

*Falar de Recursos Humanos é como falar de do MAR...
Uma bela arte da natureza, porém cheia de surpresas e desafios,
Aventuras e belezas resplandecentes e inesgotáveis.
Conseguir se aventurar nesse percurso é saber que
Há inúmeras incertezas, mas também muitas
Conquistas e descobertas que renovam nossa vida e
Nossas esperanças.
Experienciemos cada vez mais, ousando...
Acreditando nas pessoas que estão no nosso negócio
Selecionemos, Treinemos, invistamos, capacitemos, cobremos, avaliemos,
comuniquemos, incentivemos, reconheçamos, exijamos, integremos, reclamemos
E elogiemos sinceramente.
Estejamos disponíveis para ajudar a todos aqueles que desejam sinceramente
Ser ajudados: com a nossa vivência, nossa humildade...
Assim estaremos nos aperfeiçoando continuamente,
Melhorando os nossos relacionamentos,
Nossa vida pessoal e profissional,
Desenvolvendo e melhorando os negócios.
E embora o MAR, algumas vezes nos traga
Tempestades, ondas turbulentas, traiçoeiras
Jamais nos deixaremos abater,
Acreditando e fazendo acreditar que vale a pena lutar.*

Jacinta Grangeiro

Assistente Social, Especialista em Recursos Humanos e Abordagem Sistêmica da Família, graduanda em Psicologia. Consultora de Recursos Humanos, Instrutora de Treinamentos e Sócia da Dominus Auditoria, Consultoria e Treinamento Ltda.

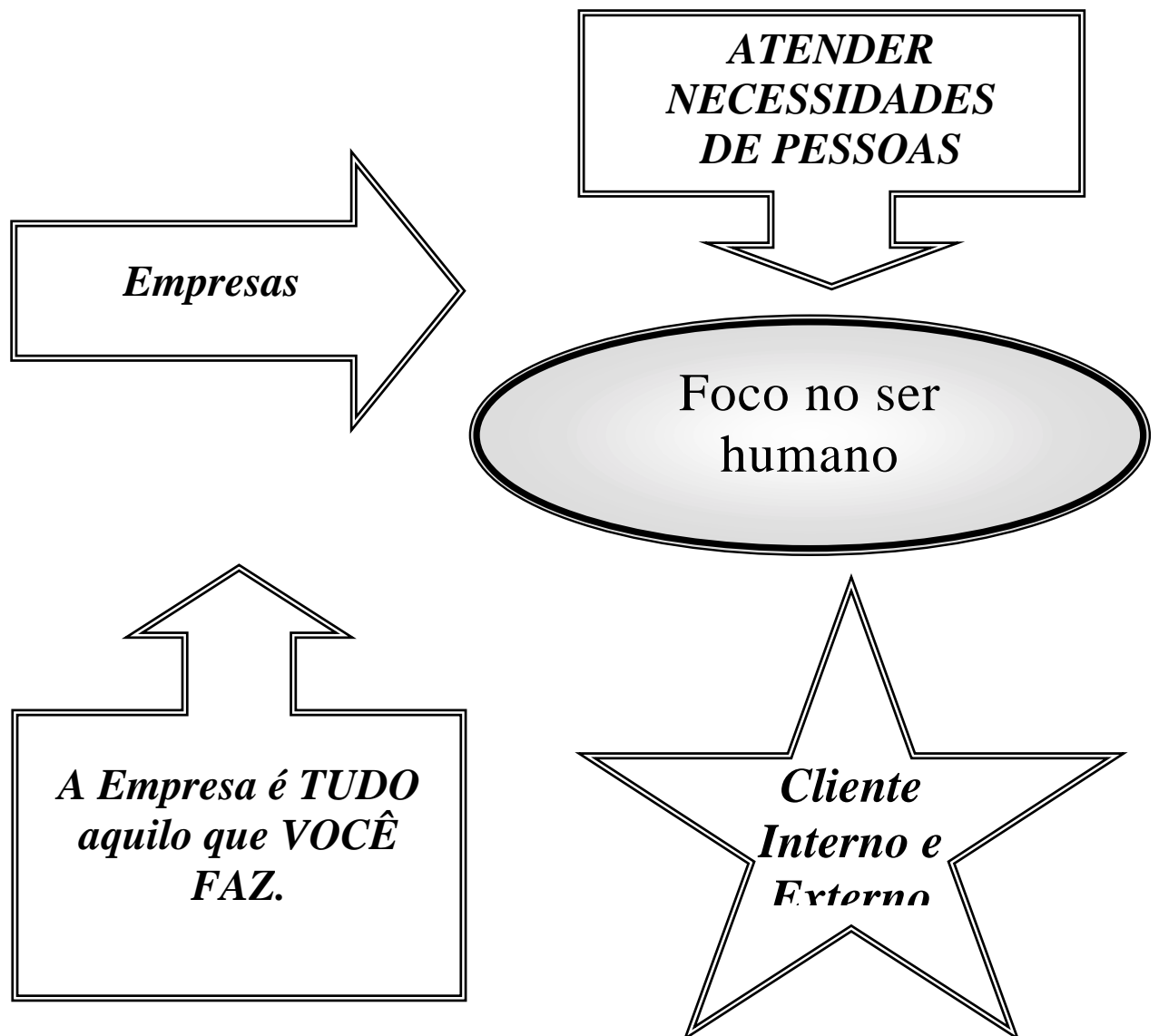
*“O grande desafio do ser humano não é
superar os outros, mas a si mesmo.”*

