

Adm. Diego da Costa



Administração em pauta



CFA

Conselho Federal de
Administração

PRODUÇÃO E COORDENAÇÃO

Adm. Diego da Costa

PREPARAÇÃO

Leon Santos

REVISÃO

Daniel Bruce

DESIGN DE CAPA E ILUSTRAÇÕES

André Eduardo Ribeiro

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

André Eduardo Ribeiro

C837a Costa, Diego Cabral Ferreira da.

Administração em pauta / Diego Cabral
Ferreira da Costa. -- Brasília : CFA, 2020.

110p. ; 24 cm.

1. Administração – teoria e prática. 2. Endomarketing.
3. Coaching. 4. Planejamento estratégico.
I. Conselho Federal de Administração. II. Título.

CDU 658

CDD 658

Agradecimentos

Agradecer é um aprendizado e realizar este exercício todos os dias fortalecerá o meu caminho para chegar onde desejo.

Sou grato a Deus, Jesus Cristo e o Espírito Santo – a Santíssima Trindade – que sempre estão ao meu lado, guiando os meus passos e fortalecendo o meu caminho.

Agradeço aos meus pais, Itamar e Edla, que me ensinam os principais valores da minha vida e entendem o meu propósito em ajudar mais e mais pessoas. Gratidão sempre.

A David e Daniel, meus queridos irmãos, que mesmo a distância estão conectados no propósito do amor ao próximo.

À Karine, minha esposa e companheira, que divide todos os dias alegrias, tristezas e os desafios de atingir nossas metas com foco nos nossos sonhos. Aos meus filhos, Gustavo e Guilherme, que são a razão da minha vida e do meu trabalho.

À minha sogra, Heloísa, pelo carinho e incentivo ao meu trabalho.

À Helena Cabral e à Samira Yssa (i.m.), minha tia e uma grande amiga, respectivamente. As mulheres que me ensinaram a amar a Administração.

Aos meus familiares que torcem pelo meu sucesso.

A Mauro Kreuz, nesta edição, presidente do Conselho Federal de Administração (CFA), pelo incentivo em propagar a ciência da Administração para toda sociedade e pela apresentação do livro.

A Jouberto Uchôa, magnífico reitor da Universidade Tiradentes, administrador n.º 001 do Conselho Regional de Administração de Sergipe (CRA-SE), que aceitou fazer o prefácio.

A Rogério Ramos, vice-presidente do CFA, pelo exemplo de liderança com seu jeito de dialogar e resolver os problemas.

*A Carlos Eloy, Carlito, o Zulu, que me ensinou a ter raça,
garra e vontade em nome da Administração.*

*A João Alves Neto que abriu as portas do Jornal Correio de Sergipe para
receber meus textos e pensamentos semanais durante cinco anos.*

*Ao professor e amigo, Péricles Teixeira, por apresentar a
ciência verdadeira com foco na gestão.*

Aos Companheiros e Companheiras do Rotary Club de Aracaju Nova Geração.

*Aos amigos gestores de diversas instituições e empresas que me ensinaram a
gerenciar com seus exemplos, por onde passei, fiz mais amigos do que inimigos.*

*Aos políticos que lideraram o Governo de Sergipe e a Prefeitura
de Aracaju, quando trabalhei em suas gestões.*

*Aos amigos e colaboradores do Sergipe Parque Tecnológico – SergipeTec
pelo apoio e paciência com o meu modelo de gestão.*

*Aos amigos e colaboradores do CFA, que sempre foram simpáticos ao
meu trabalho e a minha pessoa, agradeço em nome do superintendente,
Luciano, da coordenadora, Renata, que lidera a Câmara de Comunicação
e Marketing (CCM), e aos membros do time. Muito obrigado!*

*Aos amigos e colaboradores do CRA-SE, onde tive a alegria de ser presidente
durante o biênio 2013-2014. Registro este agradecimento em nome dos(as)
administradores(as) e colaboradores: Jorge Cabral; Sidney Vasconcelos;
Carlos Eloy Filho; Maria de Fátima; Flávio Andrade, Cynthia, Raquel, Márcio,
Joelden, Flávio Andrade, Edméa, Carlos Henrique, Augusto César, Adelmo
Porto, Gilson Figueiredo e tantos outros que contribuíram com a gestão.*

Aos profissionais de administração de todo o Brasil. Muito Obrigado!

Adm. Diego da Costa

Apresentação

Fico lisonjeado quando recebo a incumbência de apresentar um livro, principalmente quando a obra é sobre a ciência da Administração. Sou suspeito para falar, mas é impossível negar que ser administrador é uma profissão apaixonante, pois ela nos permite alcançar todas as áreas do conhecimento. Certamente é por isso que ela sempre está no topo das carreiras mais procuradas pelos jovens que desejam ingressar no ensino superior. A Administração abre muitas portas.

Entretanto, uma coisa é você estudar Administração; a outra é ser administrador. Falo aqui não só da obrigação legal de obter o registro profissional após a colação de grau para exercer a profissão. O sentido é outro: refiro-me a vocação, ao dom. Muitos são os graduados em Administração, mas nem todos tornam-se verdadeiros administradores.

É preciso talento para saber planejar, organizar, controlar e ter visão estratégica para comandar uma organização. O administrador é um regente e, com muita segurança e sensibilidade, faz a orquestra tocar harmoniosamente encantando pessoas. O administrador é aquele que sabe como enfrentar mudanças e tem as competências necessárias para sobreviver a elas.

O administrador Diego da Costa é um desses profissionais que nasceram com todos esses dons. Conheço a sua trajetória e sei do seu amor pela profissão. É essa paixão que o move a fazer coisas brilhantes em nome da Administração. No Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração, a sua luta é diária para levar esse entusiasmo para os profissionais de Administração de todo o país.

Incansável, este jovem já tem um currículo invejável. Toda a sua história profissional vem sendo construída para disseminar a ciência da Administração e promover a profissão pelos quatro cantos do país. Mesmo durante a pandemia da Covid-19 - doença causada pelo coronavírus que, em 2020, mudou a rotina mundial e vitimou milhares de pessoas, Diego não deixou de produzir. Foi em meio ao isolamento e ao distanciamento social que ele deu início a um arrojado projeto: escrever um livro.

Dizem que é preciso criar durante a crise e foi isso que ele fez. Diego reuniu artigos que publicou em jornal de grande circulação de Sergipe. Releu cada um deles, fez ajustes e reescreveu boa parte deles, pois a ciência da Administração é dinâmica e era preciso adequar o conteúdo aos novos tempos.

O resultado desse trabalho está reunido aqui neste livro, cuja apresentação tenho a honra de assinar. Na obra, os leitores vão encontrar textos que trazem reflexões sobre vários assuntos da área da Administração. Com uma surpreendente técnica – que torna a leitura muito mais leve, dinâmica e atrativa até para temas mais espinhosos sobre a profissão – o autor entrega um verdadeiro presente para os profissionais de todo o país.

Mas isso só foi possível, pois Diego, este jovem administrador que nasceu com o dom para administrar e encantar pessoas, pensa, vive e respira Administração. Não tenho receio em afirmar, portanto, que este livro já desponta como um trabalho que esmiúça com esmero e sensibilidade os diversos temas da nossa profissão. É, certamente, obra de cabeceira para estudantes e profissionais de Administração do Brasil e do mundo.

Parabéns, Diego! Sucesso e que sua brilhante mente criativa possa nos presentear com futuras obras. Boa leitura!

Adm. Mauro Kreuz

Presidente do Conselho Federal de Administração

Prefácio

Na vasta área de conhecimento em que se situa a Administração, torna-se interessante o aprofundamento dos diversos temas que a ela estão ligados. Este foi o propósito do autor deste livro, o administrador Diego Cabral Ferreira da Costa. Pela estrutura da obra é possível observar a diversidade de temas fundamentais para a compreensão da problemática que envolve este segmento do saber tão importante para o nosso País.

Ao ler o livro, pode-se observar o cuidado que teve o autor em abordar temas complexos de forma simples e direta, objetivando dar ao leitor um caminho para despertar sua curiosidade sobre as mais variadas abordagens sobre Administração.

Diego da Costa passou a estudar na Universidade Tiradentes (UNIT), vindo de Brasília, Distrito Federal, onde iniciou seu curso na Universidade Católica de Brasília (UCB). Ainda na UNIT, fez curso de pós-graduação em Gestão de Marketing. Recentemente, fez MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). É professor de uma família de docentes. É filho de Edla Maria Cabral Ferreira da Costa e Itamar Vieira da Costa. Este, meu amigo há mais de 40 anos, que foi professor da UNIT e fez parte do grupo que iniciou a Faculdade de Direito da Universidade, ministrando Direito Tributário e Direito Constitucional. Diego herdou a sua inteligência de seus pais. O autor é sobrinho de meu dileto amigo, que já não está entre nós, professor Antonio Vieira da Costa, que no início dos anos de 1970 foi nosso colaborador e importante na então incipiente Faculdade Tiradentes, cujo primeiro curso foi, justamente, Administração.

Inquieto, o jovem vocacionado para o estudo da ciência da Administração também tem se dedicado ao associativismo. Foi um fundador do Conselho de Jovens Empresários (CJE), vinculado à Associação Comercial e Empresarial de Sergipe, da qual foi vice-presidente. Foi fundador, em 2001, do Rotary Club de Aracaju Nova Geração. Foi também primeiro voluntário e diretor presidente da Associação Junior Achievement em Sergipe. Além de ser o primeiro sergipano a ocupar uma diretoria na Confederação Nacional dos Jovens Empresários (Conaje). Animado pelo desejo de servir, vinculou-se desde 2003 ao Conselho

Regional de Administração de Sergipe (CRA-SE), onde foi conselheiro e presidente durante o biênio 2013-2014. Atualmente, é conselheiro federal do Conselho Federal de Administração (CFA), com a função de diretor da Câmara de Desenvolvimento Institucional (CDI), e responsável pela comunicação e marketing do Sistema CFA/CRA's.

Portanto, é com imensa satisfação que faço este prefácio para um ex-aluno de nossa Universidade Tiradentes, como forma de prestigiar as iniciativas que se destinam ao aprofundamento do estudo e das discussões sobre a Administração, para a qual tenho dedicado meus esforços, teórico e prático, ao longo de minha vida profissional.

Jouberto Uchôa

Reitor da Universidade Tiradentes

Conteúdo

Apresentação.....	7
Prefácio.....	9
Introdução.....	15
Conceitos.....	17
Por que estudar Administração?.....	18
Administração – Teoria e Prática.....	19
Teoria das organizações: análise e ação.....	20
Negócio, missão, visão e valores como instrumentos do planejamento Estratégico.....	21
Administração e Gestão – semelhanças e diferenças.....	22
Administração estratégica I.....	23
Administração estratégica II.....	23
Planejamento – conceitos, características e propósitos.....	24
Planejamento estratégico e gestão estratégica.....	25
Planejamento – comprometimento com objetivos fixados e metas a atingir.....	26
Planejamento estratégico – tático – operacional.....	27
Planejamento e fatores críticos para o sucesso.....	28
Sistemas nas organizações: o técnico e o social.....	29
Endomarketing.....	30
E-commerce (comércio eletrônico) – melhoria da logística para aumentar as vendas.....	31
Empreendedorismo.....	32
A importância da Administração do tempo para o profissional de vendas.....	33
Economia colaborativa.....	34
Associativismo e sua importância para a sociedade organizada.....	35
Coaching e outras abordagens semelhantes mas não iguais.....	36
Coaching – uma nova profissão.....	38
Peter Drucker – leitura obrigatória.....	38
O Administrador Estoico.....	39

Prática.....	43
Team building – construção de equipes.....	45
Empresas familiares e processo decisório.....	45
Qualidades para exercício de cargos gerenciais.....	47
Fidelização de clientes – estratégia de marketing.....	48
Administração do capital humano – equipes de alto desempenho.....	49
Equipe de trabalho: comprometimento, motivação e treinamento.....	50
Construção de estratégias mais eficazes.....	51
Dicas para uma gestão de alto desempenho.....	52
Projetos.....	53
Benchmarking.....	54
A organização do futuro.....	55
Comunicação – criar, manter e desenvolver a conexão entre as pessoas.....	56
Contratação de pessoal e marketing.....	57
Motivação: desafio constante nas organizações.....	58
Adiar tarefas e decisões prejudica o desempenho da organização.....	59
Networking: a busca e o encontro de oportunidades.....	59
Doze atributos de liderança.....	60
Equipes de trabalho de alto desempenho.....	62
O poder do potencial humano: libere-o.....	65
Feedback – avaliação de desempenho.....	66
Administração de conflitos.....	67
Cargos gerenciais e qualificação profissional.....	68
Burocracia, um mal necessário.....	69
Scrum: a incrível ferramenta que otimiza a gestão.....	70

Dia a dia.....	73
Comprometimento e motivação dos colaboradores.....	75
A escolha da carreira e sucesso profissional.....	75
A conscientização sobre administração do tempo.....	76
Os segredos dos vencedores.....	77
Falar – demonstrar força, equilíbrio e convencimento.....	78
Grandes desafios: satisfação e motivação no trabalho.....	79
Autoafirmação.....	80
Inteligência emocional.....	81
Criatividade e inovação.....	82
Ambiente de trabalho – a prioridade e o foco é o ser humano.....	83
Acordar e dar sentido à vida.....	84
Comunicação oral e desburocratização.....	84
Trabalhar com prazer ajuda a viver melhor.....	85
A reinvenção do profissional.....	86
Administração do bem-estar.....	87
Educação e mudanças tecnológicas.....	88
Solução de problemas – análise	
das alternativas, tomada de decisão e implementação.....	89
Sucesso se faz com conhecimento, atitude, sorte.....	90
Mudança: oportunidade para melhorar a organização.....	91
A palavra de Deus para o mundo dos negócios: uma visão pessoal.....	91
Depoimentos.....	95
Biblioteca pessoal.....	105

Introdução

*"Sonho que se sonha só
É só um sonho que se sonha só
Mas sonho que se sonha junto é realidade"*

Raul Seixas

I nspirar pessoas, transformar vidas e desenvolver projetos com amor, humildade e muita fé no Criador é a minha missão. Coragem, relacionamento, ética e patriotismo são os meus valores. Baseado no meu propósito quero escrever mais um capítulo na minha vida, aqui está.

Sempre tive o sonho de escrever um livro. O sonho de colocar no papel, na tela do seu computador, *tablet*, ou seu leitor digital, as minhas idéias, meus conceitos, minhas crenças. Acredito que a vida é somente esta. Se existir outra, teremos um novo CPF. Nesta vida, somente este CPF.

O livro que está em suas mãos agora é uma contribuição pessoal para a ciência da Administração. Ele está dividido em três partes: **Conceitos, Prática e Dia a Dia**. Na primeira parte, a abordagem é focada em **conceitos** técnicos e científicos da Administração. Entre eles está o texto: "Por que estudar administração?", publicado na minha primeira coluna no jornal Correio de Sergipe, em fevereiro de 2012. Merecem destaque os temas ligados à administração estratégica, ao planejamento, ao *endomarketing* e ao *coaching*. Na segunda parte, conhecida como **prática**, em que os profissionais colocam a mão na massa, coloco temas ligados diretamente à comunicação, ao *marketing*, à motivação, ao *networking* e a muitos outros. Na Terceira parte, está o **dia a dia** da Administração com temas ligados ao comprometimento, à carreira, à administração do tempo, entre outros. O livro Administração em Pauta é um conjunto de *insights*, pensamentos e idéias sobre a profissão que, mesmo sem uma formação técnica e robusta, toda a sociedade aplica. Além disso, no final, compartilho uma lista completa de todos os livros que contribuíram com esta publicação. Mudei de referências bibliográficas para "**Biblioteca Pessoal**", espaço no qual você vai buscar a inspiração de grandes autores, nacionais e internacionais, com suas melhores publicações.

Tudo isso com muito carinho e na linguagem acessível. Textos que vão direto ao ponto sem palavras difíceis, tornando o conteúdo pronto para todos.

Bom, é a realização de um sonho. Escrever é um dom, uma prática. Aproveito para dizer que você não pode deixar as oportunidades passarem. Lembre que, em 2012, eu estava como conselheiro regional do CRA-SE e aceitei o desafio de escrever uma coluna semanal no Jornal Correio de Sergipe. Fiz por cinco anos seguidos sem falhar. Foram mais de 280 colunas e, hoje, escrevo um *blog* no portal F5 News, aqui em Aracaju.

Desejo que você realize uma excelente leitura e sendo, ou não, um profissional de administração, consiga entender estes conceitos, práticas e o dia a dia da profissão.

Um grande abraço, fique com Deus!

Adm. Diego da Costa



Conceitos

"Administrar é saber
colocar as pessoas certas
nos lugares certos"

Abílio Diniz,
empresário

Por que estudar Administração?

Momento de reflexão. “A escolha de um curso superior e carreira são etapas importantes na vida das pessoas. Elas definirão em qual área de atuação e quais tipos de atividades serão desenvolvidas. Mas o principal é escolher uma área que traga realização pessoal acima de tudo.

Administração é uma das áreas mais abrangentes e abre diversas portas, pois permite ao administrador atuar nos mais variados campos, possibilitando rápida inclusão no mercado, além de servir para utilização pessoal” (Fonte: www.portaleducacao.com.br). Quando se questiona a razão de estudar Administração, a resposta pode ser encontrada na teoria, na leitura de inúmeros livros de administração e na própria experiência individual.

As habilidades e competências de um administrador são úteis não apenas no ambiente corporativo, mas também no dia a dia. O administrador deve saber como lidar com pessoas de formações, perfis, condutas e expectativas distintas.

Em outras palavras, saber organizar, planejar, liderar, controlar, coordenar, motivar, e gerenciar expectativas (inclusive as nossas próprias), entre outras. Atualmente, as organizações com administradores que apenas dizem aos colaboradores o que fazer estão perdendo espaço no mercado.

Gestão mais participativa, contemplando diferentes pontos de vista e contribuições individuais são exigências desse mercado. Espera-se, não só preparo técnico, mas uma visão abrangente e humana do contexto empresarial em um ambiente de complexidade crescente.

O estudo da Administração tem aplicação direta na vida pessoal de cada um. Interação com pessoas, realização de planos, tomada de decisões, gerenciamento de recursos, são alguns exemplos de atividades realizadas no cotidiano. Daí, a importância de estudar Administração.

Administração – Teoria e Prática

A administração é uma atividade humana que remonta a tempos imemoriais. O ser humano só pôde progredir, porque se utilizou da administração para organizar a si próprio e sua vida em grupos: fossem familiares ou comunitários.

É, portanto, muito antiga. Mas, como um corpo organizado de conhecimentos e aplicações sistematizadas, sua história é recente, tem pouco mais de 100 anos.

Os estados e as organizações públicas e privadas aumentaram consideravelmente. Eles se tornaram cada vez mais complexos, e foi necessária a profissionalização das pessoas que lidavam com o aparelho burocrático, e estas, por sua vez, se tornaram também dirigentes de organizações pequenas, médias, grandes, nacionais e transnacionais.

