

profissional
& negócios

MAIO 2012 • ano XIV • nº 166 • RS 11,40

A referência do RH

FÊNIX EDITORA

CRIATIVIDADE
PRODUTIVA

DICAS PRÁTICAS GARANTEM A OTIMIZAÇÃO DO SEU TEMPO E A PRODUTIVIDADE EM ALTA

MATERNIDADE

PROGRAMA DA PFIZER OFERECE ATENÇÃO ESPECIAL ÀS MÃES CORPORATIVAS

LEGISLAÇÃO

SETOR DEBATE OS REAIS IMPACTOS DA PORTARIA 1510 PARA O RH

RESULTADOS

MÉTRICAS E INDICADORES GARANTEM A TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO

TRABALHO DE MAIS, PRODUTIVIDADE DE MENOS

Não é raro encontrar pessoas que reclamam do excesso de trabalho e da resultante falta de tempo. Ora é a agenda lotada que não permite espaços para os imprevistos, ora os imprevistos que enroscam os compromissos já agendados. E se você ousar dizer que a pessoa que senta ao seu lado (porque o nosso telhado é de cristal, sabe como é) não é produtiva, você é capaz de ganhar um inimigo. Pois saiba que a sua "percepção" está mais do que correta e o mercado brasileiro está em risco justamente por causa do profissional brasileiro.

Segundo uma reportagem da revista Época, veiculada na semana do fechamento da nossa p&n, o Brasil conta com uma produtividade bem abaixo do desejado. Enquanto o índice americano subiu para 66%, a produtividade de profissionais do Reino Unido escalou aos 86%, enquanto nós fincamos apenas 13%. Quer se espantar? A Turquia registrou exatos 203%.

O cenário aponta que o problema não está no "quanto", mas no "como" trabalhamos. E a coincidência feliz é que o nosso Especial traz uma série de dicas para otimizar os seus próprios processos, eliminar as distrações e garantir que esse índice aumente a galopes. Vamos tentar?

ANA CLAUDIA SNIESKO
ana@conexuscom.com.br



editorial

conexus

ENTRE ASPAS 14

Marcelino Tadeu de Assis fala sobre Indicadores de Gestão de Recursos

BENEFÍCIOS 24

Qualidade e crescimento andam juntos quando o assunto é alimentação

ESPECIAL 28

Especialistas dão dicas para gerenciar o tempo e garantir produtividade

DEBATE 40

Portaria 1510: empresas discutem os impactos para o RH

SAÚDE 48

Coluna merece atenção especial do colaborador e da empresa

ESARH 50

ESARH se prepara para 2012 e adianta algumas de suas reflexões.

RH-RIO 52

Profissionais da área reúnem-se na cidade maravilhosa em mais um evento.

CASE 54

Mães ganham atenção especial no programa de gestão de pessoas da Pfizer

COLONISTAS

Vicente Picarelli 20

Célia Marcondes 22

Sidnei Oliveira 46

Benedito Milioni 66

SEMPRE NA p&n

RHCentral 04

Trend & News 06

Associações 08

Dia a Dia 18

Caras do RH 23

Saúde &

Qualidade de Vida 47

Sustentabilidade &

Meio Ambiente 60

Educação & Carreira 62

Idas & Vindas 64

índice



Consulting, demonstra que 1/3 das reuniões podem ser canceladas. Então: dieta de reuniões já! Quanto menos, melhor. Se tiver de fazer, seja objetivo, defina pontos de discussão e faça durar no máximo 2 horas.

4. Redes Sociais Twitter, Facebook e todas as redes sociais... Controle a ansiedade de ficar conectado a essas mídias. Utilize eventuais intervalos no dia ou o horário de almoço.

5. Falta de energia - Você está cansado, sem pique e não consegue se concentrar? A falta de "energia" rouba muitas

Criatividade produtiva

Como melhorar a produtividade de forma inovadora e eficaz

Mesmo com toda a tecnologia disponível, desenvolvida para facilitar a vida das pessoas, muitas ainda reclamam da falta de tempo. Esse é um dos grandes desafios da vida moderna. Ferramentas como o e-mail, que profissionais não conseguem nem imaginar suas vidas sem ele, ainda que a agilidade da rotina de trabalho, no envio e recebimento de mensagens, também traz com ele o desafio de responder a tantos recebidos por dia e selecionar entre os que realmente são importantes, além da ansiedade pela espera do retorno em minutos.