MALTBIE D. BABCOCK

1. TENDÊNCIAS EMPRESARIAIS NUMA ECONOMIA GLOBALIZADA:

- **Ênfase em qualidade, valor e satisfação dos consumidores.**
 - *Oferecer cada vez mais cobrando menos.*
 - *Aumentar sua oferta de **benefícios**, baratear seu preço e cuidar criteriosamente dos seus custos de produção.*
- **Valorização do capital humano como diferencial de competitividade.**
 - *O **foco no ser humano** passa a ser o ator principal, sem o qual não é possível a sobrevivência de um empreendimento.*
- **Crescente ênfase em desenvolver e aumentar o relacionamento e a retenção do consumidor.**
 - *O **conhecimento das especificidades do consumidor** visando construir uma relação mediada pela confiança e a fidelidade.*
 - *Preocupação com a **fidelização do cliente** através de um atendimento profissional e cada vez mais voltado às características e especificidades do cliente. O cliente não é fiel à marca de um produto, mas sim ao serviço (benefício) que ele lhe proporciona.*
- **Administrar processos gerenciais e integrar funções administrativas**
 - *As áreas de uma organização passam a ser interligados e cada colaborador necessita ter uma **visão do todo**, gerando atitudes e comportamentos de impacto perante os **objetivos da empresa**. É imprescindível o entendimento de que **o todo é maior do que a soma das partes**.*
 - *O trabalho compartilhado e a valorização do **trabalho em equipe** são atitudes fundamentais numa organização.*
 - *Os especialistas que permanecerem fechados em seus conhecimentos perderão lugar àqueles que conseguem disseminar conhecimentos e fomentar a participação do maior número possível de colaboradores.*
 - *Vultuosos investimentos em publicidade e propaganda são postos em risco, se o produto ou serviço não tiver qualidade e não puder **encantar o cliente**.*

2.0 PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO ATUAL CENÁRIO



As organizações são organismos sociais que além de produzirem bens e/ou serviços, são responsáveis pela construção de um mundo melhor.

3. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E A ERA DA INFORMAÇÃO

- No início da década de 90, com **mudanças rápidas, imprevistas e turbulentas**;
- As organizações convivem num ambiente de **grandes desafios** e precisam adotar **novos padrões gerenciais** (quebra de paradigmas);
- Necessita-se de **decisões ágeis** e com a menor margem de erros;
- O capital financeiro, antes considerado um capital mais importante, abre espaço para o **conhecimento**;
- O desenvolvimento da **tecnologia da informação** interligando – telefone, televisão e computador – transformam o mundo numa **aldeia global** e a informação em tempo real;
- Tornar o **conhecimento aplicável e produtivo** passou a ser a principal responsabilidade gerencial.
- Novas exigências são postas às ações de Recursos Humanos, destituindo um certo poder centralizado e redistribuindo funções estratégicas em toda a empresa.
- Os gestores, desde o presidente até o menor grau de supervisão, têm a administração Recursos Humanos incluída no rol de suas principais atribuições. Quanto maior a **competência na gestão humana** maior as chances de evolução pessoal e profissional.

*As pessoas passam a ser reconhecidas por suas habilidades e talentos e a antiga **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS** abre espaço **A GESTÃO DE PESSOAS**.*

*A ação de **LIDAR** com as pessoas nesse novo modelo não é apenas dos profissionais de RH, mas de todos os que lideram.*

4. NOVOS RUMOS DO RELACIONAMENTO DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES

Mudanças na condução dos recursos humanos tem exigido das empresas uma nova postura, mas que não acontece de forma homogênea, pois envolve hábitos, concepções, preconceitos, valores e principalmente comportamentos.

Ainda nos deparamos com organizações que centralizam a tomada de decisões, com processos pouco definidos. Nessas organizações há as pessoas que pensam e as demais são pagas apenas para executar.

