

**CIESP**

Diretoria Regional  
de Campinas

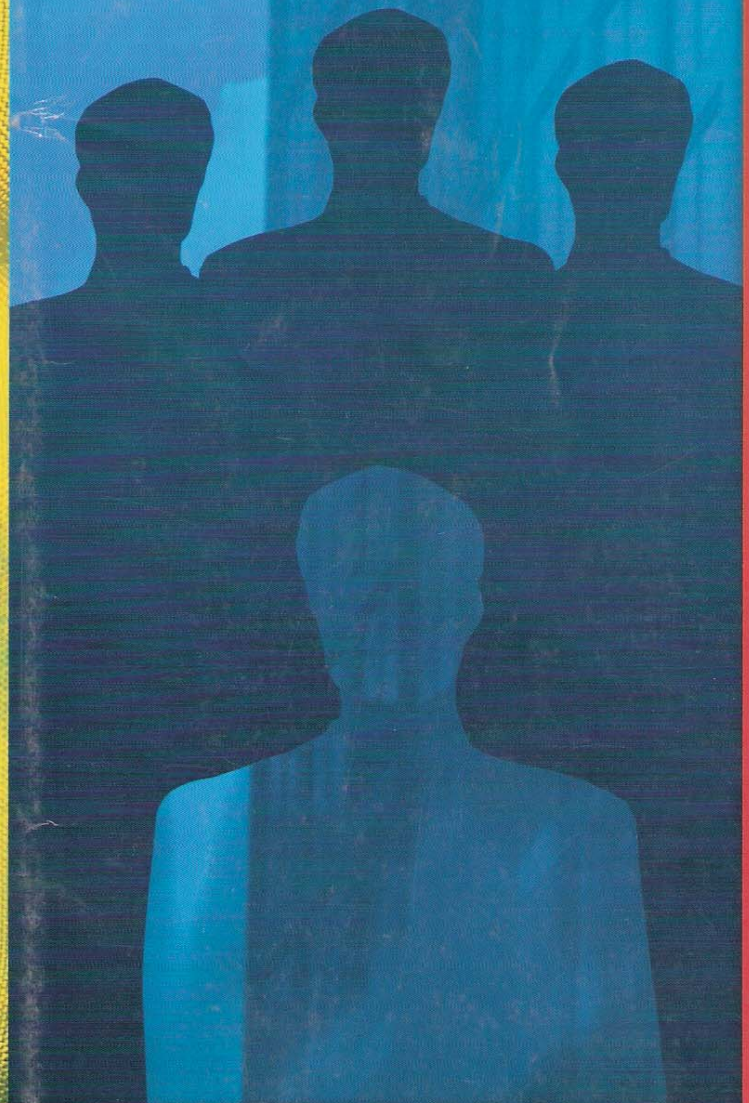
# HOJE

REVISTA BIMESTRAL CIESP - CAMPINAS / Nº 71 - JULHO 2005

## 06 SUSTENTABILIDADE É IMPRESCINDÍVEL A QUALQUER NEGÓCIO



## 08 O QUE DIFERENCIA AS EMPRESAS?



### MATÉRIAS

- 05 NOVA LINHA AZUL ABRE A INDÚSTRIA  
À PRÓPRIA INDÚSTRIA
- 10 "MOSTRAR A CARA DA EMPRESA"  
FAVORECE OS NEGÓCIOS
- 11 INDICAÇÃO TEM VALOR E TRAZ OPORTUNIDADE:  
TROFÉU FÊNIX DE EFICIÊNCIA



## RH DE OLHO NA ESTRATÉGIA

Por Raquel Kussama, Coordenadora do Grupo DHO

Quando analisamos as contradições existentes entre discursos e práticas organizacionais na área de Gestão de Pessoas, percebemos a fragilidade dos profissionais de RH. Muitos profissionais têm fixado a respectiva atuação na administração de folha de pagamento; de benefícios; de programas de avaliação de desempenho, cargos e salários; no levantamento de necessidades de treinamento e na seleção profissional. Porém, ao analisarmos o impacto disso no resultado da empresa, sobra a redução dos custos nas atividades de RH, além do corte no quadro de pessoal.