São diversos os desafios dos profissionais diariamente, e aqueles capazes de conseguir as formas mais criativas de lidar com todos esses paradoxos para alcançar a melhor produtividade, conseguem levar uma vida mais leve, uma perenidade maior no trabalho e menos estresse com situações que deveriam ser simples de resolver.

Para o sócio e diretor do Sistema Boog de Consultoria, Gustavo Boog, pode até parecer contraditório, mas o excesso de pressa e o imediatismo são os maiores inimigos da alta produtividade e eficácia dos profissionais. A busca de resultados imediatos, de curtíssimo prazo, em geral acontece com a ausência de planejamento, pois muitos consideram que fazer é mais importante que planejar, o que resulta invariavelmente em desperdício de recursos, retrabalho, duplicação de esforços, refugos, entre outros. E assim a produtividade e a eficácia ficam rebaixadas. "Sem contar que muitas vezes essa produtividade não se sustenta e pode comprometer resultados mais abrangentes de médio/ longo prazo", ressalta ele. ►

horas do dia e faz a pessoa "surfar" em atividades circunstanciais. Tenha hobbies, procure um médico, tome um multivitamínico, alimente-se em horários regulares, faça sexo (com frequência).

6. Falta de foco - Começa uma atividade e em pouco tempo salta para outras tarefas? Se a atividade for grande, quebre em pequenas atividades, feche qualquer outro software que não esteja usando, coloque o celular no silencioso e, se funcionar para você, ouça música.

7. Navegador cheio de favoritos - Você abre seu browser para navegar em um site, esbarra na lista de favoritos e começa a surfar por outros portais? Instale um novo navegador (sugiro o Safari) e não importe os seus favoritos. No novo browser, com a lista de favoritos zerada, você perde a tentação de ficar navegando a toa.

8. Messenger, Wave, GTalk, etc - A regra é simples: está ocupado? Fique com status invisível ou offline. Está tranquilo? Fique ausente ou ocupado. Está com tempo para conversar? Fique disponível.

9. Interrupções - Se muita gente interrompe você, pode ser porque sua comunicação não anda muito adequada. Faça uma revisão de como redige os e-mails, concede informações e delega atividades.

10. Tarefas imprevistas, convites inesperados e - Que tal falar NÃO de forma concreta (baseado em planejamento X disponibilidade)? Se muitas tarefas imprevistas surgem na sua rotina, é possível que o nível de planejamento não esteja adequado. Repare em quais dias da semana você tem mais imprevisto e utilize isso a seu favor.

Fonte: Christian Barbosa - especialista em administração de tempo e produtividade e fundador da Triad PS.



"Tecnologia é recurso e não finalidade",
Marcelo Boog

Marcelo Boog, também sócio na consultoria, observa que em ambientes de alta pressão por resultados muitas vezes, encontra-se climas organizacionais prejudicados. Segundo o consultor, estudos têm comprovado que em ambientes favoráveis a produtividade é maximizada. "Clima organizacional ruim também se constitui como inimigo da alta produtividade", afirma.

O consultor acredita que a tecnologia é uma aliada se usada corretamente. Hoje os profissionais dispõem de ferramentas que há alguns anos não existiam e que os conectam a quase tudo que acontece, seja na organização, seja no mercado ou mesmo no exterior, sempre, tudo em tempo real. "Tecnologia é recurso e não finalidade", diz.

Para o especialista em administração de tempo e produtividade e fundador da Triad PS, Christian Barbosa, a tecnologia tem proporcionado o acesso a um número sem fim de informações e fontes sobre o mesmo assunto. No entanto, a tecnologia, como os aplicativos atuais, pode ser uma aliada quando ajuda a filtrar e selecionar melhor as informações.

Christian descreve sua própria história dizendo que acessava 113 blogs sobre produtividade, tecnologia, qualidade de vida e empreendedorismo. "Irreal, mas a gente vai colocando nos favoritos e quando dá conta perde o controle", diz. O que ele fez, foi cancelar sua conta no Google Reader e começar do zero com a missão de não ter mais de 10 blogs, gerando a ele uma média de quatro posts por dia. "Atualmente eu tenho usado o Feedly no Ipad e Chrome para ler posts de temas que mais me interessam, o que faço sempre que estou no avião. Agora o que tem sido uma coisa fantástica é o Voice Reader que lê

os meus blogs enquanto estou no trânsito, integrado ao meu bluetooth do carro. Ou seja, enquanto estou parado ele vai lendo os feeds para mim, algo tipo um audiobook! Isso salva um tempão (não funciona para posts em português). Além dos blogs, eu tenho usado bastante o Instapaper que grava o conteúdo para uma leitura posterior. Para guardar as informações que realmente me interessaram de tudo que processei e recuperar posteriormente eu prefiro usar o Neotriad, na parte de conhecimento. Assim classifico, coloco no papel, faço um resumo e fica fácil achar e reutilizar. Ou seja, a mesma tecnologia que nos enlouquece também pode nos ajudar a nos organizarmos melhor e sermos mais produtivos", conta.