Esse tipo de postura organizacional tem levado muitos gigantes ao desaparecimento e impedido o crescimento de pequenos e médios empreendimentos.

**É preciso um valorizar e absorver esse novo modo de pensar e implementá-lo no modo de agir de cada organização:
pequena, média ou grande.**

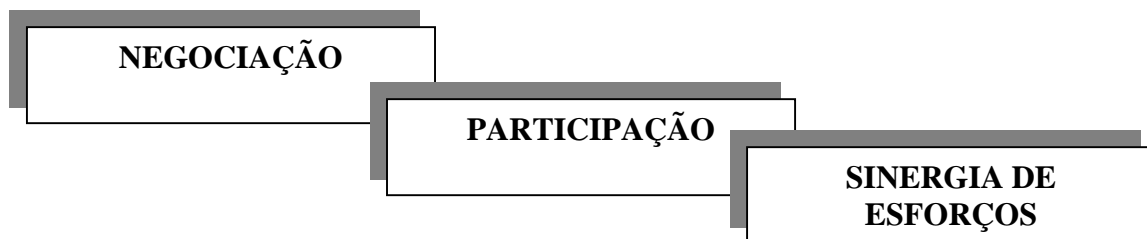
Até bem pouco tempo, acreditava-se que os **objetivos organizacionais** (lucro, crescimento, produtividade, redução de custos) eram incompatíveis com os **objetivos das pessoas** (salários, benefícios, bem-estar, segurança...). Nessa equação normalmente **não se buscava um ponto de equilíbrio** e os principais **resultados** eram:

- pessoal insatisfeito;
- pouco comprometimento;
- perda da qualidade e conflitos;
- acomodação,
- fluxo de informações deficiente e centralização.

Verificou-se, no entanto, frente aos grandes **desafios da competitividade e globalização** que é possível e viável implementar soluções para que empresa e seus colaboradores, possam juntos **canalizar** seus **esforços para atingir tanto os objetivos organizacionais quanto os pessoais**, estabelecendo uma relação **ganha-ganha**.

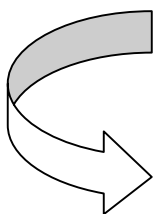
O **colaborador**, passa a ser compreendido como um cliente, **o cliente interno**, do qual também demandam necessidades e interesses, aos quais a organização precisa estar atenta sob pena de refletir negativamente nos seus objetivos finais.

Essa solução é bastante original para cada estrutura, mas de um modo geral, está pautada em alguns pilares:



Assim é difícil separar a organização das pessoas que a fazem. Todo atendimento de uma empresa, é executado direta ou indiretamente por pessoas. A organização por si só não se comunica de modo impessoal, há sempre alguém ou um grupo de pessoas responsável pelo serviço que chegou até o cliente.

É por isso que na prática, se uma pessoa trata de modo indiferente um cliente, intencional ou não, tende-se a generalizar, com frases do tipo:



- Naquele Posto de Gasolina eu não vou mais. O pessoal é pouco educado e indiferente. Parecem que não estão satisfeitos com a empresa ou não gostam do que fazem.

Daí, o desafio central: **as pessoas como a base da excelência empresarial**. E a excelência no bojo da empresa moderna significa fundamentalmente uma questão de estrutura e de processo, de arquitetura e de dinâmica, a saber:

- A estrutura organizacional como ferramenta para a realização dos objetivos empresariais.
- Os recursos humanos, o clima e a cultura organizacionais como processos de obtenção da realização humana, do comprometimento pessoal e da elevada produtividade.

4.1 - Organizações bem sucedidas

Tendem a **crescer**, a **superar desafios** e **se manter no mercado** mesmo em épocas difíceis. O crescimento de uma organização exige cada vez mais, um preparo maior:

- habilidades e atitudes;
- incremento da tecnologia;
- planejamento; controle e estratégias.

É indispensável investir no capital humano – as organizações de sucesso têm um diferencial competitivo, ou seja, uma vantagem competitiva, que são as pessoas que a fazem ou a representam. Com isso pode-se assegurar que os investimentos em recursos materiais, tecnologia sejam aplicados com eficiência e eficácia.