Ao empresário, o jogo da competitividade é definido pelos melhores resultados a partir das pessoas que executam as diretrizes. Cumprir prazos com qualidade, agilidade e redução de custos é o mínimo do que se pode fazer pela sobrevivência da empresa. O mercado está em constante inovação tecnológica, de bens e serviços.

O profissional de RH deve entender e alterar a sua postura profissional, a sua forma de atuação, a fim de atender à necessidade da Indústria, que é a produção eficaz, independente do modismo de cada época. Vamos dar espaço e ânimo às ações geradas a partir de percepções mais complexas e não tão simplistas sobre a aplicação das técnicas de Recursos Humanos.

Assumir o papel estratégico é a forma mais viável de agir do profissional que entende de gente, ou seja, do comportamento humano, para que todas as pessoas da empresa saibam e assumam o próprio papel profissional em busca de melhores resultados e práticas administrativas e produtivas.

Cada empresa deve desenvolver formas próprias para administrar pessoas tendo por objetivo o valor agregado do profissional e da organização. Cada empresa precisa estabelecer o padrão de comportamento gerencial, baseando-se na filosofia do dono do negócio ou do principal executivo, e então definir as crenças e valores, o padrão de ética e a forma de relacionamento interpessoal da empresa.

A atuação empresarial está caminhando com um foco maior na área PRODUTIVA, mas, mesmo nesse cenário, a cultura organizacional será formada pelos líderes – Coordenadores, Chefes, Gerentes da empresa.

Isso requer mais do que programas de treinamento operacional e/ou comportamental, requer visão do negócio e do segmento da empresa. O profissional de RH e o líder da empresa precisam conhecer o cliente e o fornecedor e, sabiamente, entender as relações interpessoais e como essas interferem no resultado organizacional.

Assim, "ser estratégico" e ter estratégia empresarial é o diferencial competitivo do profissional de qualquer área. Considerando que a área de Recursos Humanos ainda tem o papel de desenvolver pessoas, o profissional de RH precisa estar capacitado e já ir preparando os líderes das empresas para serem os "Gestores de Pessoas" por meio de uma estratégia que envolva as pessoas no negócio da empresa.

Cabe ao empresário estar preparado para ser o mentor intelectual e emocional da reestruturação das relações humanas de sua empresa; e cabe ao profissional de RH, interno ou externo da empresa, criar as condições para a efetivação dessa nova mentalidade referente à Gestão de Pessoas.

## SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES - 4ª PARTE

### A Preparação do Proprietário da Empresa que Transmitirá o Poder

Pelo Grupo DHO

Existem premissas que influenciam a forma da passagem do comando do proprietário da empresa para a próxima geração ou ao profissional contratado para assumir a direção da empresa.

É preciso ter conhecimento dos fatores humanos

indissociáveis à posição que o proprietário ocupa. A perda de autoridade dentro da família, a perda do poder na sociedade e a perda da auto-estima levam o profissional a sentir-se desestimulado com a transição, fazendo com que ele lute com todas as suas forças para se manter na posição.

### EXPEDIENTE

Coordenação Editorial: Raquel Kussama, coordenadora do Grupo de Desenvolvimento Humano Organizacional, e Sílvia Regina Luna, subcoordenadora do DHO. e-mail: [rh@ciespcps.org.br](mailto:rh@ciespcps.org.br)

São usados argumentos para dissimular qualquer possibilidade do seu desvinculo com a empresa, mesmo sendo ele o mentor do processo de sucessão.