Tornou-se imprescindível, também, a formação acadêmica e, em razão disto, as escolas de Administração com enfoque científico e literatura específica. Os dirigentes de outras escolas e seus pesquisadores tiveram que adquirir e consolidar conhecimentos teóricos, assim como a prática administrativa para tornar mais eficientes e eficazes as respectivas organizações.

O processo administrativo tem sido objeto de estudo, que transforma soluções criadas pelas organizações em um conjunto de conhecimentos organizados. Em uma passagem dessas realidades práticas, encorpadas na teoria da Administração e de seus métodos, busca programar em suas organizações o que entendem ser conveniente em outras, de forma sistematizada.

A prática compreende as soluções criadas no mundo das organizações reais, enquanto a teoria compreende os conhecimentos abstraídos dessa prática. Visa à disseminação do conhecimento específico dessa área tão importante para a organização da vida humana.

Teoria das organizações: análise e ação

Sabe-se que a análise é um importante pré-requisito da ação, e que uma não substitui a outra. Em algumas situações, uma análise pode ser considerada excessiva, levando a uma paralisia administrativa.

Ação sem análise pode caracterizar-se como mero impulso e, em matéria de comportamento, nem sempre ele é puramente impulsivo. Muitos indivíduos, ao alcançarem a maturidade, construíram uma série de conceitos que utilizam para interpretar os dados que observam.

Muitos desses conceitos não fazem parte de uma percepção consciente. Seriam chamados, na maioria das vezes, de crenças, pressentimentos ou suposições e até mesmo de mitos, estereótipos e superstições.

A teoria das organizações procura substituir as suposições, por um conjunto coerente de estruturas conceituais. E tais conceitos, usados e compreendidos adequadamente, ajudam o indivíduo a explicar o passado que, por sua vez, auxilia a compreender o presente e, assim, a prever o futuro.

Ajuda, também, a fornecer mais influência sobre acontecimentos vindouros e menos perturbações causadas pelo inesperado. Uma compreensão adequada dos conceitos relevantes da teoria das organizações trará benefícios às pessoas.

Ao assimilar seus conceitos, permite que a tarefa seja desempenhada de tal forma que seja possível identificar as variáveis-chaves, de qualquer situação. Prevê os resultados prováveis de quaisquer alterações nessas variáveis e seleciona as que podem e devem influenciar: afinal, nas organizações, como na vida, progride-se tanto por saber o que não se deve fazer, quanto por saber o que se tem que fazer.

Negócio, missão, visão e valores como instrumentos do planejamento Estratégico

Quando se entra em estabelecimentos mais preocupados em transmitir aos seus colaboradores, aos clientes e ao público em geral, sua maneira de ver e de se inserir no meio social, é comum ver quadros que externam suas características. Para compreendê-los, no entanto, é preciso conhecer diferentes conceitos, dentre os quais: missão, valores, visão e estratégias.

A **Missão** exprime a razão de ser da organização, as necessidades sociais a que atende e o foco fundamental das atividades. Representa o detalhamento da razão de ser da entidade, de seu objetivo social, de sua existência.

Os **Valores** são princípios que regem comportamentos e atitudes das pessoas e sobre os quais todas as relações estão baseadas, como credibilidade, confiança, princípios éticos, entre outros. Têm a finalidade de atender aos desejos e atingir os objetivos pretendidos.

A **Visão** representa a pretensão de cumprir a missão em um horizonte de futuro, com o propósito de favorecer o direcionamento dos rumos da entidade. Mostra as convicções que a orientam e a trajetória desejada a percorrer em longo prazo.

As **Estratégias**, por sua vez, correspondem aos caminhos para alcançar os objetivos e metas, fixados, para tornar real a visão de longo prazo. Orientam o comando da organização na definição de ações para melhor atingi-las.

A compreensão do processo de planejamento estratégico de uma empresa, inclusive de seu *marketing*, deve levar em conta a identificação clara de sua missão, visão e de seus valores. Deles decorrem o modelo de negócio.

Administração e Gestão – semelhanças e diferenças

Existem duas palavras que permeiam o cotidiano da atividade profissional de nossa área: administração e gestão. Por incrível que pareça, há opiniões bastante controversas.

O site mundocarreira.com.br, como matéria da redação, diz que “os termos gestão e administração parecem semelhantes, mas não são sinônimos. Administrar está ligada ao ato de dirigir e gestão foca na valorização do capital humano.” E acrescenta, em resumo: “Os conceitos de gestão e administração fazem parte do vocabulário do universo corporativo e, apesar de parecerem semelhantes, cada um possui sua particularidade.

O termo administração já foi fortemente empregado, mas atualmente está cedendo espaço para o termo gestão. As duas palavras têm origem no latim, mas não são sinônimas.

Qual é a diferença entre administração e gestão? **Administrar** significa planejar algo, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros. Em sua concepção, o termo é voltado para o lado técnico, com foco no processo administrativo.

Segundo Jules Henri Fayol, fundador da Teoria Clássica da Administração, o administrador é responsável por conduzir a empresa, alcançar os objetivos da organização e buscar extrair todas as vantagens possíveis. Deste modo, a administração é racional e visa atingir as metas e os propósitos da empresa.

Já a **gestão** tem como princípios fundamentais incentivar a participação, estimular a autonomia e a responsabilidade dos funcionários. Ela tem como foco a questão gerencial, cujo processo é voltado para o político-administrativo.

Gerir é atingir os objetivos da companhia, de maneira eficaz, ao valorizar o conhecimento e as habilidades das pessoas que trabalham dentro da empresa. O gestor deve ter a capacidade de manter a sinergia entre o grupo, a estrutura e os recursos já existentes.

O gestor da atualidade deve, pois, ir além e compreender a parte técnica e a administrativa, no que diz respeito ao planejamento e aos rumos da empresa.

Administração estratégica I

Nas empresas deve sempre existir o planejamento estratégico. Para torná-lo realidade, é preciso administrar com determinadas regras e funções, bem como dar efetividade às situações desejadas: no horizonte estabelecido e o respectivo controle.

Este tipo de administração do futuro é chamada administração estratégica, que interage com fatores que estão em constante mutação, dificultando seu controle pelos dirigentes da organização. Ela permite ao dirigente atuar visando ao que virá, na maioria das vezes, de forma imprevisível.

É também moderna, pois obedece a um sistema estruturado em que as partes interagem e suas funções e objetivos evoluem com o passar do tempo. Além disso, tem a finalidade de otimizar resultados, sempre levando em conta a realidade do ambiente com conceitos atuais e fluxo ativo entre seus componentes e suas partes.

Na área de recursos humanos a palavra colaborador está substituindo os termos operário, trabalhador, funcionário ou servidor. É uma postura moderna que ressalta o ser humano como peça fundamental para alcançar o sucesso empresarial — com valores comportamentais e motivacionais realçados, assim como a modernização dos equipamentos e padrões de gestão de trabalho em todos os setores.

Administração estratégica II

Nesta nossa época de alta competitividade e globalização, em que a criatividade é elemento diferencial, a administração estratégica deve ser mais presente e utilizada. Revela-se como uma busca incessante, visando à qualidade total de todos os fatores que envolvem a atividade empresarial, seja em relação a produtos, processos ou serviços.

Essa interatividade e participação de todos também demonstram que essa administração está se distanciando cada vez mais da administração tradicional. Sem desmerecer a segunda, a primeira tem dado um passo à frente na forma de administrar.

A administração estratégica busca sempre acompanhar a modernidade em seus aspectos positivos e oportunos. Seu objetivo é o crescimento da atividade empresarial, que tem demonstrado ser uma das molas propulsoras do desenvolvimento do país.

Ela tem como um dos pilares a administração participativa, que para alcançar as metas estabelecidas, procura aproveitar aquilo o que o ser humano tem de melhor: sua criatividade, iniciativa, ideias, comprometimento, colaboração, apoio e motivação. A administração estratégica dentro da modernidade é parte da organização e é uma das bases de sua sustentação: para atingir os objetivos de longo prazo, delineados pela alta administração, por meio do planejamento estratégico.

Planejamento – conceitos, características e propósitos

Existem vários conceitos de planejamento, com suas características e seus propósitos próprios. Quando se fala em planejamento, abordam-se inúmeros conceitos.

Deve-se ter o cuidado de não confundir o conceito de planejamento como sendo projeção ou simples previsão. Ele é um processo contínuo que visa alcançar uma situação desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, concentrando esforços e recursos da organização da melhor forma possível.

O planejamento é executado de forma independente da vontade individual dos dirigentes. Entre os aspectos abordados no processo de planejamento, pode-se dimensioná-los em vários pontos.

O primeiro seria por assunto, podendo ser por pesquisa, finanças, recursos humanos, *marketing*, produção, entre outros. O segundo, por tempo: de curto, médio ou longo prazo.

O terceiro, por elementos — tais como programas, objetivos, orçamentos, propósitos —, e o quarto por unidades operacionais: de produtos, divisões, grupos e departamentos. O quinto, por características como formal ou informal, confidencial ou público, simples ou complexo.

O planejamento é, pois, resultado do modo de pensar das pessoas e organizações. Ele reduz as incertezas das decisões e ajuda a organização a vencer os desafios e atingir seus objetivos.

Em resumo, o planejamento está relacionado ao futuro. Possui ações conectadas ao que é estabelecido anteriormente, para tomada de decisões corretas de forma sistemática e constante.

Planejamento estratégico e gestão estratégica

A empresa que quer permanecer no mercado por muitos anos precisa possuir visão de futuro. Com esse foco deve observar os possíveis riscos e as oportunidades que exijam ações antecipadas.

O planejamento estratégico se destina à formulação de objetivos e de ações para a indicação de programas a serem executados, sempre observando as variáveis internas e externas à organização e o que dela se espera. Como decorrência do planejamento estratégico, há de se estabelecer a gestão estratégica, como forma de agregar novos elementos sistemática e continuamente, dirigindo a empresa de forma geral, com ênfase nas ações estratégicas de todas as áreas.

Vários passos devem ser dados, tais como: realização de levantamentos da situação, avaliação sobre a adequação das estratégias já determinadas e análise de resultados. Além delas, é preciso fazer o levantamento de informações relativas à competitividade — e aos produtos da organização —, aos recursos disponíveis, bem como sobre o envolvimento dos dirigentes e colaboradores.

A partir desse diagnóstico, pode-se estabelecer a seleção de prioridades para implementação de projetos e definir os rumos, objetivos e metas. Sem esquecer, é claro, de possíveis ações corretivas para que a empresa possa sobreviver e prosperar.

O planejamento estratégico e a gestão estratégica são diferentes mas, ao mesmo tempo, complementares.

Planejamento – comprometimento com objetivos fixados e metas a atingir

As pessoas físicas ou jurídicas precisam de objetivos e metas para sobreviver. Precisam saber o que querem e o que vão fazer no futuro.

As organizações como pessoas jurídicas complexas se servem do planejamento, para fixar seus objetivos, e também de suas metas para definirem quanto, como e quando deverão ser implementados. Nesse contexto há de destacar a importância do envolvimento e comprometimento de toda a equipe.

Sob a responsabilidade de uma liderança, com habilidade para influenciar pessoas, a equipe poderá trabalhar com afinco, com vistas ao atingimento das metas. Poderá, ainda, canalizar energia e focar pensamentos para que o corpo funcional reaja positivamente e tenha vida própria.

Nesse sentido, é fundamental esclarecer os porquês das coisas, buscar a negociação e o compartilhamento com responsabilidade. Enfim, saber onde se quer chegar, ter um destino.

Um segmento sensível à fixação de metas é o de vendas. Ele precisa de definições transparentes, claras e ousadas, mas com possibilidade de atingi-las.

Não existe mercado inerte ou parado. Quem o move são as pessoas que brigam por espaço e procuram estar sempre à frente dos concorrentes.

E para que tudo aconteça, antes é preciso um plano. Isto é, a fixação de objetivos e o comprometimento com metas. Mas é preciso fazer uma análise situacional, para que aquilo que for proposto seja embasado em dados realistas, factíveis e possíveis de serem alcançados e realizados.

Planejamento estratégico – tático – operacional

Conforme exposto na publicação da semana passada, foi enfatizado que nesta época do ano somos levados a pensar sobre o que fizemos e, também, o que faremos no próximo ano. Foi mencionado, ainda, a importância do planejamento estratégico para o sucesso da organização.

Foi dito que a responsabilidade por sua formulação é do nível hierárquico mais alto, e dos principais gestores, em razão do nível de decisão. Com base nele, podem ser feitos planejamentos de curto e médio prazos — é importante dar efetividade a essas ferramentas de gestão empresarial, pois elas são importantes para permitir, ao longo dos anos, sustentabilidade aos empreendimentos.

Já o planejamento tático é aquele que se destina a fazer a intermediação entre o nível estratégico e o nível operacional. Ele engloba cada setor da empresa, interpreta as decisões ditadas pelos superiores, transformando-as em planos que são concretizados dentro desses setores.

O planejamento tático induz a estrutura organizacional a transformar os objetivos institucionais em setoriais. Corresponde ao nível de comando intermediário e sua implementação poderá ajudar na consecução dos objetivos maiores da empresa.

O planejamento operacional, por sua vez, tem curto alcance e está mais voltado a ações imediatas, de curto prazo. Envolve as pessoas que não estão em nível de decisão estratégica ou tática.

Suas ações são de fundamental importância para a organização, pois elas compõem a base do trabalho desenvolvido por ela. Sua influência indutiva ajuda a demonstrar que há integração entre as idéias formuladas e a concretização das ações - de modo a comprovar o acerto entre o planejado, nos diversos níveis, e o realizado com base nesses instrumentos de gestão.

Em empresas de pequeno porte pode haver a junção desses vários tipos de planejamentos. Juntos, eles dão maior efetividade e consistência entre o planejado e o realizado.

Planejamento e fatores críticos para o sucesso

Em qualquer organização, para se pensar na elaboração de um planejamento estratégico, é preciso entender os fatores críticos para o sucesso. Na execução de quaisquer ações deve existir uma estratégia e, infelizmente, no Brasil, grande parte das organizações públicas ou privadas não se utiliza dessa ferramenta.

A busca pelo sucesso de uma empresa é definida por pontos importantes como, por exemplo, os fatores críticos para o sucesso. Eles representam condições a serem perseguidas para que se obtenha sucesso no âmbito de sua atuação.

São, ainda, pontos de referência, atividades-chave do negócio que ajudam na definição das orientações gerais da gestão. Para identificá-los, deve-se recorrer à pesquisa de mercado, de desenvolvimento de novos produtos e serviços, novas tecnologias, interesse do consumidor, entre outros.

É fundamental, na atualidade, que seja incluída nas áreas de fatores críticos para o sucesso a responsabilidade social. Dela decorre a obrigação de ajudar a sociedade a melhorar seu bem-estar, com abrangência para todos, sem esquecer os objetivos organizacionais.

Também não se deve perder de vista outras áreas, tais como inovação, produtividade, competitividade, lucratividade e aumento da qualidade dos recursos humanos. Ou seja, todo um conjunto de tomada de decisões sobre as ameaças e oportunidades da organização que tem como objetivo final a satisfação e fidelização do cliente.

Sistemas nas organizações: o técnico e o social

Sistema é um termo utilizado para representar um conjunto de elementos interdependentes que seguem as etapas de entradas, processos e saídas. É cercado pelo ambiente no qual surgem os recursos que ele utiliza e para quem se destinam os resultados que ele produz, sempre visando a um objetivo.

As organizações possuem dois sistemas: o primeiro é o técnico, representado pelos componentes não humanos que, de algum modo, independem das pessoas. O segundo é o social, que engloba todas as ações e comportamentos dos seres humanos, seja de forma individual, seja em grupos.

Os dois sistemas dependem um do outro, de tal forma que a mudança de um provoca alteração no outro, pois há relação de causa e efeito constantes. A consequência desse processo é a interação de seus elementos constitutivos.

As entradas são representadas pelos recursos aproveitados, do ambiente, tais como mão de obra, capital, matéria-prima e informações. Também são influenciados por organizações ou grupos, tais como sindicatos, consumidores, fornecedores e inovações tecnológicas.

Os processos têm o condão de transformar as entradas em saídas, possuindo dinâmica própria com a tecnologia. Daí surgem as normas, os produtos e os serviços específicos de cada organização.

As saídas representam a fase final. Os resultados de produtos e serviços — destinados aos consumidores e usuários — exercem influência sobre o ambiente, por meio do aumento da qualificação de mão de obra, dos lucros, dos pagamentos de salários e tributos, bem como da influência que exerce sobre as pessoas e organizações.

Endomarketing

Ao começar a trabalhar em uma empresa qualquer, a pessoa procura saber qual a missão, a visão e os valores da organização. Mas conhecê-los não é suficiente para quem deseja ser um verdadeiro colaborador.

Como, então, transformar conceitos em atitudes na vida diária? Tem que querer colocá-los em prática, ter engajamento e estar de acordo com a filosofia da empresa.

O colaborador precisa tornar-se um verdadeiro promotor da marca e consumidor dos produtos, possuir senso de propriedade sobre as atividades que exerce, estar disposto a enfrentar novos desafios. Aí aparece essa palavra estranha: *endomarketing*, que representa uma forma de utilizar o *marketing* para melhorar a empresa “por dentro”, isto é, no ambiente interno.

O *marketing* tem por finalidade analisar pessoas, cenários e criar estratégias, entre elas a de convencer o cliente a comprar determinada ideia que está por trás da marca e não o produto em si. Já o *endomarketing* se direciona aos funcionários da organização, para sua satisfação, inclusive, utilizando-se da comunicação — ferramenta importante, que deve ser utilizada com clareza, direcionada para esse fim.

Nesse contexto, o colaborador passa a ter o reconhecimento do grupo, ter iniciativa, e ser propositivo. Assim, tudo isso pode ter resultados relevantes para a organização e, principalmente, para o corpo funcional.

Na prática, o conceito de *endomarketing* se constitui como um verdadeiro engajamento. Ele proporciona a todos os colaboradores atingirem, de forma prazerosa e eficaz, os objetivos propostos pela organização.

E-commerce (comércio eletrônico) – melhoria da logística para aumentar as vendas

O setor do comércio denominado varejo está se modificando rapidamente, do físico (ou *off-line*) para o virtual (ou *on-line*). É uma tendência mundial e o Brasil está nessa onda de transformação.

Esse novo tipo de venda (*on-line*) precisa de agilidade para atender à demanda, preservando o interesse e a satisfação do consumidor. A questão da entrega talvez seja o principal ponto de vulnerabilidade, em razão das variáveis que interferem nessa dinâmica, pois é um setor de alta complexidade na busca da eficiência com custos compatíveis.

Stefan Rehm, em artigo publicado no site ecommercebrasil.com.br, se refere a algumas das tendências do mercado de logística. Sua explanação, direcionada ao comércio eletrônico no Brasil, já constitui rotina em muitas empresas. Eis alguns dos pontos destacados por ele:

1. **Entrega Reversa com horário agendado** - Agendamento de entrega é um assunto muito importante para maximizar conveniência para o consumidor final e garantir sucesso na primeira tentativa.
2. **Entregas em um “safe place”** - O serviço de entrega em lugares pré-indicados no endereço de destino é uma questão de conveniência e segurança para o consumidor.
3. **Entregas em “pontos de coleta”** - Além da entrega no domicílio, as transportadoras oferecem entregas em lugares onde o consumidor consegue retirar o pacote.
4. **Aplicativo da transportadora para consumidores** - As transportadoras refizeram os apps para oferecer mais conveniência para o consumidor, que consegue consultar qualquer tipo de informação pelo aplicativo.