Os colaboradores que integram as organizações bem sucedidas de um modo geral cultivam os seguintes valores:

- *Encaram seu trabalho como algo significativo e de valor.*
- *Sentem-se responsáveis pelos resultados do trabalho.*
- *Buscam a sintonia com a equipe, pois conhece da atuação conjunta.*
- *Têm um alto grau de motivação e satisfação.*
- *Demonstram um elevado respeito pela organização que atuam.*

- *Conhecem os resultados que obtém com o seu desempenho (metas, conquistas, objetivos, etc).*
- *Sentem-se valorizadas e acreditam que o seu desenvolvimento (cultural, emocional, profissional e salarial) depende dos seus esforços.*

É fundamental integrar as funções de Administração de Recursos Humanos em toda a empresa – As atribuições de administração de recursos humanos passam a ser compartilhadas com os gerentes de linha, supervisores que passam a se comprometer de maneira definitiva com a gestão humana. Com o apoio, os conhecimentos e experiência dos especialistas, os gerentes têm incluído nos seus programas de treinamento o desenvolvimento de habilidades em administração de recursos humanos: selecionar, integrar pessoal contratado, treinar, orientar e acompanhar desempenho, avaliar, nutrir relações favoráveis entre as pessoas, interpretar políticas e procedimentos organizacionais, controlar custos de desempenho, proteger a saúde e incrementar a melhoria das condições de trabalho tanto físicas como humanas.

Em vez das empresas investirem apenas em melhorar os produtos e serviços, é fundamental que elas invistam nas pessoas que atendem seus clientes para que assim elas possam encantá-los.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RECURSOS HUMANOS

Ao integrar as funções de recursos humanos a estratégia da organização, busca-se integrar e direcionar os recursos humanos aos objetivos organizacionais.

O planejamento estratégico em recursos humanos se refere à maneira planejada para o desenvolvimento das ações de recursos humanos, assegurando que os comportamentos e atitudes das pessoas que integram a empresa estejam pautados nos interesses e objetivos organizacionais.

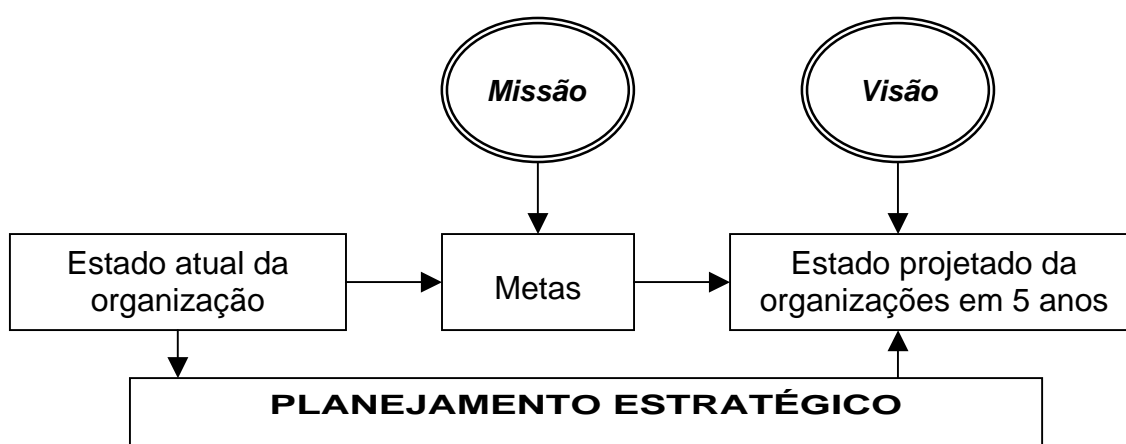
Consiste em decidir o que fazer e como fazer antes que a situação se estabeleça, fazendo com que as decisões tomadas sejam as melhores possíveis.

Para tanto são duas as bases que dão suporte ao planejamento estratégico de uma empresa e de modo específico, em administração de recursos humanos: **a missão** e **a visão** da organização.

A **missão** é a razão de existir da empresa. Quem somos? O que fazemos? Onde pretendemos chegar? Que valores cultivamos? É fundamental que as pessoas conheçam a sua missão para estarem em sintonia interna.

A **visão** é a auto-imagem que a organização tem de si mesma e como ela se projeta no presente e na perspectiva de futuro.

Missão e visão formam a identidade de uma empresa, elemento este fundamental no incremento das ações e metas de administração de recursos humanos.



6.UM NOVO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Está baseado:

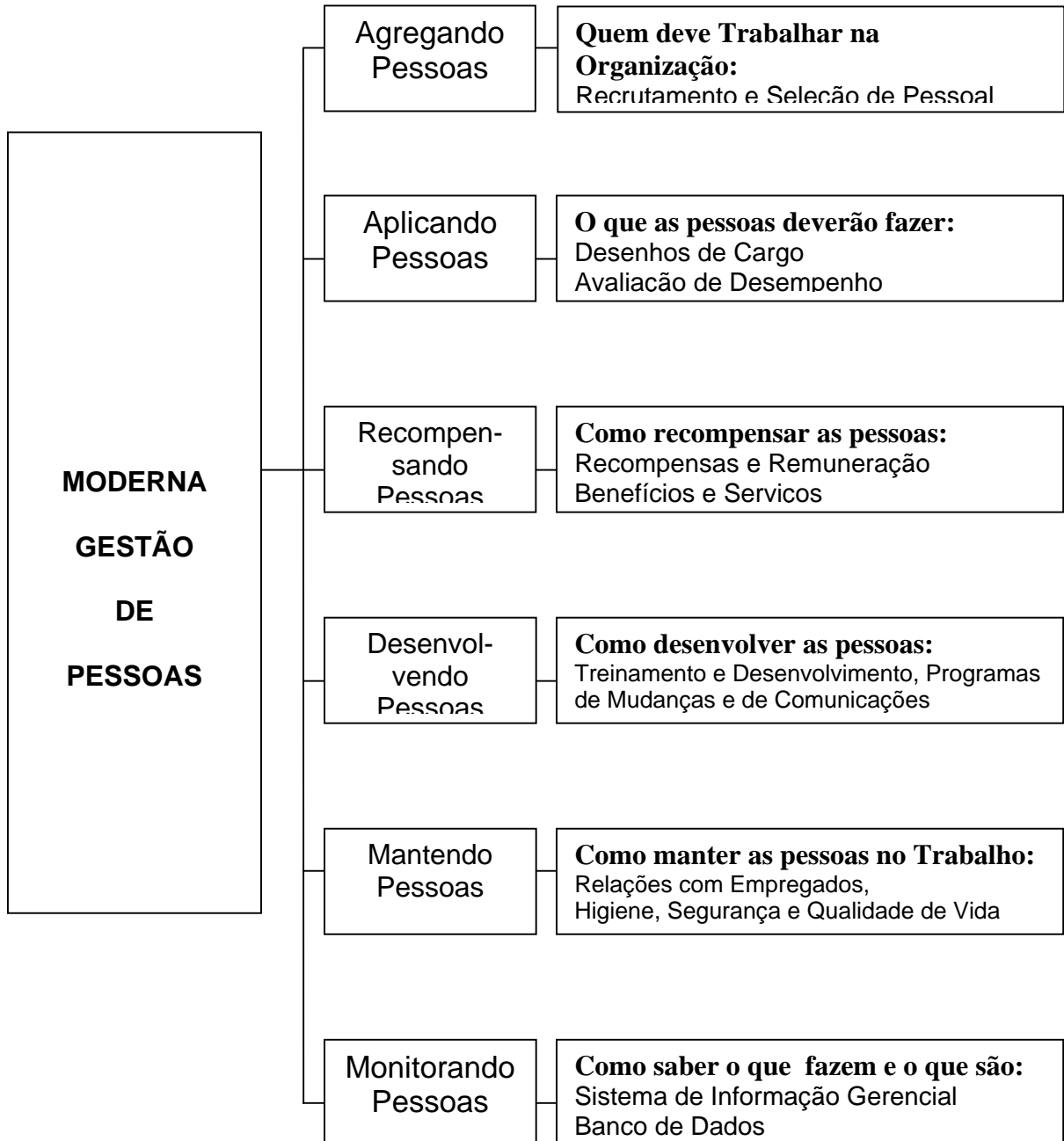
- As pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou longo prazo;
- O ambiente organizacional e o modo com é estruturado exerce elevado grau de influência na qualidade de vida das pessoas e em boa parte dos seus dos comportamentos e objetivos pessoais.
- O ambiente organizacional pode ser fonte de crescimento e saúde, mas também pode contribuir para um desequilíbrio sócio-emocional dos que integram seus quadros de pessoal, extensivo aos familiares, aos seus consumidores e a sociedade de um modo geral.
- O reconhecimento humano a respeito do comportamento das pessoas dentro das organizações, uma concepção mais abrangente da **empresa como um sistema aberto** e a descoberta do ambiente externo que circunda as empresas, ou seja, Empresa e ambiente estão em contínua interação.

6.1 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS OU GESTÃO DE PESSOAS?

A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS pode ser entendida em processos de GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS e ou seja como **função estratégica** interligada ao **negócio da organização**, não apenas uma área da empresa. Estas atribuições podem estar descentralizadas e distribuídas em toda a empresa. Mesmo em organizações que contam com a contribuição do setor, é necessário **descentralizar, acompanhar e capacitar os gestores** para desenvolverem uma cultura de Recursos Humanos voltados ao seu progressivo crescimento.

