhecido e, surpreendentemente, sermos recebidos pelo garçom, agora maître. A promoção de empregados é uma prática usual em todos os países, mas, para evitar problemas como apadrinhamentos ou perseguições, torna-se necessário estabelecer uma política de promoções. O recrutamento interno tem vantagens e desvantagens, que devem ser examinadas antecipadamente.

Vantagens

- O recrutamento interno constitui um incentivo importante para os colaboradores.
- O empregado já é conhecido da empresa e interiorizou a cultura organizacional.

Desvantagens

- O bom desempenho do funcionário em uma função não garante seu sucesso em outra atividade.
- Falta de "sangue novo" na empresa.

Recrutamento Externo:

As vantagens e desvantagens são opostas às analisadas anteriormente, porém algumas outras devem ser acrescentadas:

Vantagens

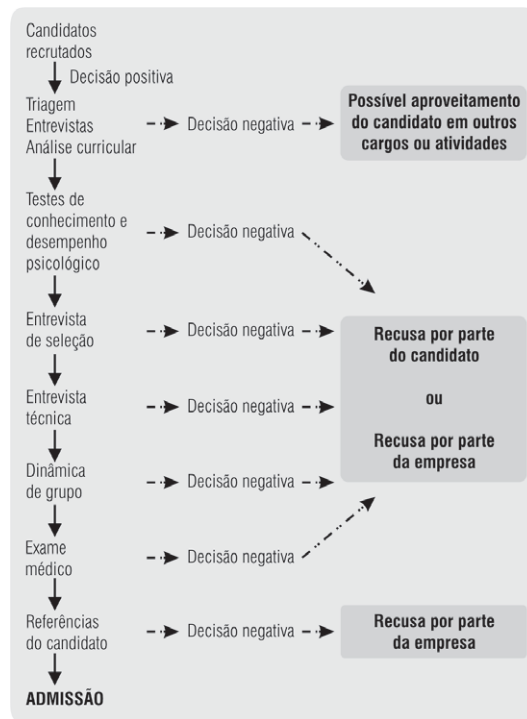
- Admitir alguém de fora com capacidades inexistentes nos já empregados.
- Contratar mão-de-obra temporária para demanda sazonal.

Desvantagens

- Insatisfação interna e desmotivação do empregado que aguardava uma oportunidade para ser promovido.

Após as atividades de recrutamento, seguem um grupo de ações para escolher, entre os candidatos que se apresentaram, os melhores funcionários potenciais, com competências e habilidades desejadas pela empresa, tanto para atender necessidades presentes como para necessidades futuras de pessoas.

ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS



Fonte: Manual de Gestão Empresarial

Feita a contratação e antes de se dedicar ao trabalho, o funcionário deverá passar por um processo de integração à empresa, com objetivo de facilitar sua adaptação. Neste processo, o empregado passa a ter uma visão global da empresa, bem como de sua história, de seus objetivos, de sua sistemática de trabalho etc.

Deverão também ser informados os direitos e deveres do funcionário na empresa, datas de pagamentos, adiantamentos, entre outros.

Concluída a exposição, o novo funcionário será encaminhado para o local onde irá trabalhar, sendo posteriormente apresentado aos demais colegas de trabalho.

DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Descrever um cargo consiste em enumerar todas as tarefas e responsabilidades atribuídas ao seu ocupante.

Vale ressaltar, que quando vamos descrever um cargo, não podemos levar em consideração a pessoa que o ocupa atualmente, e sim, o que será necessário realizar no cargo; quais serão suas atribuições.

ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

É o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.

Em uma organização, cada cargo tem o seu valor individual.

Outro fator importante é focar a base num sistema lógico de comparações internas e externas dos cargos e de seus respectivos salários.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer no seu trabalho. As empresas precisam ensinar seus empregados a executar suas tarefas da maneira como desejam e também da forma como consideram corretas.

As pessoas motivadas apresentam uma enorme aptidão para o desenvolvimento, que é o potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos, modificar atitudes/comportamentos e liberar sua criatividade.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

São técnicas utilizadas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de trabalho que ocupa na empresa. Em resumo, é um conceito dinâmico, pois os empregados estão sendo continuamente avaliados, seja formal ou informalmente, nas organizações.