5. **"In flight" modificações** - As transportadoras começaram a oferecer a opção in "flight", recurso que permite modificar o fluxo de entrega durante a mesma. O próprio consumidor consegue modificar o endereço de entrega, o agendamento de entrega, devolução, etc.
6. **OmniChannel** - Todas as lojas com presença física estão expandindo a sua operação para canais virtuais.
7. **Cross Border** - Essa tendência se refere a formas de entrega que ultrapassam fronteiras, como a Inbound e Outbound.

A logística pode, enfim, muitas vezes, determinar o sucesso ou o fracasso nessa área comercial, em que as empresas estão tentando seguir a tendência e se modernizarem.

Empreendedorismo

O termo empreendedorismo pode significar executar, realizar, fazer, pois tem origem na palavra empreender. O empreendedor é aquela pessoa que tem certas características e habilidades, tais como criatividade, capacidade de liderança, organização, planejamento, corre riscos com moderação, é determinado e persistente.

Deve ter visão do futuro, ser otimista, estar sempre buscando novas oportunidades e novos negócios avaliando as alternativas. Atualmente, ele é encontrado onde existam pessoas, seja nas organizações sociais, nos sindicatos, na comunidade ou mesmo em casa.

É uma pessoa que se coloca sempre em situações desafiadoras para seu progresso pessoal e daqueles que o cercam. A geração de riquezas de um país depende dos empreendedores que podem ajudá-lo no seu crescimento econômico e na geração de emprego e renda.

No Brasil existem algumas iniciativas para ajudar o fortalecimento do empreendedorismo, que não se restringe aos aspectos puramente econômico-financeiros, mas estão associadas as mais diversas atividades humanas. A globalização

trouxe a necessidade de idéias inovadoras e de novas estratégias que estimulem o desenvolvimento. O surgimento de crises, de situações adversas neste mundo globalizado são fatores que compõem um ambiente propício para o fortalecimento do empreendedorismo.

A importância da Administração do tempo para o profissional de vendas

Na área de vendas, frequentemente, não há um controle rígido sobre o trabalho desenvolvido. Claro que isto acontece nos vários segmentos de trabalho em que as pessoas negligenciam a administração de seu próprio tempo e não tomam consciência de sua importância.

Parando-se um pouco para verificar as questões relativas ao tema, é possível identificar diversas disfunções. Questões como tempo despendido em tarefas burocráticas dentro da empresa, determinação da quantidade de clientes a serem visitados, critérios de seleção, possibilidade de retorno efetivo ou potencial, tudo isto envolve administração do tempo.

Planejamento é talvez o fator preponderante, assim como o respeito ao tempo do cliente, com visitas marcadas e confirmadas por telefone ou e-mail e identificação dos melhores dias para fazer contatos. A duração da visita deve ser clara para o cliente, com plano de ação cuidadoso sobre o que vai ser dito, seus objetivos, atividades, expectativas de resultados.

É preciso haver a conscientização sobre o controle do tempo e seu planejamento. Assim como precisa existir a procura da redução de custos, a satisfação de se conseguir fazer o que foi planejado dentro do tempo previsto e a adoção do sábio ditado popular: "não deixe para amanhã o que pode fazer hoje".

A procrastinação é a maior inimiga da utilização racional do tempo. Portanto, é fundamental questionar-se, sempre, sobre a maneira mais interessante e viável para aproveitar o tempo e utilizá-lo de forma racional e produtiva.

Economia colaborativa

Na economia colaborativa existe a procura pelo compartilhamento de bens e serviços — principalmente, pela internet —, além do fomento ao empreendedorismo e à inovação. Ela vem ganhando adeptos em todo o mundo, pois gera expectativas positivas.

Por outro lado, ela também produz indagações que levam ao ceticismo, tais como desconhecimento dos tipos de negócios, desconfiança dos usuários, confrontos com organizações já estabelecidas, etc. Mas não há dúvidas de que ela veio para ficar.

As empresas colaborativas precisam reestruturar seus modelos de negócios fora do modelo 4Ps = preço, praça, produto, promoção. Precisam ter visão de futuro e ser inovadoras, procurando incorporar modelos colaborativos, como prestadoras de serviços, fomentadoras de mercado ou provedoras de plataformas.

Ao fazê-lo, elas vão evoluir ao lado de seus clientes. A nova ordem é compartilhar e não centralizar.

Na economia colaborativa existe a junção de três pontos que a tornam atraída, a partir do avanço tecnológico e da evolução da sociedade. O primeiro é o econômico: com novo enfoque na preferência por acesso, ao invés da aquisição, redução de estoque ocioso ou em excesso.

O segundo ponto é o tecnológico. Ele produz grande afluxo de informações, de interação via redes sociais e utilização de modernas formas de pagamentos.

O terceiro é o social, que está relacionado ao fenômeno da densidade populacional, à abordagem colaborativa entre os seres humanos, bem como à preocupação com a sustentabilidade e com a qualidade de vida, em sentido amplo. É um movimento em constante evolução, revolucionário que concebe novas formas de dinamização da economia.

Associativismo e sua importância para a sociedade organizada

No mundo moderno está cada dia mais evidente a necessidade de o ser humano se tornar mais gregário ou sociável. Os sindicatos, as associações, organizações de fins sociais — bem como federações, confederações de todos os matizes econômicos, políticos e sociais — estão na ordem do dia para representar os vários e múltiplos segmentos da sociedade.

É fácil definir o termo associação como resultado de iniciativa, seja formal ou informal, de reunir pessoas com objetivos e interesses comuns (científicos, culturais, políticos, filantrópicos, econômicos, sociais, etc.). Sua finalidade é gerar benefícios para si e/ou para terceiros, fortalecidas pela união para enfrentar desafios.

O associativismo não se restringe à pessoa física, pois se constitui sob as mais diversas categorias, formais ou informais. É cada vez mais intenso, como fenômeno, entre pessoas jurídicas, uma vez que no mundo empresarial um desses desafios se refere, por exemplo, à competitividade, entre outros.

Os entes econômicos precisam de cooperação recíproca, formada por parcerias e união, para se tornarem mais competitivos. Com isso, é possível fortalecer o compartilhamento de recursos, riscos, custos, pesquisas e acesso a mercados maiores.

É preciso, pois, incentivar a busca de meios para melhorar o desempenho de todos os envolvidos, respeitadas as características individuais. Interessante notar que o associativismo ajuda, e muito, a estabelecer diálogos com o poder público.

Com melhores resultados, tal relação proporciona visibilidade e respeito perante a sociedade. Além disso, beneficia a percepção das categorias que são representadas pelas associações, cooperativas, sindicatos, consórcios empresariais, etc.

Coaching e outras abordagens semelhantes mas não iguais

Na área de administração é comum surgirem palavras que viram tendências e recebem elogios e críticas. É o caso da palavra inglesa *coaching*, que segundo o site www.slacoaching.com.br "define um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências e técnicas para auxiliar pessoas e empresas no alcance de suas metas, no desenvolvimento acelerado e em sua evolução contínua."

Ainda segundo o site, "o profissional de *coaching* atua como um estimulador externo. Desperta o potencial interno de outras pessoas, usando uma combinação de flexibilidade, perseverança, estratégias e ferramentas pautadas em uma metodologia de eficácia comprovada".

Em outra fonte (<http://blog.clailtonluiz.com>), há uma explicação para se entender a diferença do processo comparado com outras modalidades de abordagens semelhantes, mas não iguais. Ali se menciona: "as modalidades mais confundidas e misturadas com *coaching* são: counseling, mentoring, terapia, consultoria, treinamento.

No counseling, trabalha-se com clientes que se sentem constrangidos ou insatisfeitos com sua vida. Eles buscam orientação e conselhos.

O counselor (conselheiro) trabalha para sanar o problema de um cliente. No *coaching*, se oferece perguntas e o cliente fornece as respostas.

Mentoring é quando um colega sênior, considerado mais entendido e possuidor de mais sagacidade e conhecimento, em uma determinada área, dá conselhos e atua como modelo. O mentoring envolve discussões amplas, enquanto no *coaching* o foco é um dos principais elementos.

O mentor é um patrocinador, com grande experiência profissional no campo de trabalho de seu cliente, que transmite sua experiência. Tanto o mentoring quanto o *coaching* relacionam-se, principalmente, com diálogo no presente, em direção ao futuro.

A terapia trabalha com o cliente que busca alívio de sintomas psicológicos ou físicos. O cliente quer uma cura emocional e o alívio do sofrimento mental.

O *coaching* lida com o crescimento mental do cliente. A razão pela qual um cliente busca terapia é normalmente para se livrar de algum sofrimento ou desconforto: mais que avançar rumo a metas desejadas.

O *coaching* não é corretivo, mas gerativo. Já a terapia tem mais possibilidades de envolver o discernimento e trabalhar melhor com as experiências passadas, do que o *coaching*.

O consultor fornece conhecimento especializado e soluciona problemas do negócio, ou desenvolve um negócio de maneira global. O consultor lida com a organização como um todo ou com partes dela, e não com indivíduos dentro dela.

Os consultores só afetam os indivíduos de maneira indireta. Outra grande diferença é que um consultor precisa ser especialista na área de atuação.

Consultores fornecem respostas, ao passo que *coach* oferece perguntas. O treinamento é o processo de adquirir habilidades ou conhecimentos, por meio de estudo, experiência ou ensino.

O treinador, por definição, é o especialista, e o treinamento provavelmente focará habilidades específicas para resultados imediatos. Além disso, o treinamento possivelmente funciona na base de “um para muitos”, mais que “um para um”.

Em sentido mais amplo, *coaching* pode ser considerado treinamento, mas, novamente, a diferença reside no fato de que o *coach* não oferece respostas, soluções ou conhecimento pronto. O cliente é o especialista, e é o cliente quem tem as respostas, e não o *coach*.”

Coaching – uma nova profissão

Para se tornar um *coach*, com as qualidades inerentes à profissão, deve existir entre outros requisitos: preparo, dedicação e disciplina. Precisa existir, ainda, conhecimento, confiabilidade, comprometimento, competência e responsabilidade em busca da excelência.

O *coach* (consultor) deve motivar o *coachee* (cliente) para que este se comprometa com o processo de mudança, de forma responsável para se envolver e atingir as metas desejadas. Ainda em relação ao *coachee*, para ficar em consonância com esse processo, devem ser identificados e superados os obstáculos, reconhecidos valores e crenças — além da aprendizagem sobre si próprio, a busca do controle da própria vida, tornando-se proativo.

É necessária a adoção de procedimentos específicos, tais como o acompanhamento contínuo, empatia e muito diálogo, com a finalidade de buscar a evolução. Além disso, busca-se o crescimento, aperfeiçoamento, felicidade, bem-estar e o aprimoramento da qualidade de vida.

Tais processos são essenciais para o autoconhecimento, transformação pessoal e escolha de novo caminho profissional, mais consciente. Focar na ação de forma consistente e visar a realização (não as barreiras) contribui para a mudança no modo de pensar e agir, tornando o processo mais claro e compreensível.

Peter Drucker – leitura obrigatória

Estar atualizado é importante nas mais diferentes áreas do conhecimento humano, e o profissional de administração não foge à regra. A leitura de bons livros é condição necessária para evolução.

Entre as obras essenciais para o administrador estão aquelas escritas pelo professor Peter F. Drucker — pai da Administração Moderna — que nasceu em Viena, Áustria (1909) e faleceu em Claremont, Califórnia, Estados Unidos (2005). Para ele, “administração é um processo operacional, composto por

funções como: planejamento, organização, direção e controle”, e “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Drucker escreveu mais de 30 livros, entre eles “Desafios Gerenciais para o Século XXI”, “Administrando em Tempos de Grandes Mudanças” e “Sociedade Pós-Capitalista”. Mas, talvez, o mais conhecido do grande público seja “O Gerente eficaz”, agora com novo título “O Gestor eficaz”.

Nessa obra, Drucker demonstrou que a eficácia pode ser aprendida com autodisciplina. Também frisou que o aprendizado deve ser obtido de forma abrangente e múltiplo, com definição clara das prioridades e gestão correta do tempo.

Interessante notar, por sua atualidade, que Peter Drucker, há décadas, já mencionava o conceito de “(re)privatizações” — que significa realizar a privatização dos serviços públicos, como forma de reduzir a burocracia. Outro conceito trabalhado pelo autor é a “gestão por objetivos”, ou seja, um tipo de gestão caracterizada como um método de planejamento e avaliação, baseado em fatores quantitativos.

Outra ideia trabalhada por Drucker é a “descentralização das empresas”, que ele explica como sendo a divisão do trabalho. Portanto, é sempre bom gastar algum tempo para visitar (ou revisitar) bons autores.

(Fonte de pesquisa: Wikipédia)

O Administrador Estoico

O texto a seguir foi a leitura estoica que fiz:

“Ó, mortais, aonde ides com tanta pressa? O que vos atormenta? Por que ides nesta e naquela direção, desgostosos, como homens cegos? Andais pelo caminho errado e vos esqueceis do que é certo. Buscai a prosperidade e a felicidade no lugar errado, onde não se encontram; e não credes naqueles que vos mostra onde de fato estão. Por que procurais em coisas exteriores? Pois

não estão no corpo (...) nem na riqueza: se não credes em mim, vede Creso, contemplai a riqueza da era hodierna, o quão cheia de lamentação é a vida. A felicidade não reside no poder; do contrário, todos aqueles que foram cônsules duas ou três vezes seriam felizes, mas não o são."

Epiteto, Discursos, 3.22.2.

Como ser um profissional estoico? A partir desse texto do filósofo, escravo e grego, Epiteto, nota-se claramente a necessidade de mudança comportamental no modo de encarar a vida profissional e pessoal. Como estão os seus estados emocionais? O que está acontecendo hoje na sua carreira? Como você cuida da sua saúde? Seus relacionamentos são proveitosos ou apenas em uma "única mão"? Qual o momento que você busca a conexão com Deus, com o Criador, com Algo Maior? Percebe que na maioria das vezes estamos correndo atrás de algo, com um ritmo tão acelerado, e não sabemos o que realmente é. Quantas pessoas não estão doentes hoje por não dedicarem um tempo para cuidar delas mesmas? Você, eu, todos nós estamos colhendo hoje o que plantamos no passado.

O estoicismo é uma filosofia excelente e uma base forte para entender que não controlamos tudo e nem todos. Controlamos nossas emoções, nossos sentimentos, o que escutamos, o que aceitamos como verdade. Simples assim. Você conhece a oração da serenidade? A oração estoica? Leia:

"Concedei-me, Senhor, a serenidade necessária para aceitar as coisas que eu não posso modificar, coragem para modificar as que eu posso e sabedoria para distinguir umas das outras."

É isso. Os profissionais de Administração, os administradores, os técnicos, os tecnólogos, os mestres e os doutores, todos necessitam desenvolver sentidos estoicos para melhorar seu desempenho pessoal e profissional. Gostaria de apresentar, neste texto, três palavras que a filosofia estoica trabalha bem demais. A primeira é a ataraxia, nada mais do que a capacidade de estar e se manter "sereno" no meio do "caos", entendendo a oração da serenidade colocada acima; a segunda é prosoche, exercitar a atenção plena. Na atualidade, estamos com uma sociedade conectada demais com seus celulares, tablets e computadores, perdendo foco e mudando a sua atenção todos os dias. A

terceira palavra é aphateia, que significa paixão, gosto de usar a palavra amor para expressar o que sinto com relação ao meu trabalho, só que a filosofia estoica traz a aphateia para o foco do que é preciso sentir para ter uma carreira de sucesso e resultados financeiros incríveis.

Por fim, vale registrar que o estoicismo é uma filosofia positiva e apresenta bons resultados para o ser que coloca em prática este pensamento, esta visão, este sentimento com o objetivo de resolver, e somente resolver, o que está ao controle de cada um. Torne-se um administrador estoico, seja um profissional estoico e entenda que a filosofia, que pode ser definida como o amor pelo conhecimento, foi e é a base da construção de todo conhecimento humano. É bom demais estudar a filosofia estoica. Leia mais sobre.

An abstract graphic in a light blue color on a dark blue background. It depicts a hand with the index finger pointing towards the right. The hand is composed of several overlapping, slightly offset lines, giving it a sense of motion or a 'glitch' effect. The lines radiate outwards from the hand, creating a dynamic, energetic feel.

Prática

"Concentre-se naquilo que você
é bom, delegue todo o resto"

Steve Jobs,
fundador da Apple

Team building – construção de equipes

Em um texto anterior foi abordado o tema *endomarketing*. Ele representa uma forma de utilizar o marketing para melhorar a empresa “por dentro”, isto é, no ambiente interno.

Nele pode ser visto uma de suas partes fundamentais: o treinamento. Treinar uma equipe exige boas técnicas, engloba fatores emocionais e o comportamento dos envolvidos.

Só treinamento técnico, específico e focado são importantes. Mas é preciso, também, inovar para treinar, pois hoje é uma tendência.

Além da motivação é importante o entusiasmo, a exploração de situações de superação e autoconfiança. É preciso, ainda, desenvolver o raciocínio lógico, utilizando atividades lúdicas, descontraídas, em ambiente aberto — exemplo: arvorismo, canoagem, escalada etc. — para gerar maior conhecimento, entusiasmo e comprometimento interpessoal.

Claro que o treinamento deve ser conduzido de forma a relacionar os desafios e propósitos profissionais, com trabalho feito no cotidiano dos participantes, além do aspecto prazeroso e divertido dos desafios. A construção de equipes (*team building*) é importante, tendo em vista que colaboradores são aquilo que as empresas têm de mais importante.

Bem treinados, eles podem trazer situações que inspirem a organização internamente, com criatividade e engajamento. O cuidado e atenção especial dispensadas a eles propiciam desenvolvimento dos negócios e sustentabilidade empresarial.

Empresas familiares e processo decisório

A maioria das pessoas empreendedoras deseja que seus familiares, principalmente filhos e filhas, tenha o mesmo interesse nos negócios que ela. Anseiam que ao longo do tempo a ideia prospere e seus negócios possam ser chamados de empresas familiares.

O desejo arraigado no ser humano, em fazer algo que se perpetue no tempo, impõe a necessidade da sucessão no comando dos empreendimentos: sejam eles de pequeno, médio ou grande porte. Nas pequenas empresas é mais fácil, porque o envolvimento da família é constante, e toda transformação vai acontecendo de forma natural.

Nas médias e grandes empresas é mais complicado. A sucessão deve ser planejada para evitar riscos para a saída do “comandante”.

O sucessor deve estar qualificado, ciente das dificuldades que enfrentará, e compromissado com os objetivos empresariais. Muitas vezes, o processo de sucessão desconsidera a vontade do herdeiro de ficar de fora da área empresarial, com isso, impede o surgimento de outro herdeiro com competência e talento para tal.