A nomenclatura que se dá a essa prática é irrelevante. O que faz a diferença é a sua concepção, a proliferação e a assimilação de toda a empresa,

principalmente nos gestores de que a empresa não sobreviverá sem adotar a gestão de pessoas como uma estratégia de qualidade e produtividade. Vejamos a seguir, como Chiavenato(1999) identifica os processos da Moderna Gestão de Pessoas:



6.1.1 - Agregando Pessoas

Recrutamento e Seleção de Pessoal

- **Recrutamento**: é um conjunto de atividades desenvolvida de modo planejado para atrair candidatos potencialmente qualificados para a demanda de uma organização.

O recrutamento pode ser interno ou externo. O **recrutamento interno** atua sobre os candidatos que estão trabalhando na própria organização, o **Recrutamento Externo** atua sobre o público em geral. Ambos têm como objetivo final o preenchimento das vagas da organização com a maior qualidade possível.

Principais recursos utilizados: anúncios em jornais de grande circulação, Agências de recrutamento, vinculação a escolas e universidades, indicação de funcionários, cartazes em locais visíveis, recebimento sistemático de currículos na empresa para consultas posteriores, dentre outros.

Seleção é um conjunto de técnicas para identificar dentre um conjunto de candidatos previamente recrutados, o candidato que melhor se adequa ao perfil do cargo e da organização que necessita contratar. É um processo que busca analisar e comparar as diferenças de cada candidato apresentado com as necessidades definidas.

Principais técnicas aplicadas: análise de currículo, entrevistas, dinâmicas em grupo, teste situacionais e de conhecimentos específicos, avaliações psicológicas, testes práticos, etc.

O selecionador precisa de informações claras e precisas que facilitem um diagnóstico atual e um prognóstico futuro.

A seleção deve estar em perfeita sintonia com um recrutamento bem efetuado, pois não se pode escolher bem se os candidatos forem mal recrutados.

Mesmo que a empresa disponha de uma área de recrutamento e seleção, ou conte com a ajuda de um consultor externo, competirá à chefia imediata a decisão sobre a escolha do(s) candidato(s) que estarão sob sua supervisão, sendo considerado, no entanto, todo o levantamento feito pelo especialista.

6.1.2 - Aplicando Pessoas

Desenhos de Cargo

A organização necessita conhecer as atribuições de cada colaborador, **(como faz, porque faz e quando faz)** incluindo condições de trabalho, fluxos, riscos físicos e psíquicos, instrumentos de trabalho. Esse reconhecimento permite subsídios para muitos outros sub-sistemas de recursos humanos: salários, recrutamento e seleção, promoções, avaliação de necessidade de treinamento, demissões, prevenção de acidentes, avaliação de desempenho...

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho traz subsídios para promoções, transferências, desligamentos e indicações para treinamentos novas seleções de pessoal, ajustes de salários... Para que essa movimentação se faça de forma razoável, é necessário ter as mais precisas informações sobre todos os indivíduos existentes na organização.

Os dados da avaliação de desempenho tornam-se um rico e indispensável arsenal de informações: “o que se fará, com quem e quando”.

Sistematizando tais procedimentos, chegar-se-á ao plano de gestão administrativa dos recursos humanos, a partir do qual se evitarão, tanto quanto possível, medidas subjetivas e irracionais com relação ao melhor

aproveitamento de cada indivíduo. A gerência de recursos humanos poderá planejar a curto, médio e longo prazos, quais as medidas a serem efetivamente tomadas com relação ao pessoal.

6.1.3 - Recompensando Pessoas

Recompensas e Remuneração, Benefícios e Serviços

A **recompensa** é o elemento vital para o sucesso de um plano de gestão de recursos humanos, pois ele está no centro do processo motivacional do funcionário. É também complexo e necessita ser flexível, considerando as diferenças individuais.

É necessário sair de uma visão puramente econômica, motivada por melhorias exclusivamente salariais para medidas de maior impacto na qualidade de vida das pessoas.

A **remuneração** é um conjunto de retribuições às contribuições da pessoa à organização, entendida como habilidades, conhecimentos, esforços, dedicação, ou seja, tudo o que agrega valor à organização que ele está vinculado. Estão incluídos também os **benefícios**, geralmente conhecidos como remuneração indireta e os incentivos (bônus, participação nos lucros). É imprescindível que a empresa amplie seu processo de comunicação para que realmente possa investir recursos em algo que realmente se constitua num estímulo e não de modo generalizado.



Lembre-se: As pessoas têm valores variáveis, necessidades diversas, histórias e aspirações específicas, portanto as recompensas deverão ter um sentido de atrair, reter e motivar cada um dos funcionários.

6.1.4 - Desenvolvendo Pessoas

- **Treinamento** é o processo de desenvolver qualidades com o objetivo de aperfeiçoar e/ou qualificar os recursos humanos com a finalidade de melhorar desempenho. É um precioso investimento que necessita de planejamento e diretividade, caso contrário, passa a ser um custo.