Nessa situação, é preciso conscientizar o dono do negócio da importância de preservar o patrimônio da empresa, garantindo a continuidade e a saúde econômico-financeira, por meio do traçado de planos de transição que assegurem a evolução e modernização dos produtos e processos necessários ao acompanhamento e à prevenção das transformações do mercado. É preciso mostrar a necessidade de separar a rotina de trabalho do seu patrimônio. Esse é, talvez, o maior desafio do processo de sucessão em empresas familiares e, certamente, é o que fará a diferença para termos a anuência e o envolvimento do proprietário nesse processo.

O dono do negócio precisa discutir abertamente com objetividade os planos sobre o seu afastamento da

empresa e o tempo em que isso acontecerá. É necessário participação na escolha e treinamento do seu sucessor, por meio de preparação da seleção e do plano formal para desenvolvimento das competências técnicas, comportamentais e emocionais, que permitirão ao profissional escolhido estar preparado para assumir o controle e fazê-lo com tranquilidade e eficiência.

Enfim, diversos serão os caminhos a serem seguidos pelo dono do negócio, mas é preciso serenidade e participação ativa durante o processo de sucessão, assim como o envolvimento nas atividades de um Conselho Consultivo, assumindo o papel de Diretor da empresa. É preciso diferenciar o papel de gestor do papel de acionista da empresa, para estabelecer, com sabedoria, a forma de controle acionário ou a participação financeira no negócio da empresa.

## "TOMADA DE DECISÃO: O CALCANHAR DE AQUILES DOS GESTORES"

*Por Paulo Pizarro, Consultor Organizacional, Presidente-Eleito da FIACYD (Federação Ibero-americana de Treinamento e Desenvolvimento) e Vice-presidente de Relações Internacionais da ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento)*

Como já se conhece de sobejo, o ser humano é, antes de mais nada, emocional. Assim todas as suas ações têm um contingente emocional bastante forte. Para evitar-se os costumeiros erros em tomada de decisão, é importante seguir as seguintes etapas:

1.) Explícite o Conteúdo da definição da decisão a ser tomada, ou seja, faça o "Enunciado da Decisão";

2.) Selecione os Critérios, isto é, fatores limitantes da validade de cada opção. Porque decisão é a escolha/seleção entre duas ou mais opções de ações, para um determinado fim;

3.) Classifique os Critérios em "Principais" e "Secundários". Os Critérios Principais são o esteio da decisão. Se alguma opção não for compatível com um deles, automaticamente estará descartada. As opções restantes serão então analisadas segundo os Critérios Secundários;

4.) Os Critérios Secundários servirão como fatores seletivos entre as opções aprovadas;

5.) A escolha dar-se-á quando uma das opções tiver passado pelo crivo de todos os Critérios Principais e obtiver a melhor valorização, utilizando-se os Critérios

Secundários;

6.) A opção escolhida deverá ser assim analisada sob o enfoque das suas Conseqüências, baseadas em duas variáveis: a Importância (Financeira, Mercadológica, Ambiental, Social e outras) e a Probabilidade de tais conseqüências acontecerem. Às vezes, é melhor selecionar uma opção com menores ganhos financeiros, mas muito mais segura, do que arriscar uma outra que talvez traga grandes ganhos, mas na qual existe uma fortíssima possibilidade de erro, criando um caudal de resultados que poderá reduzir ou eliminar o lucro potencial daquela operação;

7.) Um outro detalhe importante é o que diz respeito à Natureza das Conseqüências. Essas podem ser de dois tipos: técnicos-estruturais (relativos ao concreto, como capital, lucro, aumento de "market share", por exemplo) e psicossociais (rejeição por parte da Comunidade, deturpação da imagem da Companhia, desfidelização e outras).

Finalizando, cumpre-nos lembrar que toda a decisão sempre produzirá conseqüências técnicos-estruturais e, concomitantemente, psicossociais.

Patrocínio

**ICAPE**®  
USINAGEM DE PRECISÃO  
[www.icafe.com.br](http://www.icafe.com.br)