Evitar escolhas equivocadas, e conflitos de interesses, pode ser um bom caminho para que uma empresa que foi iniciada com visão restrita e doméstica siga sua trajetória por várias gerações. Além disso, afasta o famoso ditado: “pai rico, filho nobre e neto pobre”.

O processo decisório é relevante em qualquer organização, particularmente no ambiente empresarial. Os objetivos almejados outrora dependem dele, inclusive, pelas consequências diretas — imediatas ou não — para a sobrevivência de qualquer empresa.

A maneira de dirigir uma organização determina em grande parte seus resultados. Nesse contexto, o nível de comando gerencial, suas ações e mediação dos conflitos de interesses, assume alta relevância e não pode ser dissociado do processo decisório.

Nas empresas familiares existem peculiaridades que tornam esse processo de escolha (de determinado curso de ação), muitas vezes, difícil e complexo. Frequentemente, quem decide não possui definição clara dos problemas existentes, e falta avaliação criteriosa do caminho a seguir em busca de soluções que sejam benéficas para a empresa.

É preciso evitar o embate entre os desejos dos familiares que são proprietários, ou acionistas majoritários, e os objetivos da empresa. Seus critérios de eficiência, eficácia e efetividade, valores e crenças podem se apresentar deturpadas nesse contexto, exigindo muito tempo para o gerenciamento de conflitos.

Fator importante nesse processo é a profissionalização da gestão, com dirigentes recrutados pela competência, sem interferências dos proprietários. Deste modo será possível melhorar o desempenho empresarial e o processo decisório; ambos voltados para que sejam alcançados os objetivos propostos pela organização.

Qualidades para exercício de cargos gerenciais

Para ocupar cargos em nível gerencial exige-se da pessoa um conjunto de atribuições, tarefas e, principalmente, que possua qualificações para exercer o cargo ou as adquira e desenvolva. Denominadas atributos, essas qualificações são variadas e dependem do nível hierárquico, de o cargo estar em uma posição de administração, funcional ou geral, do tipo de organização, entre outros fatores.

Não se trata de precondições que o ocupante deve preencher, tais como experiência anterior, formação profissional e outros legais ou institucionais, mas de qualidades relativas aos conhecimentos, habilidades e atitudes. O gerente deve conhecer todas as técnicas e informações para o exercício do cargo.

Deve, ainda, ter a competência técnica, o domínio de conceitos sobre o comportamento humano para a compreensão dos fatos e situações que devem ser interpretados. Importante, também, são as habilidades para definir estratégias e analisar problemas, assim como aquelas que se referem ao relacionamento entre as pessoas.

Habilidades de relacionamento, liderança, capacidade de resolução de conflitos, alocação de recursos e autoanálise são fundamentais nesse processo. Elas são adquiridas fundamentalmente pela experiência prática.

Já as atitudes compõem os conhecimentos e sentimentos sobre si próprio e sobre o mundo externo e estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional. Elas não se referem apenas a outras pessoas, mas também ao próprio indivíduo e seu ambiente de trabalho.

A pessoa que encara de maneira positiva a possibilidade de ocupar cargo gerencial pode obter maior sucesso, em relação àquela que não vê atrativo na possibilidade de ingressar na carreira gerencial.

Fidelização de clientes – estratégia de marketing

‘Ativo significativo’ é a expressão utilizada pelos dirigentes de empresas quando se referem à fidelidade do consumidor. Eles a classificam como muito importante, entre as estratégias de *marketing* de retenção de clientes em um mercado cada vez mais competitivo.

Conquistar novos clientes é bem mais caro que manter os já fidelizados. O esforço para retê-los se configura em um investimento para aumentar as vendas e reduzir despesas.

Há vantagens consideráveis na implantação de modelo de fidelização, pois reduz custos de marketing, aumenta poder de negociação com parceiros, proporciona competitividade frente aos concorrentes e cria diferencial de confiança. A fidelização converteu-se em um componente estratégico fundamental para as organizações que dão importância às relações com seus clientes, ela procura valorizar a escolha por determinado bem ou serviço.

Cliente fiel e satisfeito repete regularmente suas compras, recomenda a outras pessoas os produtos e serviços e, normalmente, fica refratário ao apelo dos preços. Com o forte crescimento do e-commerce (comércio eletrônico), os programas de fidelidade se tornaram importantes e se constituem como fonte de estratégias agressivas de marketing, como forma de conquistar e manter o cliente de forma duradoura.

O processo de fidelização recebe massivo apoio tecnológico, com bancos de dados que acompanham tendências e atuam na criação de sintonia com o público consumidor. Ela pode ser implementada independentemente do tamanho do empreendimento, desde que sejam levadas em consideração as estratégias adequadas a cada situação.

Administração do capital humano – equipes de alto desempenho

Administrar o capital humano é um grande desafio para qualquer organização empresarial, neste mundo em constante transformação. Seu desenvolvimento pode ser incrementado com a formação de equipes de alto desempenho, que conseguem fazer bem suas atividades múltiplas e concorrem para o crescimento profissional dos seus membros e aperfeiçoamento das equipes.

As pessoas que integram as equipes de trabalho de alto desempenho têm clara noção do potencial que possuem. Se distinguem pelo grau e profundidade do compromisso, de cada uma delas, com o seu próprio desenvolvimento e com o sucesso dos demais membros do grupo.

Um equipe se torna unida e forte quando busca objetivos bem definidos, transparência e metas significativas. Além disso, procura a concentração dos esforços de todos para os objetivos definidos, a confiança recíproca e a cooperação mútua.

As responsabilidades e oportunidades devem ser compartilhadas, pois trarão mais conhecimentos, experiências e emoções ao grupo e são impossíveis de serem encontrados todos em uma só pessoa. Essa determinação, adesão e o comprometimento lhes dão um forte sentimento de inclusão, pois todos se sentem partícipes e se mostram fiéis aos princípios e valores que permeiam a equipe.

A crítica deve servir como elemento para correção de erros, valorizando o esforço realizado na direção dos objetivos propostos. O treinamento continuado, a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes constituem uma busca que não se esgota, e ao praticá-los as pessoas se mantêm atualizadas e competentes.

Os integrantes de uma equipe devem, pois, estar atentos para a melhoria contínua e buscar o envolvimento na solução de problemas e tomadas de decisões. Todos devem se empenhar na busca pelo sucesso coletivo.

Equipe de trabalho: comprometimento, motivação e treinamento

Em qualquer ambiente de trabalho, dois extremos devem ser evitados: um deles é a centralização de decisões nas mãos de quem lidera e dirige. Esses dirigentes costumam se intrometer em tudo, dão palpites sobre as coisas mais triviais e não conseguem delegar.

O outro extremo reside naquele dirigente que não se preocupa com nada, não enxerga os problemas que, sem a apresentação de soluções, se avolumam e prejudicam a todos. Eles fazem de conta que está tudo bem, não interagem com a equipe e deixam de abordar problemas para não causar mal-estar, não querem propor a demissão de colaboradores relapsos para não “queimar” sua imagem e, com isto, causam a falta de comprometimento dos demais e, evidentemente, não conseguem motivá-los.

A consequência lógica dessas atitudes de gerenciamento e liderança equivocados é a empresa começar a perder terreno frente aos concorrentes, com o risco de, no médio prazo, não conseguir se sustentar no mercado. Para criar uma equipe que se sinta valorizada é necessário proporcionar uma visão centrada no comprometimento da própria organização e dos seus colaboradores, pois sem isso não há êxito.

As pessoas devem saber que fazem a diferença. E, também, deve-se procurar demonstrar que as coisas que não se vê são tão, ou mais, poderosas do que aquelas visíveis. O invisível deve ser trabalhado para elevar o nível de motivação, mediante o diálogo para ajustar a equipe, e este trabalho pode ser feito por meio do treinamento.

Construção de estratégias mais eficazes

No livro “A NeoEmpresa – O futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração”, o autor César Souza aborda o tema construção de estratégias mais eficazes. Em sua análise, ele demonstra como elas constroem causas para a empresa e para equipe, edificam algo que transcenda o dia a dia e geram o *job description*, a missão e a visão — conceitos tradicionais da Era do Management.

Souza ainda mostra como estratégias eficazes viabilizam a realização de sonhos dos seus clientes, por intermédio de um modelo de negócio, com soluções integradas, em vez de apenas vender pacotes de produtos e serviços. Também criam valor para toda a rede: não apenas para os acionistas, pois desenvolvem todo o setor, visando à autossustentação do negócio mediante um ‘mapa de geração de valor’.

E não param por aí, pois ainda possibilitam a cocriação. Isto é, integram os clientes, os colaboradores, os parceiros e demais entidades relevantes nas decisões estratégicas das empresas, em vez de apenas buscá-los para executar decisões já tomadas.

Outro ponto abordado por Souza é o que parece impensável para os profissionais aprisionados pelo modelo mental do *management* tradicional. Trata-se da alta diferenciação de produtos e serviços com menor custo e melhor preço.

Do ponto de vista dos processos, estratégias bem formuladas imprimem velocidade de resposta que surpreende sempre seus competidores e encantam os clientes, por serem tão ágeis quanto a própria mudança. Cooperam entre si e desenvolvem alianças estratégicas, sinérgicas e complementares que reinvestem seus resultados e criam riquezas onde operam.

Juntam o que parece ser impossível de unir, ao compatibilizar aparentes paradoxos que foram impostos pelo velho modelo mental da fragmentação. Harmonizam, assim, falsos dilemas.

Equilibram o que para muitos soam como dicotomias; tais como o tangível e o intangível, a estratégia sofisticada e a eficiência operacional, o curto prazo e o longo prazo. Fora isso, balanceiam tensões entre o que não podemos dispensar e o que devemos renovar, entre a continuidade e a mudança, entre o eterno e o moderno, entre o essencial e o mutável.

Dicas para uma gestão de alto desempenho

Em palestra no evento HSM Expomanagement, em São Paulo-SP, o empresário Abílio Diniz deu cinco importantes dicas que podem ser aplicadas também na atualidade. Na ocasião, ele foi perguntado sobre os motivos que o levaram a ter êxito como empresário.

A primeira dica foi 'tenha propósito' e, na sequência, explicou por quê. "O que eu sempre persegui é: não queremos ser mais uma empresa, queremos ser 'a empresa'. Dizem que qualquer um pode ser substituído. Mas quem substituiu Beethoven? Mozart? Ninguém! Os dois foram únicos. O que eles fizeram ninguém fez. Propósito é lutar para ser você".

O segundo conselho foi: 'estabeleça uma cultura voltada para as pessoas'. "Mais do que buscar resultados, tenha uma cultura voltada para as pessoas. Elas, para mim, são o ativo mais importante de uma empresa. Coloque as pessoas no lugar certo e deixe que elas tomem as decisões", explicou.

O terceira indicação do empresário foi 'simplifique'. "Quanto mais enxuta é uma companhia, mais eficiência ela atinge. "Quanto mais você puder fazer o simples, melhor. Não faça reuniões. As empresas fazem reunião quando não sabem o que fazer ou quando querem dividir uma responsabilidade. Quando você tem processos simples, não precisa disso".

Quarta dica, 'seja um líder firme e estabeleça a meritocracia'. "Existem inúmeras definições para um bom líder, mas a que eu mais gosto é: 'aquele que é capaz de tirar o melhor de cada um dos seus liderados para um benefício coletivo'. Não consigo conceber uma empresa de médio porte para cima que não trabalhe a meritocracia".

Por fim, ele sentencia: exercite seus valores. "Eu, Abílio Diniz, não tenho nada de excepcional, mas tenho valores muito bem definidos. A humildade (no sentido de saber que não sei tudo, que sempre é preciso aprender mais e que qualquer pessoa que interaja comigo pode me ensinar algo e merece ser ouvida), determinação, garra e disciplina".

Projetos

Originalmente a palavra projeto foi usada como um sentido de planificar alguma coisa independentemente de concretizá-la. Significava "antes da ação".

Atualmente, suas características são bem mais abrangentes. Projetos são temporários, possuem um início e um fim definidos, e têm uma sequência de planejamento, execução e controle.

São desenvolvidos em etapas e continuam com elaboração progressiva, envolvendo pessoas e recursos limitados. As organizações têm, frequentemente, problemas não rotineiros, inovações que necessitam de instrumentalização. Enfim, situações complexas para as quais o caminho mais apropriado é fazer um projeto para sua implementação.

O administrador — e outros profissionais das mais diversas áreas — fatalmente encontrará situações que exigem sua participação em projetos; seja como elaborador, executor, fiscalizador ou mesmo como consultor. Tomada a decisão de realizá-lo, é preciso utilizar amplo conjunto de técnicas a abranger vários campos da Administração.

Diferentemente das atividades rotineiras ou funcionais, que são repetitivas, com pequenas variações e sem prazo para terminar — pois pertencem ao cotidiano do trabalho interno ou externo: tais como produção, compras, vendas,

recursos humanos e finanças — as atividades que não se enquadram nessas situações devem ter começo e fim definidos. São feitas separadamente, uma a uma, enquadradas como atividades denominadas projetos.

O projeto deve ter um administrador que o gerencie e observe seu desenvolvimento, custo, prazo, abrangência e sua qualidade. Desta forma, evita desvios e corrige falhas, mesmo não participando das atividades diretas que buscam o resultado do projeto.

O administrador ou gerente de um projeto deve ter habilidade e capacidade de adaptação. Além disso, possuir visão abrangente de todas as variáveis que o envolvem, a fim de atingir plenamente o objetivo proposto.

Benchmarking

Certo empresário, de instituição de médio porte, procurou especialista (consultor) para fazer uma análise em seu empreendimento e de pronto disse: “gostaria que minha empresa adotasse as melhores práticas do mercado, com melhoramento contínuo, diminuição de custos e visibilidade. Quero melhorar o desempenho empresarial, em relação ao mercado, e fazer frente aos concorrentes”.

Há, frequentemente, enorme quantidade de conceitos que levam os empreendedores a procurar sempre o melhor para seu empreendimento. Entretanto, nem sempre o melhor surge dentro da empresa, e o conhecimento dela pode não ser suficiente, exigindo o aprimoramento dos processos e procedimentos para implementar melhores práticas.

Mas quais são os parâmetros para saber quem está melhor posicionado no mercado? Aí entra o *benchmarking* — ferramenta de administração destinada à verificação dos processos adotados pelos concorrentes, como referencial, e que demonstram ser mais competitivos em termos comparativos.

É importante frisar que não pode simplesmente ser cópia dessas práticas e estratégias, pois cada uma tem suas peculiaridades. Ademais, precisa ter muito cuidado com a implantação das melhores práticas, advindas de outras organizações.

Benchmarking é comumente dividido em vários tipos. Um deles é o interno, em que o ponto de referência está ligado aos processos internos da própria empresa. O segundo, o funcional, é analisada e estabelecida a relação entre os resultados de processos semelhantes, dentro da mesma organização.

O terceiro é o competitivo, em que o ponto central se relaciona aos resultados dos principais concorrentes. O quarto tipo, o genérico, está relacionado a resultados ou processos em empresas com objetivos distintos.

O quinto é o colaborativo, que tem seu referencial ligado a processos de colaboração entre várias empresas. Todos são igualmente úteis e importantes, mas é fundamental avaliar, junto aos dirigentes e gestores de cada área, as suas reais necessidades.

A organização do futuro

O mundo está em constante transformação, e no meio empresarial e corporativo não é diferente. Neste contexto há de se questionar, e estabelecer, quais são as tendências das organizações do futuro.

É preciso analisar as relações de trabalho, de remunerações, de avaliações de desempenho profissional e outras indagações no ambiente que, atualmente, já é tão competitivo. A evolução das técnicas de gestão pode levar ao surgimento das organizações holográficas ou organizações que aprendem com princípios básicos.

Garantir o todo em cada parte, criar conexão e redundância são algumas das ações praticadas por essas empresas. Além disso, simultaneamente é recomendável haver especialização e generalização, além da capacidade de auto-organização.

O dirigente da atualidade gasta seu tempo com foco em assegurar que os subordinados estão trabalhando. Por outro lado, o empregado espera o tempo passar, porque não lhe dão tarefas (e isso lhe agrada) — ou passa o problema para o colega, sem antes procurar uma solução, eximindo-se da responsabilidade.

É necessário mudar o foco e adotar um sistema de aprendizado aberto, com vistas à autocrítica e investigação. Além disso, ter atitudes inovadoras e desafiadoras para não ficar suscetível ao bloqueio de suas próprias inovações.

Comunicação – criar, manter e desenvolver a conexão entre as pessoas

No local de trabalho é comum as pessoas se depararem com conflitos causados por falhas na comunicação. Com isso, surgem discussões e, atrelados a elas, os problemas.

A comunicação eficiente e eficaz é importante para a gestão. Saber se comunicar é cada vez mais importante.

Diversos problemas poderiam ser evitados, se melhoradas as habilidades de interagir uns com os outros. Para liderar uma equipe, é preciso comunicar-se bem, aproximar-se dos colaboradores, além de perguntar, olhar, ouvir e dar instruções precisas, a fim de ajudar na resolução de problemas.

Esses são alguns cuidados para melhorar a comunicação. É simples assim: uma boa gestão significa trabalhar bem com seres humanos: ajudá-los a cumprir suas responsabilidades, auxiliá-los a colaborar e conviver em harmonia.

O principal objetivo da comunicação é criar, manter e/ou desenvolver a conexão entre as pessoas. A comunicação nunca foi tão rápida e fácil.

Celulares, correio de voz, *e-mail*, Twitter, Facebook, videoconferência e Whatsapp, são alguns exemplos da evolução na comunicação em geral. Mas, como seres humanos, devemos procurar, também e, sempre, desenvolver a comunicação interpessoal como ferramenta de gestão.

Contratação de pessoal e marketing

As pessoas, de maneira geral, desejam trabalhar em locais onde sintam que são semelhantes aos outros colaboradores em ambientes compatíveis com suas potencialidades e ambições. E as empresas buscam pessoas que possam pôr em prática as ideias que possuem.

Seu crescimento se alimenta de ideias, recursos humanos e recursos financeiros. Para contratarem colaboradores, adotam mensagens que com elas se identifiquem e, neste caso, devem expor a sua missão, cultura empresarial e suas especificidades, demonstrando que ali é o lugar diferente e melhor para se trabalhar.

Atrair candidatos potenciais é um problema de *marketing*, como qualquer outro, e pode ser uma ferramenta para ajudar a contratar as melhores pessoas. Normalmente, os pretendentes que têm ótimo nível desejam trabalhar com vencedores.

O desafio de *marketing* para o grupo de recursos humanos (RH) consiste em gerar a percepção de que a empresa será vencedora, em seu espaço de produto ou serviço. E não faltarão candidatos que gostem de trabalhar em ambientes compatíveis, com pessoas que mais se assemelham a elas.

A Microsoft, por exemplo, criou a percepção de que as pessoas mais inteligentes do mundo trabalham na empresa. Como resultado, eles têm condição de contratar muitas das pessoas mais inteligentes do mundo.