ASPECTOS IMPORTANTES PARA O GERENCIAMENTO DE PESSOAS

- Escolher a equipe de trabalho com base no perfil adequado para cada cargo.
- Definir e atribuir as tarefas para cada membro da equipe.
- Oferecer treinamento contínuo e desenvolvimento dos profissionais.
- Comunicar com transparência e conhecimento as informações necessárias para o bom desempenho de cada empregado. Comunicação efetiva.
- Conduzir os membros da equipe na obtenção de resultados positivos para a organização e satisfação dos liderados.
- Delegar tarefas, visando descentralizar decisões, obtendo maior participação de todos nas atividades específicas de cada setor.
- Aferir o desempenho individual e do grupo.

DELEGAÇÃO DE PODERES OU EMPOWERMENT

É reconhecer o valor dos funcionários e delegar-lhes suficiente poder de decisão e de responsabilidade no desempenho de suas atividades.

Um dos principais benefícios dessa ferramenta é a viabilização do trabalho em equipe. A empresa deve investir na capacidade da equipe de resolver problemas sem recorrer à gerência.

Para colocar o *empowerment* em prática, portanto, é necessário reconhecer que sua essência são as equipes de trabalho autogeridas. Essas equipes, além de ter autonomia para formular e reformular o processo, devem ser capazes, com motivação intrínseca, para se sentirem co-responsáveis pela visão, missão, estratégias e valores da empresa.

A delegação de tarefas e responsabilidades, além de ser um poderoso instrumento gerencial, permite otimização de tempo e aumento da produtividade do setor, entre outros bons resultados para equipe. Mas quanto você anda delegando aos seus subordinados? Será que você está delegando de forma correta?

TESTE SUA CAPACIDADE DE DELEGAR PODERES

Este questionário visa identificar o quanto e de que forma você está delegando aos seus subordinados. Para respondê-lo, siga as seguintes instruções:

- a) Procure refletir sobre seu dia-a-dia ao responder as questões;
 - b) Identifique em cada questão o seu comportamento mais frequente no trabalho e não o que gostaria ou acha certo fazer;
 - c) Se a questão está de acordo com sua atuação, assinale "S" de sim. Caso contrário, assinale "N" de não.
1. Na sua ausência, você tem um substituto formalmente designado? ()
 2. Quando você tira férias ou se ausenta do trabalho, a produtividade de sua equipe ou do seu setor cai significativamente? ()
 3. Você possui tendência para "assumir" tarefas que não lhe competem, especialmente aquelas que você executava enquanto técnico, antes de ser promovido? ()
 4. Seu critério usual para delegação é o de transferir para os subordinados as suas tarefas que você não gosta de executar? ()
 5. Ao delegar, é comum você usar a frase: "isto agora é com você, e resolva como achar melhor"? ()

6. Você tem sempre a convicção de que executa as tarefas melhor e mais depressa que seus subordinados? ()

7. Seus subordinados, mesmo depois de receberem qualquer delegação, tendem sempre a voltar a você para "dividir" a decisão? ()

8. Você sempre ou quase sempre aceita dividir com seus subordinados o "ônus" das decisões? ()

9. Você tem mania de perfeição? ()

10. Você considera mais agradável executar diretamente as tarefas, em oposição a conseguir resultados através de terceiros? ()

11. Quando delega, você tende a conceder mais responsabilidade (atribuições) do que autoridade (mais coisas para fazer do que o poder de decisão sobre elas)? ()

12. Logo depois que você delega uma tarefa, é comum se impacientar quando procurado para esclarecer eventuais dúvidas? ()

13. Você costuma decidir a forma de controle da delegação no momento em que ela é efetuada? ()

14. Além de delegar "o que fazer", você costuma definir com seus subordinados exatamente qual deve ser o caminho a ser seguido por eles, "o como fazer"? ()

15. Quando delega, você usualmente define prazos e limites da delegação, procurando fazê-lo de comum acordo com o grau de comprometimento e desenvolvimento de seu subordinado? ()

16. No início do processo de delegação, você sempre ou quase sempre procura deixar claro para seu subordinado sua disponibilidade para dirimir dúvidas eventuais? ()

INTERPRETAÇÃO

Para cada resposta "sim" às perguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 14, atribua 1 ponto.

Para cada resposta "não" às perguntas 1, 13, 15 e 16, atribua 1 ponto.