São quatro os principais objetivos do treinamento:

- Aumentar o conhecimento das pessoas: informações sobre a organização, produtos/serviços, políticas e diretrizes, diretrizes, normas e seus clientes;
- Aperfeiçoar habilidades e aptidões: habilitar o treinando para desenvolvimento de tarefas, maquinário, métodos de trabalho, utilização de equipamentos;
- Desenvolver / Alterar comportamentos: Sensibilizar para comportamentos viáveis ao bom desempenho da atividade tanto com os clientes internos como externos;
- Elevar o nível de elaboração: Desenvolver idéias e conceitos que ajudam as pessoas a pensar em termos mais globais e amplos.

Antes de iniciar um programa de treinamento é faz-se necessário um levantamento preliminar para indicar as reais necessidades: quem deverá ser treinado, para que deve ser treinado, o que se quer atingir com o treinamento, quem vai treinar, quando e como será implementado.

- **Desenvolvimento** é um esforço conjunto da organização para que os recursos humanos possam evoluir dentro da estrutura organizacional, melhorando seus níveis de colaboração no cargo que ocupam.

Com a redução dos níveis hierárquicos, novas possibilidades de crescimento surgiram nas empresas, em virtude de uma maior flexibilização. Contribuíram também para esse fenômeno, a **comunicação** menos verticalizada, mais simplificada. Atualmente, desde que se utilizem

ferramentas adequadas, é bem mais fácil reconhecer um bom ou mau desempenho, definindo inclusive os pontos de intervenção. Os empregados passaram a ter mais oportunidades de opinar, sugerir e ter suas idéias visitadas pelos seus superiores, os quais são também mais exigidos pela alta administração de suas organizações.

Há inúmeros métodos de **promover oportunidades de desenvolvimento** profissional: **rodízios, programas de trainees, projetos temporários, desafios e concursos internos, vinculação a programas de treinamentos**, dentre outros.

A parceria **Treinamento & Desenvolvimento** deverá ser uma das preocupações das empresas, pois pessoal capacitado pode crescer e desenvolver-se na empresa, o que se constitui também num grande diferencial motivacional.

A **mudança** significa a passagem ou transição de um estado para outro. O processo de mudança inclui transformação, flexibilidade, perturbação, ruptura e muitas vezes desencadeia uma atitude de resistência. A **mudança** é muitas vezes, pelo menos inicialmente, um processo doloroso. O ser humano tende a se acomodar a uma situação, pela própria natureza humana e principalmente, no ambiente organizacional, porque temos ainda alguns resquícios das administrações do passado em que a mudança, mesmo a de emprego, não era bem vista.

Quem não lembra, que há cerca de 15 anos atrás, o ideal era que o empregado permanecesse o maior tempo possível numa empresa? A empresa tinha para com ele uma relação paternal e não profissional, gerando um vínculo de cumplicidade, de troca de favores, etc.

Os **processos de mudança** são essenciais ao crescimento das pessoas e a evolução da sociedade. No âmbito da empresa, a mudança é presente e constante. Mudam as equipes, as especificações dos produtos, o maquinário, os clientes e suas exigências, de modo que a única coisa constante é que estamos sempre mudando.

O importante é que a organização busque ampliar seu canal de **comunicação** para que as informações possam fluir de modo a se evitem as informações distorcidas que são muitas vezes elementos de conflitos, tensão e quebra da produtividade.

6.1.5 - Mantendo Pessoas

A empresa necessita de investimentos para manter seu pessoal através de uma bateria de procedimentos que visam adoção de um ambiente físico, psicológico e social agradável. Não basta apenas captar pessoal capacitado, pois o empregado também seleciona a empresa e passa a buscar no mercado outras oportunidades tão logo percebe que não vale a pena permanecer ali.

As **relações com os empregados** sofrem muitas interferências internas e externas as quais a organização necessita considerar. São problemas de ordem familiar, financeira, de saúde física e emocional, transporte, consumo drogas lícitas ou não, dentre muitos outros, afetam o dia a dia das empresas e são causadoras de muitos impasses.

Assim a empresa não poderá prescindir de um programa de vise estreitar relações com os funcionários visando oferecer alguns suportes em termos de proteção, assistência, cooperação.

Cada organização tem sua filosofia e deverá construir seu programa de relações com os empregados, considerando suas demandas próprias, assim como os meios e finalidades de tais ações. Nos programas de relações com funcionários são tratadas as questões de disciplina, padrões de conduta desejáveis, administração de conflitos, normas e procedimentos, horários, etc...

É fundamental que a empresa possa freqüente e sistematicamente avaliar seus mecanismos de lidar com tais questões, medindo pois, a sua eficácia.