A Apple Computer incentivou a percepção de que as pessoas que trabalham na empresa “pensam de modo diferente” e não têm receio de desafiar o “*status quo*”. Para outra multinacional, McDonald’s, deve haver a percepção de que ela é “o primeiro emprego de todos”.

Em relação à nova empresa empreendedora, portanto, o posicionamento em relação aos empregados potenciais deve ser simples e direto. A missão e a cultura precisam ser transmitidas em algumas poucas sentenças ou imagens.

Motivação: desafio constante nas organizações

Toda empresa quer profissionais motivados, animados e interessados em fazer o seu melhor. A motivação deve ser seletiva, pois não existe motivação em massa.

Motivar um, não quer dizer que todos serão motivados. É interessante conhecer cada um dos membros da equipe, entendendo suas necessidades e interesses.

Os desafios devem ser propostos com metas possíveis de serem atingidas. Se forem inatingíveis gerarão efeito contrário, isto é, desmotivação.

É importante, também, que o profissional tenha autonomia e liberdade para trabalhar, com acompanhamento da chefia que deve ter clareza em suas atitudes e comandos. As análises, avaliações e opiniões apontando, de forma bem estruturada, os pontos que devem ser melhorados são importantes fatores positivos de motivação.

Sem avaliação do trabalho desenvolvido pode levar o profissional a sentir que seu trabalho não é importante e que não faz diferença. É desmotivador, também, promover alguém sem o correspondente aumento de sua remuneração ou, ainda, prometer coisas e nunca cumpri-las, tais como promoções, prêmios, visitas, participações em projetos e outros desafios.

É preciso, também, delegar, mas com o necessário suporte da chefia para que o profissional se sinta preparado para a tarefa delegada. A delegação deve ser dada com autonomia, pois delegar funções com centralização demasiada pode ofuscar a motivação da pessoa que assumiu novas responsabilidades.

Adiar tarefas e decisões prejudica o desempenho da organização

Trabalhar um pouco em cada dia, e subdividir as tarefas de tal maneira que seja possível fazer um pouco diariamente, pode minimizar o hábito de deixar para amanhã o que se pode fazer hoje. Mas há uma tendência em adiar, ainda que seja feito um bom planejamento.

Para diminuir essa tendência, é preciso perceber o motivo do adiamento de alguma coisa. Convém, ainda, identificar as tarefas preferidas, daquelas que são adiadas, e adotar etapas para administrar, superando a tendência de deixar sempre tudo para depois.

Atividades desagradáveis ou difíceis causam desmotivação, e quase sempre leva a desculpas. As alegações mais comuns são que o serviço é demasiado ou a pessoa acha que está sendo interrompida a todo momento.

Constantemente entende que há trabalho demais. Há impressão de que faltam informações, que os objetivos são vagos, não há real interesse sobre o assunto e, por isso, este pode ficar para depois.

Se isso acontecer, é fundamental fazer uma reflexão sobre as atividades que causam falta de aproveitamento do potencial de cada um. Pode-se listar as tarefas preferidas e verificar o que ocorre ao agir sob pressão.

Em tais circunstâncias, a pessoa deve relaxar, mesmo trabalhando duro. Além disso, criar motivações pessoais e procurar cumprir suas tarefas planejadas e administrar bem o tempo disponível para o trabalho.

Networking: a busca e o encontro de oportunidades

Forma moderna de fazer negócios, o *networking* é a criação de rede de contatos pessoais e a possibilidade de ter acesso a pessoas que não conhecemos e que podem ser interessantes. Se bem feito, pode ser instrumento de construção e relações pessoais que beneficiem as partes envolvidas.

As pessoas conhecidas e confiáveis nos ajudam a manter contato com desconhecidos, evidenciando a importância da rede de contatos, mantida de forma contínua. Esta é uma forma de compartilhamento de conhecimentos, ideias e informações, mediante interrelação entre pessoas em uma troca em que todos são interdependentes entre si.

Praticar *networking* na busca e no encontro de oportunidades é uma forma de interagir: seja em uma viagem, convenção, conferência, feira ou evento semelhante. A busca por objetivos a serem alcançados, tais como oportunidade de fazer negócios, crescimento pessoal e avaliação de pessoas são caminhos imprescindíveis em um mundo cada vez mais conectado.

Por meio do *networking*, feito de forma competente, é criado o mecanismo de reciprocidade e comunicação. A rede de contatos é fundamental nesse processo para gerar bons frutos no atual contexto, com a utilização de redes sociais e sem esquecer o esforço, perseverança e organização.

Doze atributos de liderança

Desafio constante para o ser humano, para a sociedade e para as organizações, o tema 'liderança' é recorrente no mercado e nos meios de comunicação. O consultor Luiz Almeida Marins Filho buscou dados de pesquisa feita na Europa, com mais de 500 executivos, e fez uma lista de doze atributos que direcionam ao alcance de tal característica.

Segundo Marins Filho, de acordo com a pesquisa qualidades como ousadia ou disposição para tentar o que não foi tentado antes é um dos principais predicados de um líder. A razão é que ninguém deseja ser guiado por um administrador que lhe falta coragem e autoconfiança.

Em seguida, a automotivação aparece como segunda característica detectada nas pesquisas do autor. O gerente que não consegue se automotivar, na visão dos executivos entrevistados, não tem a menor chance de motivar seus colaboradores.

Justiça, ou percepção do que é justo, é outra das características tão importante quanto as anteriores, na opinião dos executivos. O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de forma justa, e igual, sempre cria uma sensação de segurança. Isso é extremamente construtivo e um grande fator de nivelamento.

O quarto fator presente na lista é “ter objetivos claros e planos definidos”. O líder motivado planeja a realização de suas metas e executa o trabalho, com a participação de seus subordinados.

O quinto atributo é a perseverança nas decisões: o líder eficaz decide somente depois de ter feito suficientes considerações e análises sobre o problema. Ele demonstra convicção, crença na decisão, mantendo-se fiel a ela, mas sabe reconhecer quando erra.

Na sequência, aparece o ‘hábito de fazer mais do que aquilo pelo qual é pago’. Um dos ônus da liderança é a disposição para fazer mais do que é exigido do pessoal.

O sétimo atributo é a personalidade positiva. As pessoas respeitam tal qualidade, pois ela inspira confiança, constrói e mantém uma equipe com entusiasmo.

A empatia também aparece como característica de liderança. O líder de sucesso deve possuir a capacidade de colocar-se no lugar de seu pessoal e de ser capaz de ver o mundo pelo lado das outras pessoas.

O domínio dos detalhes também foi listado pelos executivos como atributo fundamental ao reger um grupo. O líder entende e executa cada detalhe do seu trabalho, além de dispor de conhecimento e habilidade para dominar as responsabilidades inerentes à sua posição.

A décima qualidade da lista de Marins Filho é a disposição para assumir responsabilidade. Um dos ônus da liderança é assumir responsabilidade pelos erros de seus liderados. O clichê do líder é “a responsabilidade é minha”.

A penúltima faculdade é a duplicação. O líder faz os outros evoluírem e é capaz de “estar em muitos lugares diferentes ao mesmo tempo”, além de sempre procurar maneiras de espelhar suas habilidades em outras pessoas.

Já a décima característica de liderança é a “profunda crença em seus princípios. O líder deve ter a determinação de atingir objetivos não importando os obstáculos que surjam pelo caminho.

Marins Filho sugere que os aspirantes a líderes leiam, meditem e detenham-se sobre cada um dos doze itens. Ao final, avaliem a si mesmos, deem uma nota de zero a dez e depois de algum tempo repitam essa autoavaliação. Experimente!

Equipes de trabalho de alto desempenho

Equipes de alto desempenho são aquelas que superam os padrões e limites convencionais. Surpreendem pelos resultados que conseguem obter.

Elas também agem como um todo — atuando de forma integrada —, mas conservam e valorizam as características de cada parte; de cada integrante da equipe. São constituídas deliberadamente por pessoas que querem pertencer a uma equipe de elevado rendimento, por isso não acontecem por acaso.

As equipes de alto rendimento experimentam e cultivam sentimentos de lealdade e solidariedade. Além disso, contam com clima de total abertura e transparência de propósitos, praticam a amizade.

O desafio de formar equipes com tais características é o maior e mais difícil dilema enfrentado pelas empresas e seus administradores. Sem equipes de alto desempenho, dificilmente uma empresa se manterá no mercado globalizado.

Tais profissionais partem de expectativas elevadas, que funcionam como estímulos poderosos para a motivação que possuem. Serve como balizadores de performance que apresentam.

Perseguem, ainda, padrões de performance extraordinariamente elevados. Por isso, precisam de conhecimento, habilidades e atitudes apropriados e relevantes para o trabalho que realizam.

Nem sempre eles possuem todas as condições ambientais de que precisam, mas ainda assim conseguem realizar muito. O perfil da equipe de alto desempenho faz com que superem praticamente todas as dificuldades ambientais.

As pessoas que integram essas equipes têm clara noção do potencial que possuem. Distinguem-se pelo grau e pela profundidade do compromisso de cada um com o seu próprio desenvolvimento e com o sucesso dos demais membros da equipe.

Condição fundamental para a manutenção desses profissionais é a existência de um desafio significativo para todos os integrantes: algo que desperte o gigante que existe em cada pessoa e polarize suas emoções e competências num sentido desejado.

A clareza dos objetivos, a comunicação aberta, o comportamento transparente e a busca de metas significativas são fundamentais para conseguir manter o time motivado. Além disso, condições como informação clara, exigência no cumprimento dos padrões acordados, o direcionamento dos esforços (de todos os envolvidos, para os objetivos), a confiança recíproca e a cooperação mútua completam o cenário favorável para liderar esses profissionais.

Outros fatores como o compartilhamento de oportunidades e responsabilidades, a disposição de conhecimento e de estabelecer alianças, além do respeito às pessoas e a interação sinérgica fazem com que as equipes se tornem coesas e fortes.

As equipes verdadeiras conhecem bem o negócio no qual fazem parte — fato que lhes permite modelar os cenários presentes e projetar os cenários futuros. Desta forma, rompem e ultrapassam os limites atingidos, bem como ousam em segmentos ainda não explorados.

Conseguem, assim, reunir conhecimentos, experiências e emoções que se completam: impossíveis de serem encontrados todos em uma só pessoa. Essa é a razão pela qual o desempenho da equipe ultrapassa a soma dos desempenhos individuais e confere, à organização, as condições para atender os múltiplos desafios contemporâneos.

A adesão e o comprometimento das pessoas são conseqüências da vontade de aderir e de pertencer a uma equipe. Nelas, existe um forte sentimento de inclusão, pois todos se sentem partícipes, e mostram-se fiéis aos princípios e valores que permeiam o grupo.

Todos se empenham para o sucesso coletivo. Cada indivíduo é alvo e merecedor da atenção e ajuda de todos. Em contrapartida, é responsável pelo sucesso de cada um dos demais.

Profissionais de alto desempenho utilizam a crítica como instrumento para a correção de erros e ajuda mútua. Valorizam o esforço realizado na direção dos objetivos e festejam amplamente quando estes são atingidos.

Eles impulsionam uns aos outros, com palavras, gestos e premiações. Destacam e reforçam os que obtêm sucesso, além de reconhecerem e divulgarem os êxitos alcançados.

Outra característica marcante é que incentivam cada um a persistir sempre: a superar-se, a tornar-se vitorioso. Embora cada um tenha a sua parte de responsabilidade, todos são responsáveis pelo projeto em sua globalidade.

Quando alguém se atrasa, outro vem em seu auxílio. Quando um não pode continuar, outro assume como sua a responsabilidade pela realização da tarefa.

Nessas equipes, o trabalho é sinérgico, ou seja, o resultado final apresenta um diferencial sobre o total da soma do trabalho realizado pelas partes. A aprendizagem é uma constante.

A aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes constituem uma busca continuada nessas equipes. O treinamento ocorre com extrema frequência e as pessoas estão sempre se atualizando para manterem o estado de alta competência.

O poder do potencial humano: libere-o

Se a pessoa estiver cansada e abatida, ela não consegue fazer dez por cento do que é capaz. O cérebro humano tem capacidade que tende ao infinito, superando as tecnologias mais avançadas, e o combustível que o alimenta é oxigênio e glicose.

No âmbito do mercado, é preciso buscar maneiras de aumentar o desempenho de cada colaborador, assim como sua energia. Para quem valoriza o trabalho em equipe, o dinamismo e a capacidade intelectual são ferramentas de gestão que oferecem qualidades sinérgicas que todos buscam.

Quem lidera sabe que existe um potencial dentro de cada pessoa, e ele poderá ser liberado com treinamento para aquisição de novos conhecimentos. Para tanto, é preciso haver condições para proporcionar ao colaborador dar o melhor de si: por meio da melhoria de suas habilidades, demonstração de afetividade e o desejo real de ajudar sempre quando alguém necessita.

É grande o poder que engloba conceitos ligados à criatividade, curiosidade e energia. O desenvolvimento gradativo da motivação dos colaboradores, efetivamente, dará bons resultados, compensará os esforços realizados e demonstrará que tudo está dentro de cada ser humano.

O potencial humano tende a ser liberado quando esses elementos se conjugam para tornar o ambiente de trabalho mais acolhedor e estimulante. Por extensão, haverá uma equipe motivada.

Feedback – avaliação de desempenho

Fazer avaliação de desempenho deve ser um instrumento a ser utilizado com frequência nas mais diversas organizações. O termo inglês *feedback* é muito utilizado por profissionais em diversas áreas e, em particular, pelos administradores, significando retorno, realimentação.

O termo serve tanto para quem administra como para quem é administrado. No *site* da revista Exame há uma referência ao tema, com 8 pontos para quem dá o *feedback* e 8 pontos para quem o recebe.

Para quem dá o feedback:

1. Escolha um momento e local livres de interrupções e reservado;
2. Inicie com o levantamento e valorização dos pontos positivos e seus impactos;
3. Ao falar sobre os pontos negativos e seus impactos, cite situações específicas;
4. Seja descritivo e específico. Foque no comportamento e não na pessoa (não faça julgamento de valor);
5. Direcione o *feedback* para comportamentos que o profissional possa modificar;
6. A cada ponto colocado, procure entender como o receptor se percebe em relação ao mesmo, buscando sempre construir um raciocínio conjunto;
7. Sugira comportamentos alternativos e mostre benefícios;
8. Coloque-se à disposição para retomar algum ponto depois, se necessário. Às vezes, um *feedback* pode demorar para ser assimilado.

Para quem recebe o feedback:

1. Evite posturas defensivas ou contestações;

2. Ouça atentamente os motivos e a argumentação utilizada;
3. Pergunte sempre que necessário. Esclareça suas dúvidas;
4. Garanta que compreendeu as expectativas do seu gestor;
5. Se possível, antes do *feedback* reflita sobre seus comportamentos. O que fez bem? O que pode fazer melhor?
6. Peça sugestões para melhorar;
7. Tenha confiança e respeito pelo emissor do *feedback*;
8. Não se sinta invadido ou tolhido. Lembre-se de que é um processo de desenvolvimento e o saldo deverá ser positivo.

Administração de conflitos

É da natureza humana a convivência social, pois homens e mulheres são seres gregários. Precisam se relacionar entre si, inclusive, para que haja a perpetuação da espécie.

Os conflitos fazem parte dessa convivência. Mas a palavra 'conflito' engloba um conceito bastante amplo.

Existe a simples discordância de pontos de vista, a discussão acalorada, a ruptura de relacionamentos, e assim por diante. Ele existe quando há pontos de vista ou interpretações diferentes sobre o mesmo assunto ou problema, o que é comum pois as compreensões podem parecer diferentes ou distorcidas da realidade.

No âmbito empresarial isso não é diferente. Se há intransigência — discussões envolvendo colaboradores, fornecedores, clientes ou familiares trabalhando na mesma empresa — tudo isto pode gerar conflitos.

Se não é possível eliminá-los, é possível minimizá-los e até evitá-los. Quem trabalha com administração de conflitos, sabe que é preciso ouvir os vários lados envolvidos para entender cada ponto de vista.

Deve-se, ainda, entender as posições antagônicas, usar da racionalidade sem contaminação emocional e procurar sempre estimular o diálogo. Ouvir argumentos dos vários lados envolvidos, com dados e informações confiáveis.

Outra atitude necessária é ser afirmativo, sem ter omissões, e apresentar habilidade para se colocar no lugar do outro, a fim de melhor compreender as razões apresentadas. Mesmo aqueles motivos que possam parecer estranhos devem ser ouvidos. E, principalmente, ter serenidade e autocontrole.

Cargos gerenciais e qualificação profissional

Para ocupar cargo em nível de gerência, exige-se da pessoa qualificações para exercê-lo: que adquiram-nas ou as desenvolvam. Essas qualificações ou atributos dependem do nível hierárquico, de o cargo estar em uma posição de administração, funcional ou geral, bem como do tipo de organização.

São, portanto, muito variadas. Não se trata de precondições que o ocupante deve preencher, tais como experiência anterior, formação profissional e outros legais ou institucionais, mas de qualidades relativas aos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Quem chega ao nível gerencial deve conhecer todas as técnicas e informações para o exercício do cargo. Deve ter a competência técnica, o domínio de conceitos sobre o comportamento humano — para a compreensão dos fatos e situações que devem ser interpretados.

Importante, também, são as habilidades para definir estratégias e analisar problemas, assim como aquelas que se referem ao relacionamento entre as pessoas. Isso inclui as habilidades de relacionamento, liderança, capacidade de resolução de conflitos, alocação de recursos e autoanálise.

Pode ser adquirido, fundamentalmente, pela experiência prática. Já as atitudes compõem os conhecimentos e sentimentos — sobre si próprio, sobre o mundo externo — e estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional.

Elas não se referem apenas a outras pessoas, mas também ao próprio indivíduo e seu ambiente de trabalho. A pessoa que encara de maneira positiva a possibilidade de ocupar cargo gerencial pode conseguir melhor desempenho do que aquela que não vê atrativo nessa possibilidade. Isto é um importante diferencial.

Burocracia ,um mal necessário

A palavra burocracia é muito utilizada em sociologia para abordar estruturas de organização compostas por regras, procedimentos, divisão de responsabilidades, especialização do trabalho, hierarquia e relações impessoais. Toda organização formal envolve uma burocracia.

O mundo não poderia existir nessa quantidade imensa de pessoas (mais de sete bilhões) sem burocracia — que é uma forma de regulamentação da vida em coletividade. De modo geral, o termo possui uma conotação negativa, algo complicado e cheio de regulamentos (como muita gente para fazer pouca coisa, longas filas para pouco atendimento, procedimentos repetitivos e superpostos).

No Brasil, a burocracia já gerou tantos problemas, em razão do mau funcionamento das organizações públicas, que teve até ministério para a desburocratização, que conseguiu poucos avanços e foi extinto. O sociólogo Max Weber a estudou profundamente e estabeleceu parâmetros para conceituação do tipo ideal de burocracia, em que devem estar presentes os elementos fundamentais: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

A estrutura burocrática é importante para dar segurança nas relações entre os cidadãos, e entre eles e os entes estatais. Sem ela, qualquer pessoa poderia se passar por médico, advogado, engenheiro ou administrador, e fazer edificações de qualquer maneira, vender alimentos sem controle, não pagar impostos.