Eis a chave da interpretação para suas respostas, bem como algumas sugestões:

- Entre 16 e 12 pontos = você tem problemas sérios com seu esquema de delegação. Reveja suas prioridades. Discuta com seus subordinados sugestões para a delegação. Registre as tarefas do seu dia-a-dia de trabalho e analise as oportunidades de delegação de algumas destas tarefas para seus subordinados.
- Entre 11 e 8 pontos = o problema existe, não é tão sério, mas a situação pode piorar.
- Entre 7 e 4 pontos = você utiliza bem o instrumento delegação, mas sempre é possível melhorar.
- Entre 3 e 0 pontos = você é um executivo perfeito no que tange à delegação. Parabéns!

A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO

Numa época onde a competitividade global determina a capacidade que a empresa terá para sobreviver num mercado de múltiplas escolhas, a racional gestão do tempo resultará em dias menos estressantes, prazos cumpridos e metas alcançadas, em perfeita sintonia com a vida pessoal e profissional. Parece fácil, não é mesmo?

O grande segredo é assumir as rédeas da situação e conduzir o processo para se conquistar a autonomia. O que devemos fazer para sermos bem-sucedidos no uso que damos ao nosso “pouco” tempo é planejar. E planejar significa, na prática, identificar eventos futuros e trazê-los para o presente, de forma que possamos fazer alguma coisa agora. Na realidade, não podemos controlar tudo, mas podemos ter influência sobre a maioria das coisas se cumprirmos um processo de forma correta, com início, meio e fim.

Nesse aspecto, o planejamento minucioso é o ponto de partida para um sistema eficiente de administração do tempo. Para começar, não perca tempo com coisas que vão empatar seu desenvolvimento profissional e, no segundo momento, frustrá-lo.

Gerenciar o tempo só dá certo quando o mais importante for feito em primeiro lugar. Porém, aqui há uma armadilha: prioritário

não é o mesmo que urgente. Vale ressaltar que o urgente pode incomodar e normalmente não é importante. Já o prioritário, conseqüentemente, está relacionado com a busca de objetivos e metas que, por sua vez, pavimentam o crescimento e o aperfeiçoamento individual. O domínio desta ferramenta passa pela definição que se deseja dar à carreira aliada à vida pessoal. Trata-se do caminho perfeito em busca da felicidade.

Lembre-se de que a eficácia com que se usa o gerenciamento do tempo pode construir ou destruir negócios, tendo ainda um impacto tremendo em nossa vida. Portanto, pense e aja imediatamente.

DICAS PARA ECONOMIZAR TEMPO

“O tempo uma vez gasto, nunca é recuperado, e ele proporciona oportunidades iguais para todos” (Waitley).

A seguir, apresentamos técnicas eficazes, atitudes e comportamentos que podem economizar seu tempo:

Planejamento	• toda hora aplicada em planejamento eficiente, poupa três ou quatro na execução, e produz melhores resultados.
Delegação de poderes ou Empowerment	• é a chave da administração eficaz. Atribuir tarefas para outras pessoas a fim de liberar o tempo para tarefas mais importantes.
Organização	• a organização é um outro fator facilitador na execução das tarefas; uma aliada do tempo. Ela deve existir principalmente nas informações.
Recursos Tecnológicos	• use-os para evitar deslocamento desnecessário.
Comunicação	• a linguagem simples, concisa e isenta de ambigüidades assegura a compreensão e poupa o tempo com mal-entendidos.
Tomada de decisões	• a análise de decisão tem que ser precisa e baseada em informações seguras para que o problema possa ser atacado de forma imediata.
Concentração	• tempo mínimo (anterior a ação) que se julgar necessário para conseguir progresso em menos tempo.

Enumeramos abaixo soluções práticas que ajudarão o empreendedor a economizar tempo:

1. Estabeleça metas: anuais, mensais, semanais e diárias.
2. Programe suas tarefas e atividades da semana e do dia, em função dessas metas.
3. Identifique as atividades que levem aos resultados e concentre-se nelas.
4. Faça as coisas em ordem de prioridade.
5. Controle, diariamente, as atividades realizadas e os resultados alcançados.
6. Saiba onde seu tempo é realmente empregado.
7. Estabeleça data e hora para início e fim de cada atividade.
8. Elimine desperdiçadores de tempo.
9. Melhore suas rotinas e hábitos de trabalho.



REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Roy. **Guia para a administração do tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 147 p.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. 463 p.

CENTRO DE PRODUÇÕES TÉCNICAS. **Como administrar pequenas empresas**. Viçosa: CPT, 2005. 378 p. (Gestão e negócios, manual, 506).

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 1, 209 p.

COVEY, Stephen. R.. **Como definir prioridades num mundo sem tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 453 p.

FAQUIM, Lucilene. **Eficácia na gestão de RH**. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/>. Acesso em: 12 jun 2000.

MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro; BERNANDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Futura, 2000. 174 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

SEBRAE/SC. **Administração de pequenos negócios: a arte de gerenciar com facilidades**. Florianópolis: SEBRAE/SC, 1997. 98 p.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CONTINUE O APRENDIZADO



Orientação sobre assuntos específicos, de grande interesse de empresários e empreendedores, consulte a programação de palestras do SEBRAE/ES mais próximo de sua cidade ou **acesse www.es.sebrae.com.br**. Agende sua inscrição com um de nossos atendentes pelo **0800-399192**. As palestras gerenciais têm carga horária média de 2 (duas) horas e são gratuitas. Assista às palestras relacionadas e complemente o aprendizado deste fascículo: **Qualidade no Relacionamento com Clientes, A Empresa e os Novos Tempos**.



Os cursos são destinados a todas as empresas e empreendedores que tenham interesse numa atualização constante. São de curta duração com, no máximo, 20 horas/aula, abordando os mais diversos temas. Consulte a programação dos cursos gerenciais do SEBRAE/ES mais próximo de sua cidade ou **acesse www.es.sebrae.com.br**. Faça sua inscrição com um de nossos atendentes pelo **0800-399192**.

Matricule-se em um dos treinamentos relacionados e complemente o aprendizado deste fascículo: **Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade – As Pessoas**.



Inscrições abertas para os cursos gratuitos pela internet do SEBRAE. **Acesse <http://educacao.sebrae.com.br/>** e inscreva-se!

Aprender a Empreender - Carga horária: 16h - **Iniciando um Pequeno Grande Negócio** - Carga horária: 30h - **Análise e Planejamento Financeiro** - Carga horária: 15h - **Como Vender Mais e Melhor** - Carga horária: 15h - **De Olho na Qualidade** - Carga horária: 16h



Obtenha informações sobre como abrir e administrar mais de 380 tipos de negócios diferentes.

O SEBRAE/ES acredita que a informação é ferramenta primordial para o empreendedor que busca abrir seu próprio negócio, ou para o empresário que deseja expandir sua atividade atual.

Acesse www.es.sebrae.com.br e confira!



DICAS DE LEITURA DO ESPAÇO EMPREENDEDOR

Av. Jerônimo Monteiro, 1000 - Centro, Vitória/ES
Telefone: (27) 3041-5530

SEBRAE/RS. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002. 96 p.



Agência de Desenvolvimento Regional Cachoeiro de Itapemirim

Endereço: Av. Antonio Penedo, 23
Centro - Cachoeiro de Itapemirim/ES - Cep: 29300-022
Tel/Fax: (28) 3522-0228
Tel.: (28) 3521-0880
Tel.: (28) 3518-9744

Agência de Desenvolvimento Regional Colatina

Endereço: Av. Professor José Zouain (Av. Beira-Rio), 439 - 1º andar - Centro - Colatina/ES - Cep: 29700-020
Tel.: (27) 3721-4347
Tel.: (27) 3711-0552
Fax: (27) 3711-0529

Agência de Desenvolvimento Regional Linhares

Endereço: Rua Rufino de Carvalho, 819, Loja 2 - Centro Linhares - ES - Cep: 29900-190
Tel.: (27) 3371-1069
Fax: (27) 3371-1258

Agência de Desenvolvimento Regional Vitória

Endereço: Av. Jerônimo Monteiro, 935, Centro Vitória - ES - Cep: 29010-003
Tel.: (27) 3041-5500
0800 39 91 92
www.es.sebrae.com.br

MANUAL DO EMPRESÁRIO



*Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Espírito Santo*

0800 39 91 92

www.es.sebrae.com.br

Av. Jerônimo Monteiro, 935, Centro, Vitória - ES • CEP: 29.010-003

A GAZETA

Faz parte da sua vida.