Até aqui falamos do ambiente organizacional enquanto cultura e relacionamentos, porém, a atenção e cuidado com o ambiente físico é retratado nas ações de **higiene e segurança do trabalho**. Sem nos determos a legislação específica, pretendemos ressaltar que as empresas que não têm um programa de melhoria do ambiente físico de trabalho e um programa de prevenção e controle de acidentes, estão predispostas a correr sério riscos e prejuízos na produção, no clima organizacional e na qualidade de vida do seu pessoal. Não apenas a redução de riscos e atos inseguros, mas também os fatores que mais desencadeiam o estresse no trabalho: falta de consideração às pessoas, autoritarismo da chefia, desorganização de procedimentos e instrumentos de trabalho, clima pouco afetivo, moral baixo e mal humor.

6.1.6 - Monitorando Pessoas

Mesmo um ambiente de confiança e respeito, faz-se necessário **monitorar** as pessoas. Nesse sentido é necessário que cada pessoa seja orientada, acompanhada para que se possa saber se o comportamento está dentro dos padrões estabelecidos para aquela situação.

Um grande aliado da prática de monitoramento são **os sistemas de informações de RH**, pois considerando a organização como um sistema de múltiplas variáveis, são geradas inúmeras informações, as quais necessitam ser: armazenadas, organizadas e tratadas de modo peculiar a cada necessidade da organização.

Atualmente com o desenvolvimento da informática, mesmo as pequenas empresas tendem a ter um sistema de informações, de modo a permitir a tomada de decisões.

7. OBSTÁCULOS AO CRESCIMENTO PESSOAL / PROFISSIONAL

São muitos os obstáculos ao crescimento das pessoas nas empresas. É possível potencializar os ambientes organizacionais no sentido de reduzi-los ou mesmo eliminá-los através de uma política de recursos humanos de valorização de cada um. Assim o conhecimento das possibilidades e limites individuais tenderá a diminuir os estados de:

- Insegurança;
- Excesso de auto-crítica;
- Insatisfação;
- Pouca energia para mudança;
- Falta de disposição para mudança;
- Acreditar demais nos estereótipos;
- Esforços não dirigidos.

8. VALORES NECESSÁRIOS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE PESSOAL QUE PODEM SER APRIMORADOS PELAS ORGANIZAÇÕES

- **AUTO-ORGANIZAÇÃO:** enxergar a si mesmo, muito mais do que aquilo que está exterior. Perceber seus valores, limites, características e verdades.
- **AUTO-COMPREENSÃO:** compreender-se como pessoa única no mundo. Assim é mais fácil compreender os que estão ao redor;
- **AUTO-RESPEITO:** antes de respeitar aos outros, respeitar a si mesmo, evitando assim expor-se a situações que conflituem com os valores e anseios.
- **AUTO-ORGANIZAÇÃO:** organizar a vida de forma que possa exercer todos os papéis escolhidos de maneira competente e prazerosa.

Para Refletir e Agir...

As empresas de hoje, tem ainda no seu bojo, os reflexos de uma postura paternalista, rígida e centralizadora. Muito já se tem feito buscando adotar uma nova postura da base até os dirigentes. As pessoas que ocupam esses postos influem definitivamente no conjunto das atitudes que inovam ou tendem a retroagir.

Mentes abertas, incentivam e cultivam sabedoria, equilíbrio emocional, voltado ao crescimento e ao desenvolvimento. Pensam globalmente e fazem as coisas acontecer criando um clima de permanente produção.

Mentes fechadas, cultivam situações emocionais pouco resolvidas, medos e apegos exagerados as suas inseguranças disseminando nas organizações em que habitam os micróbios de um ambiente cheio de temores, competição negativa, desvalorização e doença.

Cabe a você, gestor, escolher de que lado você está!!!

Adaptado de MOSCOVICI (2001).

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA E RECOMENDADA:

ALENCAR, Eunice Soriano de. **Como desenvolver o potencial criador**: um guia para a libertação da criatividade em sala de aula. Petrópolis: Vozes, 1990.

ANTUNES, Celso. **A dimensão de uma mudança**. São Paulo: Papyrus, 1998.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. Ed. Makron, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.

CONGER, Yay A . **O líder Carismático**. São Paulo. McGraw-Hill, 1991.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Revolução Estratégica e Gerencial**. Rio de Janeiro, Mapa P, 1991.

MINARELLI, José Augusto. **Como Ter Trabalho e Remuneração Sempre**. São Paulo. Ed. Gente, 11ª edição, 1995.

MOSCOVICI, Felá. **Equipes que dão certo – a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 6ª. edição, 2001.