Poderia, ainda, não ter identificação, registro de nascimento, garantia de propriedade de seus bens e ausência de governo constituído ou democracia representativa. Isto é, sem burocracia haveria o caos ameaçando a sobrevivência da humanidade, por isso é tão comum se ouvir que “burocracia é um mal necessário”.

Scrum: a incrível ferramenta que otimiza a gestão

Mesmo com um mercado de trabalho marcado pelas constantes e rápidas mudanças impressas pela tecnologia e pela globalização, além das transformações decorrentes da economia, observa-se que muitas organizações não possuem um método de trabalho. Até existe um Planejamento Estratégico, Missão, Visão, Princípios e Valores. Mas falta um método ágil para melhorar a produtividade.

Diante disso, a capacidade de adaptação, agilidade, planejamento voltado para convergências e novas estratégias de gestão surgem para tornar as metas declaradas viáveis. Os empreendimentos já entenderam que é preciso desenvolver um conjunto de habilidades nas pessoas e ferramentas no negócio para lidar com todas as demandas do mundo empresarial contemporâneo. Para atingir esse objetivo, a alternativa é gerir projetos de forma assertiva.

Considerado uma inovação no meio organizacional, o Scrum, também conhecido como método ágil, vem quebrando paradigmas. Tem sido amplamente empregado para concepção de produtos e execução de serviços e, ainda, para o gerenciamento de empresas, funcionando com um time de pessoas de forma flexível.

Desenvolvido por Ken Schwaber e Jeff Sutherland, comparativamente com os demais métodos ágeis, possui maior foco no gerenciamento de projetos, utilizando processos explícitos de monitoramento e um mecanismo de feedback constante.

Cada projeto é dividido em ciclos e o desenvolvimento dá-se por meio de interações, de até 30 dias, chamados de Sprints. Os requisitos são fixos, garantindo certa estabilidade ao desenvolvimento. A cada dia de Scrum, são realizados encontros diários de até 15 minutos, chamados de Daily Scrum, que auxiliam a equipe a identificar as atividades a serem executadas e prover feedbacks do andamento. Esses pontos fazem parte de uma lista de tarefas que é conhecida como Product Backlog.

O Scrum é implementado por meio de três papéis principais desempenhados por diferentes membros da equipe: Product Owner (PO): representa o “dono do produto” e os interesses de todos no projeto; Time Scrum: a equipe que desenvolve as funcionalidades do produto; Scrum Master (SM): a liderança que garante aos envolvidos as regras e práticas do Scrum, além de ser o responsável por remover os impedimentos do projeto.

O Time Scrum é composto pelo PO, o Time de Desenvolvimento e o SM. Times Scrum são auto-organizáveis e multifuncionais, ou seja, escolhem a melhor forma para completarem seu trabalho, em vez de serem dirigidos por outras pessoas de fora. Também possuem todas as competências necessárias para completar o trabalho sem depender de outros que não fazem parte da equipe. O modelo de time no Scrum é projetado para aperfeiçoar a flexibilidade, criatividade e produtividade.

No início de cada Sprint, há uma reunião de planejamento, chamada de Sprint Planning Meeting, na qual o PO prioriza os itens do Product Backlog. Feito isso, a equipe seleciona quais ações será capaz de realizar durante o Sprint que se inicia. As tarefas previstas saem do Product Backlog e vão para o Sprint Backlog.

Ao final de um ciclo, tem-se um relatório, Sprint Review Meeting, no qual são apresentadas as funcionalidades implementadas e, depois das considerações e ajustes, a equipe parte para o planejamento do próximo Sprint.

A teoria do Scrum se alicerça em três pilares: transparência, inspeção e adaptação. Para que a ferramenta obtenha êxito, alguns valores devem ser seguidos pela equipe, como comprometimento, coragem, foco, transparência e respeito.

Assim como em qualquer projeto, diversas etapas devem ser cumpridas em prazos pré-definidos, entretanto, o que se pretende com a metodologia ágil é entregar o produto de forma rápida e que, ao mesmo tempo, atenda às expectativas do cliente, mantendo ou até mesmo aumentando a qualidade do processo.

Por fim, vale ressaltar que em todos os projetos Scrum a auto-organização e comunicação dentro da equipe são ainda mais necessárias. No método Scrum, o SM e o PO compartilham suas responsabilidades. No entanto, como já dito anteriormente, é a equipe que decide o que e o quanto pode fazer em uma dada iteração do projeto, o Sprint.

Não é à toa que a ferramenta vem ocupando mais espaço nas organizações. O Scrum ajuda as equipes a trabalharem juntas, como no rugby, de onde surgiu o nome. Em uma analogia ao esporte originário da Inglaterra, é um treino para o grande jogo, um estímulo para aprender com as experiências e seguir o caminho sempre em busca de melhoria contínua.



Dia a dia

"Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação"

Peter Drucker,
pensador da administração

Comprometimento e motivação dos colaboradores

Em qualquer ambiente de trabalho, dois extremos devem ser evitados. Um deles é a centralização de decisões nas mãos de quem lidera e dirige.

Esses dirigentes costumam se intrometer em tudo, dão palpites sobre as coisas mais triviais e não conseguem delegar. O outro extremo reside naquele dirigente que não se preocupa com nada, não enxerga os problemas que, sem a apresentação de soluções, se avolumam e prejudicam a todos.

Eles fazem de conta que está tudo bem, não interagem com a equipe não abordam problemas para não causar mal-estar, não querem propor a demissão de colaboradores relapsos para não “queimar” sua imagem. Com isso, causam a falta de comprometimento dos demais e, evidentemente, não conseguem motivá-los.

A consequência lógica dessas atitudes de gerenciamento e liderança equivocados é a empresa começar a perder terreno, frente aos concorrentes, com o risco de, no médio prazo, não conseguir se sustentar no mercado. Para criar uma equipe que se sinta valorizada, é necessário proporcionar uma visão centrada no comprometimento da própria organização e de seus colaboradores, pois não pode haver sucesso sem isso.

As pessoas devem saber que podem fazer a diferença. Deve-se tentar demonstrar que as coisas que não se vê são tão, ou mais, poderosas do que aquelas visíveis. O invisível deve ser trabalhado para elevar o nível de motivação, mediante o diálogo para ajustar a equipe. Esse trabalho pode ser feito por meio do treinamento.

A escolha da carreira e sucesso profissional

Muitas pessoas pensam que ter uma profissão, com a qual se ganha muito dinheiro, possibilita reconhecimento entre os familiares e no meio social em que vivem. Assim como ter muitos subordinados hierárquicos é sinônimo de sucesso profissional.

Existem indivíduos com sucesso em suas atividades laborais que o aproveita como oportunidade e caminho para ter uma vida melhor. Com vistas a seu autodesenvolvimento, incluem o aperfeiçoamento contínuo na profissão, conforto, tranquilidade, tempo para uma boa convivência familiar e para cuidar do corpo e da alma.

Não importa o nível hierárquico dentro da organização, ou do trabalho que se executa, desde que haja dedicação e ação consciente existe possibilidade de sucesso. Ninguém é obrigado a submeter-se às imposições decorrentes da posição social ocupada, à obrigatoriedade de sempre ir mais além do que já conseguiu, de estar sempre “na moda”: seja no vestuário ou nas novas tecnologias.

Menos ainda de seguir as campanhas publicitárias do momento, da necessidade de manter a contragosto uma vida agitada e estressante por obrigação profissional. Ser bem sucedido significa ser aquele que alcança pleno êxito em sua profissão.

O profissional de sucesso tem prazer em viver seu cotidiano, sem ter que seguir as imposições sociais. Trabalha e age conforme sua verdade pessoal.

Por mais que se analise e explique, existem sempre muitas variáveis e situações inesperadas. Mas, enfim, existe o imponderável e, por isto, haverá sempre o questionamento sobre o que é ser bem sucedido profissionalmente.

A conscientização sobre administração do tempo

É interessante como as pessoas, nas mais diversas áreas de atuação, negligenciam a administração de seu próprio tempo e não tomam consciência de sua importância. Parando-se um pouco para verificar as questões relativas ao tema é possível identificar diversas disfunções.

Na área de vendas, isso fica mais evidente, pois frequentemente não há um controle rígido sobre o trabalho desenvolvido. Questões como tempo despendido em tarefas burocráticas dentro da empresa, determinação da quantidade de clientes a serem visitados, critérios de seleção e possibilidade de retorno efetivo ou potencial, tudo isso envolve administração do tempo.

Planejamento é talvez o fator preponderante, assim como o respeito ao tempo do cliente — com visitas marcadas e confirmadas por telefone ou *e-mail* e identificação dos melhores dias para fazer contatos. A duração da visita deve ser clara para o cliente, com plano de ação cuidadoso sobre o que vai ser dito, seus objetivos, atividades, expectativas de resultados.

Deve haver a conscientização sobre o controle do tempo e seu planejamento, a procura da redução de custos, a satisfação de se conseguir fazer o que foi planejado dentro do tempo previsto e a adoção do sábio ditado popular: “não deixe para amanhã o que pode fazer hoje”. A procrastinação é a maior inimiga da utilização racional do tempo.

Os segredos dos vencedores

Existe uma indagação recorrente para o ser humano sobre o que é ser um vencedor. As respostas poderiam ser as mais variadas possíveis.

Alcançar o sucesso, galgar posição de destaque no meio social e obter boa situação financeira são objetivos saudáveis. É a busca pelo melhor em cada um de nós.

A paixão e a busca do sentimento de ser feliz são segredos dos vencedores. Destacar-se, ter um lugar ao sol é consequência disso.

Para fazer as escolhas certas, é necessário entrar em contato consigo mesmo para encontrar as respostas aos questionamentos sobre sua vida. A pessoa vencedora vive plenamente aquilo que sente e no que acredita, traz ao longo da vida estímulos para disputar sempre um lugar especial no seu universo pessoal: seja no trabalho, ou nas relações familiares e sociais.

Os meios de comunicação, inclusive as redes sociais, captam o que a publicidade e a propaganda demonstram como símbolos de sucesso. Nesse contexto, há o consumismo desenfreado e a busca por riqueza e poder a qualquer custo — evidenciados pelos carros de alto luxo, frequência em ambientes badalados, roupas exclusivas e relacionamento amoroso com pessoas famosas.

Isso pode ser saudável, quando se busca o melhor para si mesmo, não quando é entendido como felicidade porque alcançou o topo. O vencedor ama o que faz, é fã de seu trabalho, compartilha e explora o capital humano: vibra quando seu colaborador, ou colega, vence etapas importantes em seu desenvolvimento intelectual.

Não tem segredos. Cabe repetir a máxima de que 'ser feliz não é consequência de ter sucesso, assim como ter sucesso não é garantia de ser feliz'. Enfim, considerar-se um vencedor depende da visão de mundo de cada um, envolve muitas variáveis objetivas e subjetivas para qualificar a figura de um ser humano que se sinta realmente um vencedor.

Falar – demonstrar força, equilíbrio e convencimento

Dirigentes têm que ter comunicação com os colaboradores de forma clara, direta, convincente. Deve haver equilíbrio para não ser dominador e, ao mesmo tempo, não ser ignorado pelos subordinados e demais pessoas.

A expressão verbal há de ser firme, mas sem ser rude. São indicativos de liderança natural o equilíbrio de comando (ao enviar a mensagem verbal), o tom de voz, a linguagem, a postura corporal e as palavras ditas sem demasiada adjetivação.

Até mesmo a velocidade de fala, entonação, gestos, contato visual e foco no assunto entram nesses sinais emitidos ao mundo. A comunicação deve ser cativante, precisa e detalhista — sem monotonia, com a voz modulada em função do clima da conversa ou apresentação, destacando-se a força das palavras importantes para a defesa das idéias.

Ainda que o comunicador seja pouco espontâneo, tímido ou retraído, não é recomendável preencher o discurso com palavras repletas de adjetivações que só tornam a comunicação mais ambígua e pouco convincente. Comunicar (de forma verbal ou não verbal), com clareza e de forma consciente, é imprescindível.

É preciso atentar-se, ainda, ao posicionamento nas redes sociais. Muitos profissionais são avaliados por terceiros, por suas posturas e opiniões reveladoras de valores pessoais.

Grandes desafios: satisfação e motivação no trabalho

Os administradores, seja na área pública ou privada, têm procurado alternativas para conseguir a maior satisfação possível, evitando que o trabalho seja considerado um “fardo”. A falta de perspectiva leva a pessoa a ficar desmotivada e, com isso, prejudica a organização e, principalmente, a si mesma.

Então, onde procurar forças para evitar que a insatisfação e a desmotivação tomem conta do ambiente de trabalho, contaminando a todos? Talvez, seja interessante não desvincular a vida pessoal da atividade profissional.

A pessoa deve, antes de tudo, tentar ser feliz como ser humano, ter sonhos, objetivos, propósitos e harmonizar-se com a natureza. Deve, ainda, transmitir suas experiências, conviver com pessoas queridas e ter consciência de que suas ações podem beneficiar os outros.

É mais que necessário ter comprometimento. Em outras palavras, procurar dentro de si a inspiração para dar sua contribuição laboral de forma proativa.

Importante, também, estar com sua vida subordinada aos valores adquiridos no âmbito familiar, religioso e na convivência social. Essa forma de pensar e agir, que depende apenas de si próprio, pode ser resumida em uma palavra: automotivação.

Não há fórmulas mágicas para ter satisfação e motivação no trabalho. Mas se cada um der o melhor de si, a unidade de comportamento leva ao aumento de desempenho.

Haverá, ainda, o cumprimento das metas e dos objetivos da organização. Esta, por sua vez, deve ter estratégias na sua gestão de recursos humanos, para tornar seus colaboradores mais satisfeitos e motivados.

Autoafirmação

O termo autoafirmação é encontrado no dicionário Caudas Aulete (www.aulete.com.br) como “ação ou resultado de autoafirmar-se, de impor a própria vontade, opinião, identidade etc., ou de procurar demonstrar o próprio valor e competência às pessoas com quem se convive”.

Presente, ainda, no dicionário Informal (www.dicionarioinformal.com.br), o termo significa “defesa da própria identidade, direitos, opiniões, desejos. Tentativa ou fato de se impor à aceitação do meio, afirmação”. Ao analisar a mesma palavra nas duas fontes, pode-se dizer que há similitude com a palavra autoconfiança.

O ser humano é dotado, pois, de extrema complexidade. Por isso, não é possível fazer generalizações, inclusive, sobre temas com alta carga de subjetividade como esse.

Aqui, neste espaço, é sempre conveniente centralizar os temas sobre administração e gestão, sendo interessante observar a autoafirmação nesse contexto. De modo geral, o profissional sabe ou tem intuição sobre seus pontos fortes.

Tem alguma clareza sobre o que é capaz de fazer, com opiniões próprias, pronto a enfrentar os desafios. Tem confiança em si próprio e procura pensar de forma coerente e tomar decisões corretas.

Os revezes não são capazes de abalar um forte grau de certeza, no caminho seguido. Mas é fundamental saber qual é o limite para esse tipo de atuação, a fim de não cair no efeito demonstração de superioridade e poder, ou de chamar a atenção — o que nem sempre corresponde à realidade do que acontece no grupo com o qual se trabalha.

Tal comportamento, se não for pautado pelo equilíbrio, pode dar a impressão de arrogância e expor uma realidade de insegurança. Em seus extremos, pode ainda soar como baixa autoestima, complexo de inferioridade e necessidade de ser aceito pelo grupo: assunto para especialistas em áreas comportamentais.

Inteligência emocional

Existem aqueles que a definem como inteligência da autoestima ou habilidade de trabalhar gerenciando as próprias emoções e sentimentos, assim como os do grupo a que pertença. Outros, afirmam que **a inteligência emocional** gerencia as emoções, identifica e administra os próprios sentimentos e de outras pessoas.

Outras ideias como automotivar-se; ter a capacidade de aplicar o poder das emoções; de sentir o outro; ou de colocar-se em seu lugar também estão relacionadas à expressão. Além dessas, também estão associadas ao termo a adoção de gestos e atitudes, e ter habilidade em se relacionar com os outros —, tudo está inserido no conceito de inteligência emocional, que pode ser desenvolvida em qualquer idade.

Tais habilidades podem fazer a diferença e tornar o profissional uma pessoa mais proativa, com atributos que fomentem o surgimento de ambientes mais saudáveis e criativos. Nesse contexto, pessoas que se destacam pela inteligência emocional têm controle e domínio sobre sua própria vida, são mais alegres, receptivas, colaborativas e mais tranquilas.

Outros benefícios são: a possibilidade de conhecer a si próprio; ser realista; controlar os impulsos; superar aspectos negativos e as próprias frustrações, evitando, deste modo, as incertezas. É possível, ainda, aumentar a determinação

(força de vontade) e, ao mesmo tempo, ter a habilidade de saber ouvir críticas das outras pessoas, com o espírito aberto e reação positiva, ainda que considere-as injustas.

A realização profissional pode ser alcançada de forma mais abrangente, sob o ponto de vista humano, quando é desenvolvido esse atributo que é a denominada inteligência emocional. Ela nos leva a buscar caminhos surpreendentes e positivos.

As pessoas que a utilizam têm boa capacidade de adaptação, são proativas, aceitam mudanças e contribuem para que elas aconteçam. O sucesso profissional está associado à habilidade do autocontrole, ou seja, saber gerenciar impulsos e lidar com as frustrações. Enfim, trata-se da arte do relacionamento.

Criatividade e inovação

Essas duas palavras têm conceituações diferentes, mas uma está sempre associada à outra. Erroneamente, com certa frequência são consideradas sinônimas.

Ter pensamentos se constitui em um exercício de todo ser humano, que a todo momento tem a possibilidade de ter novas ideias — geniais ou não — e, nesse contexto, é possível ser criativo. Mas ao deixar de colocar a ideia em prática, ou não executá-la, a pessoa não gera o concreto para o mundo dos homens e das mulheres, mas apenas uma produção mental.

Na sequência, vê-se que toda mudança teve como início uma ideia. Desta, surge a criatividade e dela poderá surgir a inovação, gerando valor, como efeito da execução da ideia.

A inovação está, portanto, ao alcance de todos, pois o inovador não deve ser, necessariamente, um gênio. Até porque, inovar não é inventar.

Muitas vezes, com criatividade e pequenas atitudes, a inovação pode se fazer presente. Exemplos disso podem ser: criar novos usos para ferramentas já existentes; mudar formas e funções no trabalho; prestar serviços de forma diferenciada; conceber novos produtos ou novas apresentações para o mesmo produto e formas diferenciadas de comunicação e *marketing*.

Isso se aplica tanto aos mercados ditos tradicionais quanto aos que possuem subjetivismo (música, pintura, literatura e outras atividades artísticas). A criatividade e a inovação são valiosos instrumentos utilizados pelo ser humano para o desenvolvimento da sociedade.

Ambiente de trabalho – a prioridade e o foco é o ser humano

As organizações, por vezes, priorizam o ambiente de trabalho, com enfoque nas instalações, na iluminação, ventilação, adequação das pessoas aos espaços disponíveis e na estrutura física. Isso é importante, mas não é o principal.

A relação entre pessoas é indispensável. A sociedade do século XXI, conectada à internet, precisa saber que um bom relacionamento interpessoal e, principalmente, profissional nos dias de hoje faz a diferença.

A vida, intensa em mobilidade, com acesso ao conhecimento, a competitividade e a luta pela sobrevivência são temas pautados nas agendas de todos. As práticas e o embasamento teórico nas organizações devem servir de suporte para, no dia a dia, melhorar o ambiente de trabalho entre as pessoas — compreendendo que falar em ambiente é entender a complexidade das diversas atividades executadas dentro (ambiente interno) e fora delas (ambiente externo).

Dessa forma, nos dias de hoje, um bom relacionamento não deve existir, apenas, no ambiente de trabalho, mas em todo e qualquer outro: seja no âmbito dos entes governamentais, na área privada ou nos mais diversos setores. O bom relacionamento deve ser trabalhado de forma ampla.

Temas como motivação, satisfação pessoal, treinamento, ampliação do conhecimento, qualificação de pessoas, entre outros, merecem destaque. Assim como a busca da qualidade e da excelência, o bom relacionamento interpessoal é um processo contínuo, sem fim.

Para alcançar níveis satisfatórios de relacionamento no ambiente de trabalho, a prioridade e o foco principal devem ser, sempre, o ser humano.

Acordar e dar sentido à vida

Dar cor, viver, colocar o coração naquilo que faz, saber o que se quer. Isso é acordar.

Existem pessoas que “acordaram” tarde, deixaram passar as oportunidades, repetiram erros e escolheram profissões que não lhe trouxeram prazer em exercê-las plenamente. Carregaram traumas para si, para os colegas e para a família.

Durante sua vida laboral “não acordaram”. Isso deve servir de aprendizado para os jovens, a fim de não repetir tais erros.

A vida tem a cor que a gente pinta e dá aquilo que a pessoa lhe deu. Cada dia representa uma nova experiência que não se viveu.

Não se deve lamentar o que passou, nem reclamar. O mundo é de escolhas, e deve-se fazê-las com espírito de luta, com motivação e alegria de viver.

É preciso acordar com amor no coração. Fazer, a cada dia, o grande diferencial do planeta, sem se deixar atrair pelas loucuras do cotidiano, e evitar, claro, tudo que impeça cada um de ter fé e esperança no futuro.

Comunicação oral e desburocratização

É interessante como, no Brasil, a tendência é dar credibilidade apenas ao que está escrito, principalmente quando se aborda o tema sob a ótica da Administração Pública. Os compromissos públicos são, inevitavelmente, formais.

Nos compromissos pessoais, entretanto, não se pode confiar apenas se eles são baseados na troca de papéis, nos atestados com firmas reconhecidas, com testemunhas, etc. Esse é um ponto importante para se adotar a simplificação e dar credibilidade ao que diz o cidadão comum.

Se uma pessoa, qualquer um de nós, fizer uma verificação entre conhecidos, fatalmente encontrará pessoas desonestas — entre aquelas com quem convive: sejam familiares, amigos, colegas de trabalho e companheiros nos clubes de serviço (Rotary, Lions). A convivência social pressupõe certa dose de confiança.

Não é fantasioso considerar que as pessoas, em sua imensa maioria, são confiáveis; são pessoas de palavra. Não se pode ter a ingenuidade de supor que não existem pessoas desonestas, mas seria injusto considerar que a maioria é composta por desonestos.

Todos devem ser considerados honestos até prova em contrário. A desburocratização, tanto no âmbito da Administração Pública quanto no setor privado, visa à simplificação e melhor convivência social e deve enfatizar a comunicação oral, sempre que possível, sem prejuízo das situações em que as comprovações formais são necessárias.

Trabalhar com prazer ajuda a viver melhor

Talvez uma das melhores coisas que acontecem na vida de alguém seja trabalhar naquilo que gosta de fazer. Existem milhares de possibilidades, mas cada um tem suas próprias habilidades e, principalmente, oportunidades para trabalhar.

Nem sempre é possível, pelas circunstâncias da vida, escolher uma profissão adequada ao desejo de cada qual. De qualquer forma, é importante aproveitar a oportunidade para dedicar-se, sentir-se alegre e recompensado por trabalhar, sempre procurando obter bons resultados.

Aprender a gostar de trabalhar, ainda que não sejam as tarefas sonhadas, faz a vida fluir de forma mais leve. Com o avanço da tecnologia, dentro de algum tempo será necessário repensar a sociedade em termos de deslocamentos (mobilidade urbana).

A tendência é que haja adaptação a novas formas de trabalho, muitas vezes sem precisar sair de casa. E haverá, ainda, extinção de certas profissões e o surgimento de outras; além da procura pelo lazer responsável e de passar mais tempo com a família. Enfim, um mundo diferente do que se conhece atualmente.

Tudo isso vai influenciar nas escolhas que serão feitas, a fim de trabalhar com mais conforto e prazer. Por enquanto, é caminhar visando a melhor qualidade de vida, que envolve estar feliz com o trabalho desenvolvido.

Trabalhar com prazer ajuda a viver melhor. E o sucesso? Bem, o sucesso é consequência.

A reinvenção do profissional

Conhecimento, Habilidade e Atitude, em conjunto, formam a competência humana, conhecida pela sigla CHA. O *coach* Alexandre Prates estudou o assunto e apresentou um interessante modelo sobre como reinventar o comportamento humano. Ele se referiu a um artigo sobre Marketing Pessoal, da consultora Dulce Magalhães, no qual se encontra a seguinte frase: “Marketing Pessoal não é divulgar uma melhor imagem de nós mesmos, mas nos tornarmos pessoas melhores”.

Com essa frase, é possível refletir sobre o comportamento de cada um e sobre as competências do profissional do futuro. O profissional necessitará, então, de cinco inteligências: de mercado, empreendedora, inspiracional, relacional e potencial.

Elas têm particularidades e devem ser trabalhadas da seguinte forma:

1. **Cabeça** (pensar) – Inteligência de Mercado/ Inteligência Estratégica;
2. **Mãos** (agir) – Inteligência Empreendedora/ Inteligência do Resultado;
3. **Alma** (ser) – Inteligência Inspiracional/ Inteligência do Exemplo;

4. **Coração** (sentir) – Inteligência Relacional/ Inteligência da Conquista;

5. **Instinto** (evoluir) – Inteligência Potencial/ Inteligência da Autogestão.

Esse tema aparece no seu livro “A Reinvenção do Profissional – Tendências Comportamentais do Profissional do Futuro”. Nele, é possível perceber que a competência do homem e da mulher não está ligada ao ter mas, principalmente, ao ser.

As pessoas estão, pois, em constante transformação. Buscam a melhor maneira de viver e encontrar um ponto de apoio fundamental, na própria inteligência, para sua evolução pessoal e profissional.

Administração do bem-estar

Cuidar do corpo, malhar bastante, ingerir suplementos alimentares, ter uma vida saudável está na ordem do dia para as pessoas de qualquer idade. A Organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde como estado de bem-estar físico, mental e emocional, e não apenas como a ausência de doenças.

Alimentação saudável e exercícios físicos regulares são conselhos de todos os profissionais ligados à área de saúde e bem-estar. A qualidade de vida pode variar, conforme as percepções de cada indivíduo, mas engloba, além dos fatores mencionados acima, a parte social, psicológica e financeira — culminando com a influência sobre a autoestima.

Se a pessoa não está bem, sua autoestima ficará baixa e isso influenciará em suas atitudes e decisões no seu dia a dia. É consenso que alimentos com gorduras e carboidratos devem ser consumidos com moderação, ao passo que frutas e verduras podem ser consumidas várias vezes ao dia.

Esses não são, todavia, hábitos da maioria dos brasileiros. Administrar, gerir e cuidar do próprio corpo, com acompanhamento médico, frequentar academia e alimentar-se de forma saudável e equilibrada são, também, formas de aumentar a produtividade no trabalho e nos negócios e de aumentar a autoestima tão importante para o convívio social.

Todos precisam se conscientizar da importância de administrar sua vida procurando alcançar seu bem-estar de forma integrada e harmônica.

Educação e mudanças tecnológicas

A revolução tecnológica dos últimos 50 anos tem demonstrado que o ser humano pode mudar quase tudo ao seu redor. Mas esbarra no quesito mudar a si próprio.

É recorrente a opinião de que todos nós queremos mudar o mundo, propondo as mais diferentes soluções. A rapidez das mudanças tecnológicas têm impactado a vida cotidiana de todos nós, assim como nas políticas públicas dos setores de educação, saúde e segurança.

Na área da educação, as tecnologias abrem caminhos para as mais diversas experiências. A criação de aplicativos (app), por exemplo, tem por objetivo aumentar o interesse dos estudantes, diversificar a formatação de aulas e fomentar a educação a distância.

Tais ferramentas reúnem conhecimentos em diferentes plataformas e permitem ampliar pesquisas em diversos idiomas, de forma instantânea. Demonstram que esse avanço das tecnologias, jamais imaginado, realmente impacta na melhoria da qualidade da educação de um modo geral.

Segundo estudiosos, esse impacto é diferente entre aqueles que já têm habilidades desenvolvidas para recepcioná-las (escrita, leitura, cálculo, capacidade de análise e síntese, etc.) e os estudantes com nível precário dessas habilidades. O certo é que o uso da tecnologia em sala de aula proporciona mais aprendizado para todos os estudantes mesmo que de forma diferenciada.

Não se pode prescindir do uso da tecnologia. Ignorá-la é impossível, pois já é parte de nosso cotidiano. Sabe-se que as mudanças na educação terão impacto a longo prazo, mas é preciso buscar soluções também para o curto e médio prazo (melhorar nível de conversação, criatividade, interatividade, etc.).

É necessário, então, estimular a transformação das pessoas. Incentivar a transformação como seres que vivem em interdependência e que precisam melhorar a si mesmas para que o mundo melhore como um todo.

Solução de problemas – análise das alternativas, tomada de decisão e implementação

Ao surgirem dificuldades de gestão, há que se definir o problema e fazer um diagnóstico. Em seguida, é necessário procurar alternativas para sua solução.

Duas palavras são usadas para designar o processo de interação entre as pessoas, seja verbalmente ou por escrito: *brainstorming* e *brainwriting*. A primeira se refere à interação entre as pessoas que falam entre si, dão sugestões sobre como resolver o problema sem que sejam geradas críticas pelos participantes.

O *brainstorming* visa atingir uma quantidade de idéias ou que estas se esgotem, as sugestões são agrupadas. Cada uma delas é avaliada e criticada.

O mesmo processo se dá quando os participantes fazem a interação por escrito, sem comunicação oral e, nesse caso, está-se diante de um *brainwriting*. As idéias são anotadas e sugestões catalogadas.

No *brainwriting*, as anotações são trocadas entre os participantes, de forma aleatória. Ao serem lidas, podem ser acrescentadas outras idéias até que sejam juntadas e depois sintetizadas.

A partir daí, as pessoas fazem uma síntese para avaliação, uma vez que dispõem das alternativas advindas de uma dessas técnicas. Com as informações obtidas, o dirigente, ou dirigentes que tomam decisões, verifica as vantagens e desvantagens de cada uma das sugestões e ideias para, se for o caso, implementá-las.

Sucesso se faz com conhecimento, atitude, sorte...

A sorte acompanha o ser humano ao longo de toda sua vida. Tê-la, ajuda, mas não é o suficiente para alcançar, por exemplo, o sucesso na vida profissional.

Esperar que o sucesso bata à sua porta, sem maiores esforços, pode se transformar em uma espera inútil. Não basta sonhar com o sucesso, é preciso também construí-lo com ideias e atitudes.

Grandes ideias surgem e desaparecem a toda hora, porque faltou ação para lhe dar sustentação e efetividade, indo além da simples expectativa. Ter currículo denso, com cursos importantes feitos em boas universidades era certeza de um bom emprego.

Atualmente, no entanto, isso não acontece de forma automática. Não raro, pessoa com menor qualificação consegue mais sucesso, por causa da atitude, da ação, da perseverança. Enfim, de sua postura proativa e determinada frente aos problemas que a vida lhe impõe.

Sabe-se que um excelente currículo ajuda bastante, mas não é fundamental. Às vezes, a pessoa sabe o que tem que fazer, tem competência, mas por falta de atitude, não o faz.

Não sai do discurso para a ação. Conhecimento só não basta, atitude sem conhecimento também não funciona.

Apenas sorte, por sua vez, não resolve. Pode-se dizer que deve haver um conjunto de fatores determinantes. Frase de Abílio Diniz: "Enquanto alguns sonham com o sucesso, nós acordamos cedo para fazê-lo".

Mudança: oportunidade para melhorar a organização

Durante a vida, todo ser humano passa por mudanças: algumas simples, outras profundas, como a conclusão de um curso universitário e um casamento. Nos negócios, como na vida, mudar faz parte integrante de seu desenvolvimento.

A forma de encarar tais mudanças faz uma grande diferença para construir o sucesso de qualquer empreendimento, inclusive, pela sensação do inusitado, do novo. Entretanto, é difícil aceitar a alteração de rotinas que, às vezes, ocorrem velozmente, impossibilitando a reação positiva do negócio.

Obter sucesso requer transformação para redirecionar a organização para o êxito, mas nem sempre os colaboradores entendem, pois aparentemente tudo parece estar indo bem. Comprometimento é a palavra-chave.

Ao invés de ser vista como ameaça, a mudança deve ser encarada como oportunidade. Ela já é uma unanimidade entre os administradores, como valor fundamental para todos, como insumo básico para melhorar a empresa, com novas ideias, projetos ou produtos revolucionários.

É imprescindível que os colaboradores estejam preparados e atentos, aprendam com as novidades e conscientes de que mudar é inerente à vida. Planejar é importante, mas a capacidade de antecipação e a percepção do novo que chega pode colocar a empresa à frente dos concorrentes, bem como representar a diferença entre o fracasso e o sucesso.

A palavra de Deus para o mundo dos negócios: uma visão pessoal

Neste texto, pensei em escrever algo que realizasse a ligação entre a palavra de Deus, por meio da Bíblia, e os negócios ligados à Administração, comportamento humano e outras atividades empresariais. Acabei encontrando na Bíblia muitas passagens ligadas a este tema. Lendo Provérbios, achei interessante passar este texto abaixo para aplicação pessoal nas organizações:

“O ser humano traz consigo o desejo intrínseco de aprender e entender. Nossa capacidade mental nos diferencia dos animais: analisamos, conceituamos, teorizamos, discutimos e debatemos tudo, da ciência ao sobrenatural. Construímos escolas, institutos e universidades, onde professores instruídos nos ajudam a compreender o mundo e a vida.

O conhecimento é bom, mas há uma grande diferença em saber algo e ter sabedoria para aplicar esse saber à vida. Podemos acumular conhecimento, mas, sem sabedoria, ele será inútil. Devemos aprender a pôr em prática o que conhecemos.

O homem mais sábio que já viveu, Salomão, deixou-nos um legado de sabedoria, que foi compilado em três livros: Provérbios, Eclesiastes e Cantares. Sob a inspiração do Espírito Santo, o rei registrou pensamentos e diretrizes práticas para a vida do ser humano.” Bíblia Sagrada – Nova Versão Internacional (NVI).

Especialmente em Provérbios, Salomão deu conselhos práticos. Um provérbio é uma frase curta, concisa, geralmente rica de imagens, que transmite uma verdade. O livro de Provérbios é uma coletânea destas sábias sentenças. Seu tema principal é a natureza da verdadeira sabedoria. Salomão escreveu: “O temor do Senhor é o princípio da ciência; os loucos desprezam a sabedoria e a instrução.” (Pv 1.7). Ele prosseguiu com centenas de exemplos práticos de como viver de acordo com a sabedoria divina.

No livro de Provérbios, vários assuntos são discutidos: juventude e disciplina, vida familiar, autocontrole e resistência à tentação, questões relacionadas a negócios, palavras e a língua, a importância de conhecer a Deus, o casamento e a busca da verdade, além de temas como a riqueza e a pobreza, a imoralidade e, é claro, a sabedoria.

A palavra hebraica usada para designar essa coletânea de Provérbios foi *meshal*, que, no contexto do livro, significa reger ou governar. Em Provérbios, há ditados, lembranças e advertências, que se apresentam como sábios conselhos para nos ajudar a governar nossa vida.

Ao ler Provérbios, entenda que conhecer a Deus é a chave da sabedoria. Atente para os pensamentos e as lições do homem mais sábio do mundo e aplique estas verdades à sua vida. Não leia apenas. Coloque o conhecimento que adquiriu com esta leitura em prática!

Lendo esse texto, vi outra série de passagens interessantes e que podemos fazer várias ligações ao nosso dia a dia. Alguns exemplos:

“Como frieza de neve no tempo da sega, assim é o mensageiro fiel para com os que o enviam; porque alegra a alma dos senhores.” Provérbios (25.13).

Essa passagem fala de como é difícil encontrar, no mundo dos negócios, pessoas que podemos realmente confiar. Para você que trabalha em alguma empresa, é importante criar o hábito de servir e identificar tudo que seu “chefe” precisa para facilitar o trabalho dele com muita dedicação.

“O que guarda a figueira comerá do seu fruto; e o que vela pelo seu senhor será honrado.” Provérbios (27.18).

Os líderes, executivos, empresários, empreendedores, nossos “chefes” com seus problemas e preocupações podem deixar passar despercebidos os colaboradores e empregados fiéis que têm. O importante é que você deve lembrar, no seu planejamento, organização e trabalho das pessoas que mais o ajudam e merecem compartilhar o seu sucesso.

“Aquele que cuida em fazer o mal, mestre de maus intentos o chamarão.” Provérbios (24.8)

Ficar com outras pessoas, ou mesmo sozinho, conspirando para fazer o mal é tão errado quanto fazê-lo. A Bíblia mostra: “O pensamento determinará suas ações.” Você pecando no pensamento é complicado, mas, o pior é atingir outras pessoas. Sendo assim, cuidado com o “fazer o mal”.

“Não digas: Como ele me fez a mim, assim lhe farei a ele; pagarei a cada um segundo a sua obra.” Provérbios (24.29).

A vingança é uma lógica da humanidade, infelizmente é uma lógica nossa. Lembre-se: Esse não é o modo de Deus agir. Várias são as passagens da Bíblia sobre a vida. Realmente, é um livro muito atual e que, com certeza, trabalha o nosso pensamento do melhor caminho, o caminho do bem!

Depoimentos

*Espaço dedicado ao testemunho de pessoas que agregam
valor ao desenvolvimento profissional.*

Laércio Oliveira

DEPUTADO FEDERAL, PRESIDENTE DA FECOMÉRCIO SERGIPE

Tenho acompanhado, há vários anos, a trajetória do autor deste livro que vem coroar um longo trabalho de estudos, debates, ensino universitário e atuação concreta no âmbito da Administração, tanto no setor empresarial quanto no serviço público.

Diego da Costa é uma pessoa de atividades múltiplas: Empreendedor, com a construção e administração do Hotel da Costa, tantas vezes premiado com o Selo Sebrae de Qualidade em Serviços; Administrador, com atuação na área pública, na Prefeitura de Aracaju foi Vice-presidente da Fundação Municipal de Cultura e Turismo, Diretor da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo e Assessor Especial da Secretaria do Meio Ambiente; no Estado de Sergipe foi Diretor de Operações da Empresa Sergipana de Turismo e, atualmente, ocupa a Diretoria Técnica do Sergipe Parque Tecnológico.

É ativo participante da atividade social e associativa: um dos fundadores e o primeiro Presidente do Conselho de Jovens Empreendedores de Aracaju, Vice-presidente da Associação Comercial e Empresarial de Sergipe, Diretor de Integração da Confederação Nacional de Jovens Empresários-CONAJE, Presidente da Junior Achievement em Sergipe e Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Sergipe. É associado fundador do Rotary Club de Aracaju Nova Geração.

Ele é exemplo de ser humano sempre disposto a dar sua contribuição profissional em favor das boas causas e a atuar para o fortalecimento da Administração com o compromisso de colaborar para o engrandecimento de nosso Estado de Sergipe.

O seu livro “Administração em Pauta” contém uma gama diferenciada de assuntos de interesse dessa categoria profissional, à qual pertença, com muita honra, com sua visão de problemas recorrentes do cotidiano dessa matéria que é tão importante para o progresso de Sergipe e do Brasil.

Adm. Cláudia de Salles Stadtlober

DIRETORA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO CFA

Fiquei muito feliz em ser escolhida pelo amigo administrador Diego da Costa para escrever este depoimento em nome dos 27 conselheiros federais do Conselho Federal de Administração. Os desafios e oportunidades em Administração são imensos, mas para isso é fundamental estar preparado, capacitado e continuamente se desenvolvendo. Por isso, a importância desta obra rica em conhecimento e informações que auxiliam os nossos colegas da área de gestão a se prepararem e conhecerem ainda mais sobre Administração.

Nesse momento, a nossa área é fundamental para enfrentar todos os desafios, hoje e no futuro ainda incerto que teremos em muitas áreas. Mas, uma certeza já temos, eficácia, eficiência e efetividade em gestão, somados aos conhecimentos técnicos da área, habilidades e atitudes diferenciados, serão fundamentais para retomar o rumo do desenvolvimento e crescimento dos Brasil. Esta obra nos presenteia com conhecimento, aponta tendências e deve ser leitura certa para quem quer se destacar na área de Administração!

Juliano Cesar Faria Souto

SÓCIO ADMINISTRADOR FASOUTO

VICE-PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES (ABAD)

Na juventude, quando temos que definir uma carreira, muitos nos perguntam o porquê da escolha pela Administração. Um simples adágio popular expressa com absoluta franqueza qual nossa missão: “Dirigir sem ser motorista, reger sem ser maestro, e governar sem ser rei”. Essa singela frase mostra o quanto nós administradores temos desafios amplos, importantes e fundamentais para o bom resultado das organizações. Temos que unir conhecimentos técnicos

profundos e vastos, focar nas relações interpessoais e, agora, o #novonormal (digitalização, home office, etc). Assim, tudo que podemos esperar de nossa profissão são desafios constantes. Por meio de seus artigos semanais, nos jornais de Aracaju, o Adm. Diego da Costa consegue transmitir com clareza e concisão, os princípios e principais temas da Administração. Somente alguém iluminado e devotado à profissão que abraçou seria capaz de transformar um tema tão específico como a Administração, em matéria jornalista e despertar tanto interesse por tanto tempo. Parabéns, amigo! Que Deus lhe ilumine e o conserve nesse caminho.

Paulo do Eirado Dias Filho

SUPERINTENDENTE DO SEBRAE/SE

O Homem é um criador contumaz! Uma de suas mais frequentes criações são as empresas, sempre vinculadas a propósitos. A sobrevivência das organizações no Brasil é um exercício crônico de enfrentamento de adversidades cíclicas, endêmicas ou estruturais, pelos empresários e, em especial, pelos pequenos empreendedores. É nesse palco de operações que se faz imprescindível a atuação de um Administrador de Empresas atualizado, com suporte permanente de conhecimentos, acesso às melhores práticas e nobreza de propósito.

Livros como este são muito bem-vindos. A experiência adquirida no exercício profissional, aliada à sabedoria do administrador Diego da Costa, sua vida nas salas de aulas, seja como aluno ou professor, dá robustez ao conjunto de mensagens desta obra. Administrar não é aplicação de técnicas frias e, sim, humanizar as organizações para que cumpram seu papel social e econômico. Afinal, garantir o desenvolvimento biográfico de uma empresa até a longevidade é reconhecer as mesmas leis e cuidados que fazem uma criança crescer e se tornar adulta, pois todas são pessoas: físicas ou jurídicas!

Adm. Rogério Ramos

VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO

A Administração é uma área apaixonante. Zelar pelo bom funcionamento das organizações nunca se fez tão necessário, principalmente em tempos de crise. Por isso, é honroso receber, em primeira mão, uma obra tão rica e com valiosos saberes sobre a profissão. O livro do meu amigo, Diego da Costa, nos traz muitas informações relevantes da nossa carreira. Ele apresenta tendências da Administração, mas sem esquecer da base que construiu a nossa profissão.

É o clássico de mãos dadas com o novo. A nossa profissão é dinâmica e, assim como ela, devemos saber nos adaptar aos desafios que nos são apresentados. Ainda mais em um mundo cada vez mais raso, mergulhar em águas profundas do pensamento tornou-se um diferencial competitivo. Afinal, conhecimento é poder! Quer ser um profissional de Administração empoderado? Ah, então leia este livro! Parabéns, Diego, por nos presentear com obra que nos tira da zona de conforto e nos faz sermos, cada vez mais, profissionais de Administração melhores.

João Alves Neto

DIRETOR DO JORNAL CORREIO DE SERGIPE

Conheço o Diego há muito tempo, desde que nossa construtora, a Habitacional, construiu o Hotel da Costa, empreendimento feito pelo pai dele, o Dr. Itamar, no qual Diego teve participação ativa.

Depois, Diego começou a trilhar um caminho independente. Primeiro escrevendo uma coluna no jornal que dirijo, depois assumindo novos desafios profissionais em órgãos públicos.

Acumulou muito conhecimento, que há algum tempo compartilha com seus seguidores nas redes sociais.

Antevejo, pela minha pouca experiência, que ele vai muito longe ainda, que está no comecinho de sua trajetória de sucesso.

Com este livro, ele dará a oportunidade às pessoas que não acompanharam sua coluna no Correio de Sergipe e, depois, em outros veículos de comunicação, a saborear seu imenso conhecimento e intenso desejo de ajudar as pessoas.

Sucesso!

Adm. Inácio Guedes

PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO DO AMAZONAS (CRA-AM)

Fiquei muito feliz em enviar esta mensagem em nome dos 27 presidentes dos Conselhos Regionais de Administração.

Ao longo da história da humanidade os grandes eventos, feitos históricos e tragédias são diariamente registrados pelos veículos de comunicação. Durante muito tempo o Jornal Impresso foi o principal meio de informação para sociedade. Assim, por vigorosos cinco anos, o Adm. Diego da Costa fez ecoar nos jornais conteúdos da Administração, possibilitando conhecimentos, perspectivas e oportunidades para os leitores, administradores, acadêmicos, empreendedores e o público em geral.

Esta publicação, com uma seleção dos melhores artigos publicados no jornal Correio de Sergipe, é uma excelente oportunidade para profissionais da Administração de todo o País aprimorarem seus conhecimentos na área.

Parabenizo e agradeço ao amigo, Adm. Diego da Costa, pela determinação em compartilhar conhecimento e viver o juramento do profissional de Administração: “O aperfeiçoamento da ciência da Administração, o desenvolvimento das Instituições e a grandeza do homem e da pátria”.

Adm. Jorge Cabral

VICE-PRESIDENTE DO CRA-SE

PROFESSOR UNIVERSITÁRIO

É uma honra poder falar um pouco sobre o Adm. Diego da Costa, bem como de sua obra “Administração e Gestão” e depois, “Administração em Pauta”, coleção de artigos publicados semanalmente no Jornal Correio de Sergipe por ele. Amigo e colega de profissão, uma pessoa, a qual me aproximei desde 2015. Acompanho seus passos e até hoje leio atentamente seus artigos, sempre bem feitos, trazendo uma mensagem positiva diante do contexto. Por isso, tenho certeza do sucesso que será esta obra. Nos conhecemos há muito tempo. Todavia, passei a conviver mais de perto com o Adm. Diego da Costa quando recebi o convite dele, juntamente com outros amigos, para fazer parte de uma chapa para eleição do CRA-SE em 2015. Durante esses cinco anos de convívio, além de colega de profissão, nos tornamos amigos e percebi seu grau de seriedade e compromisso com a ciência da Administração. Acompanho sua trajetória, na qual percebo um Diego em constante evolução em nível de conhecimentos e de transformação. Sempre estudioso e antenado com os assuntos voltados a ferramentas de gestão com maior foco para a Gestão de Projetos. Prova disto é que concluiu recentemente o MBA nessa área pela FGV. Além da gestão, Diego é um entusiasta do desenvolvimento pessoal, no qual vem, até hoje, se capacitando e se aperfeiçoando. Em relação ao Sistema CFA/CRA's, vem realizando seu papel e contribuindo para a profissão de Administração. Diego, parabéns pelo zelo e pela contribuição com que você emprega junto a sua profissão e gratidão pela sua amizade.

Matheus Felizola

PROFESSOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

CONSULTOR EMPRESARIAL E PÓS-DOUTOR PELA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Lendo o texto do grande profissional Diego da Costa, nós percebemos o encontro entre uma didática cativante e muito conhecimento profissional. O Diego construiu um livro que pode servir de inspiração para um número muito grande de pessoas.

Adm. Carlos Menezes Calasans Eloy dos Santos

EX-PRESIDENTE DO CRA-SE

Sinto-me honrado e feliz por este momento de poder falar sobre o autor Adm. Diego Cabral Costa, e sua obra, o livro “Administração em Pauta”, coletânea de artigos publicados semanalmente no Correio de Sergipe, durante o período de 2012 a 2017. Totalizou mais de 260 publicações, em espaço cedido pelo Adm. João Alves Neto, ao Conselho Regional de Administração de Sergipe (CRA-SE), onde delegamos a ele essa responsabilidade.

Prazeroso, também, foi tê-lo como vice-presidente no CRA-SE, em nossa gestão. Jovem profissional, de boa cepa, Sr. Itamar Vieira da Costa e Edla Maria Cabral Ferreira da Costa. Bom pai de família, com a esposa Karine Vieira Dória da Costa, e com os filhos Gustavo e Guilherme. Aproveitou as oportunidades concedidas e, hoje, escreve também mais uma página em sua história de vida, profissional e cidadã, fechando o ciclo: pai, escritor e plantador de árvores.

Minha felicidade reside quando decidi firmemente e de forma “escancarada”, muitíssimo acima de transparente como tudo que faço. Apostar na renovação e oxigenação do CRA-SE, convidando jovens profissionais, incluindo o autor, com novas ideias, sedentos para contribuir, causando constrangimentos e dis-sabores em alguns. Mas, vencemos todos os embates, eleições e, aí está, um dos resultados positivos, entre outros.

O Adm. Diego Cabral Costa tem um ciclo muito bom e interessante. Professor, estudante, aprendiz, conselheiro regional e federal do CRA-SE, vogal da Junta Comercial de Sergipe, representando o CRA-SE, distribuindo seu esforço e Inteligência por onde passou e para com todos.

Concluo agradecendo esta oportunidade, desejando ao amigo Diego, juntamente aos familiares, o melhor da vida!

Parabéns! Deus o abençoe!

Vamos trabalhar!

Prof. Dr. Jorge Carvalho do Nascimento

DOUTOR EM EDUCAÇÃO, MEMBRO DA ACADEMIA SERGIPANA DE
LETRAS E PRESIDENTE DA ACADEMIA SERGIPANA DE EDUCAÇÃO

Celebro com entusiasmo a chegada do livro de Diego da Costa sobre a profissão de administrador. Intelectual e empreendedor engajado, Diego da Costa revelou, ainda muito jovem, as marcas que faziam a sua ação diferente em relação aos padrões rotineiros, que ele nunca aceitou. Estudioso, logo após a sua graduação se lançou aos cursos de especialização e MBA que delinearam o seu perfil de profissional atuante no campo da Administração. Manifestou a sua percepção quanto à importância de servir ao próximo se reunindo com outros jovens e fundando o Rotary Club de Aracaju-Nova Geração, exercendo aquilo que o rotarismo ensina: “Dar de si sem pensar em si”.

A partir daí, a sua inquietação o fez engajado em diversas associações voluntárias e corporativas que o ajudaram a servir ao próximo e a lutar pela valorização na carreira que escolheu. Tudo isto o fez empresário bem sucedido. Agora, o intelectual Diego da Costa se permitiu colocar mais um tijolo na sua qualificada construção de vida.

Ao decidir publicar este livro, Diego da Costa se ancora na História da sua área profissional para mostrar as tendências de uma profissão dinâmica que, talvez, nunca tenha enfrentado tantos desafios como os de agora. A profundidade que marca o pensamento de Diego aparece nas reflexões que ele faz sobre o tema que escolheu. Assim, a publicação se torna leitura obrigatória a quem deseja trilhar os caminhos do debate contemporâneo sobre o tema.

Péricles Machado Teixeira

CHEFE DO SETOR DE GOVERNANÇA DO TRIBUNAL
REGIONAL DO TRABALHO DE SERGIPE

Tive a oportunidade de conhecer Diego antes mesmo de ele começar a dar os primeiros passos na Administração. Tive a honra de acompanhar os seus passos durante a graduação em Administração e, também, como empreendedor.

Após estes longos anos de formação e prática, Diego tornou-se um profissional denso. Capaz, inclusive, de escrever e divulgar artigos para a mídia, dar entrevistas e realizar palestras. Como é maravilhoso assistir ao progresso e ao sucesso profissional.

Brinda-nos, agora, com um livro repleto de reflexões que tendem a nos instigar, ainda mais, a pensar sobre gestão e a melhorar nosso desempenho profissional.

Biblioteca pessoal

Neste espaço, está parte da minha biblioteca pessoal. Tenho mais de 200 livros. E, nesta pequena lista, estão os livros que decidi consultar para escrever muitas das minhas colunas, meus blogs, incluindo este livro. Estas são as minhas referências. Está em ordem alfabética pelo título do livro e o autor(a). Então, divirta-se!

A ARQUITETURA DA PERSUASÃO, Michael Masterson

A ARTE DA GUERRA, Sun Tzu

A BÚSSOLA DO SUCESSO, Paolo Gallo

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL, W. Chan Kim e Renné Mauborgner

**A NEOEMPRESA - O FUTURO DA SUA CARREIRA E DOS
NEGÓCIOS EM RECONFIGURAÇÃO**, César Souza

A QUIETUDE É A CHAVE, Ryan Holiday

A TRIÁDE DO TEMPO, Christian Barbosa

**AUTORRESPONSABILIDADE - A CHAVE DE UMA VIDA DE
REALIZAÇÕES E CONQUISTAS**, Paulo Vieira

BÍBLIA SAGRADA

**BSC EM BPM – DESMISTIFICANDO CONCEITOS PARA
CONCRETIZAR SONHOS**, Deborah Arôxa

**BUSINESS MODEL GENERATION - INOVAÇÃO EM MODELOS
DE NEGÓCIOS**, Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur

**CARTAS A UM JOVEM ADMINISTRADOR - O FUTURO
ESTÁ DA ADMINISTRAÇÃO**, Idalberto Chiavento

CARTAS A UM JOVEM EMPREENDEDOR - REALIZE SEUS SONHOS. VALE A PENA, Ozires Silva

CARTAS A UM JOVEM POLÍTICO - PARA CONSTRUIR UM PAÍS MELHOR, Fernando Henrique Cardoso

CARTAS DE UM ESTOICO, Sêneca

COMECE PELO MAIS DIFÍCIL, Brian Tracy

COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS, Dale Carnegie

COPY LOGIC, Michael Masterson e Mike Palmer

DE ZERO A UM, Peter Thiel

DESPERTE SEU GIGANTE INTERIOR, Tony Robbins

DESPERTE! É TEMPO DE FALAR EM PÚBLICO, Tania Castelliano

GREAT LEADS, Michael Masterson e John Forde

GUIA PMBOK - UM GUIA DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - PMI

INTELIGÊNCIA POSITIVA, Shirzad Chamine

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO, Antonio Cesar Amaru Maximiano

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO, Idalberto Chiavenato

MARKETING 4.0, Philip Kotler

MINDSET, Carol S. Deweck, PhD

O EGO É SEU INIMIGO, Ryan Holiday

O JEITO HAVARD DE SER FELIZ, Sahwn Achor

O JOGO INTERIOR DO TÊNIS, W. Timothy Gallwey

O MANUSCRITO ORIGINAL - AS LEIS DO TRIUNFO E DO SUCESSO, Napoleon Hill

O MITO DA CAVERNA, Platão

O MONGE E O EXECUTIVO, James C. Hunter

O MUNDO DE SOFIA – ROMANCE DA FILOSOFIA, Jostein Gaarder

O OBSTÁCULO É O CAMINHO, Ryan Holiday

O PODER DA AÇÃO, Paulo Vieira, PhD

O PODER DA ALTA PERFORMANCE, Brendon Burchard

O PODER DO AGORA, Eckhart Tolle

O PODER DO HÁBITO, Charles Duhigg

O PONTO DA VITÓRIA, Eduardo Machado

O PROPÓSITO DA SUA VIDA, Michael J. Losier

O VERDADEIRO PODER, Vicente Falconi

PEGA A VISÃO, Rick Chesther

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - CONCEITOS, metodologia,
prática, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

PODER SEM LIMITES, Tony Robbins

**PRINCÍPIOS ESSENCIAIS DAS PESSOAS ALTAMENTE
EFICAZES**, Estephen R. Covey

PROCRASTINAÇÃO, Lílian Soares

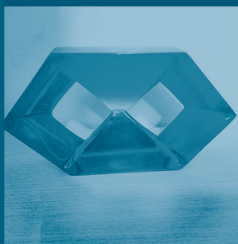
PRODUTIVIDADE PARA QUEM QUER TEMPO, Geronimo Thelm

**SCRUM - A ARTE DE FAZER O DOBRO DO TRABALHO
NA METADE DO TEMPO**, Jeff Sutherland

**SEM DINHEIRO - COMO CONSTRUIR UMA STARTUP
COM POUCA GRANA**, Bruno Perin

**SPRINT - MÉTODO USADO NO GOOGLE PARA TESTAR E
APLICAR NOVAS IDEIAS EM APENAS 5 DIAS**, Jake Knapp

**SUPERDICAS PARA FALAR BEM EM CONVERSAS
E APRESENTAÇÕES**, Reinaldo Polito







CFA

Conselho Federal de Administração