AS BOAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Muitas vezes as ações em prol da melhor produtividade dependem muito do profissional, e muitas empresas também veem assim. Mas será que elas não podem fazer nada em relação a isso? Segundo Christian, em uma entrevista que fez recentemente com o presidente da Readers Digest Brasil, Luís Fichman, este fez dois apontamentos que considerou interessante. Primeiro, ele diz que se vê uma área está sobrecarregada em sua organização, sempre na hora extra e as pessoas sem tempo, entende como seu dever e da empresa ajudar esse time. "Quantos gestores se escondem atrás da máquina corporativa e não têm coragem de lidar com problemas específicos, ou pior, culpam o time pelo problema ou não têm coragem de trocar pessoas deficitárias. O Luís foi categórico em afirmar que se a área tem um problema é seu dever ajudar o time a ter mais tempo para executar a estratégia da empresa", comenta Christian.

Outra consideração importante feita por Fichman é que se 90% do dia das pessoas são imprevisíveis e apenas 10% são previsíveis, há algo errado na empresa. Para Christian, é claro que há áreas que são mais imprevisíveis que outras, mas a sua visão e da Fichman, é que sempre é possível ser mais previsível e ter uma boa parte do tempo planejado. Se tudo realmente é urgência na área, tem algo errado no processo, na gestão, no líder, na equipe, no excesso de prioridades ou em sistemas. Não dá para tirar todas as urgências, mas um líder produtivo sabe que

elas podem ser minimizadas com as atitudes corretas. “Eu fiquei impressionadíssimo com a visão produtiva que o Luís dá para a empresa, a forma como se preocupa com a qualidade de vida das pessoas, do bem estar individual e da produtividade coletiva”, elogia o especialista.

Segundo Marcelo, em seus trabalhos de Pesquisa de Clima Organizacional é possível observar claramente uma fortíssima correlação estatística entre a atuação positiva dos gestores e o bom clima organizacional, e por consequência com os resultados. E o contrário também é observado: atuação negativa dos gestores, clima desfavorável e, consequentemente, baixa produtividade e eficácia.

Para Gustavo, as diversas ações da empresa para melhorar a produtividade dos profissionais não são só possíveis, mas altamente recomendadas. “Nós acreditamos em produtividade e eficácia que perdurem, que sejam sustentáveis, o que acontece apenas se as ações levarem em conta a dimensão humana no trabalho. Se não tivermos competência e motivação das pessoas das

equipes, nada de importante ocorre”, afirma. O sócio diz que tem visto muitas organizações investirem na preparação de seus líderes, para aprenderem a administrar melhor as pessoas e as equipes, porém também considera que essa é uma dificuldade recorrente em muitas organizações: bons técnicos são promovidos a posições de gestão sem o mínimo preparo. Como consultor, ele diz que tem muitos projetos de desenvolvimento de gestores e de coaching, pois quando os aspectos humanos não são considerados adequadamente, a produtividade cai e os resultados ficam abaixo do esperado.

ONDE ENTRA O RH?

Mas quais as ações efetivas, então para profissionais e empresas melhorarem a produtividade e eficácia? Para Marcelo é transformar verdadeiramente os chefes da organização em líderes, pois líderes têm um poder muito grande dentro da organização, pois seguir um líder é ►

muito mais motivador que obedecer a um chefe. Para ele existe uma conjunção de fatores, que quando integrados potencializam os resultados: o alinhamento da atuação da diretoria (que tem a autoridade legal para tomar decisões), com a atuação dos gestores (que detêm o poder) e com a atuação da área de Gestão de Pessoas (que tem influência).

Gustavo vê que a área de gestão de pessoas tem um papel crucial na busca de bons resultados, de produtividade, de encantar os clientes. Em muitas organizações o RH fica “a reboque” das mudanças necessárias, ao invés de ser o “puxador” delas. “Percebemos que se o RH quer ter voz e voto nas decisões estratégicas das organizações, deve falar a linguagem das organizações, ou seja, além do conhecimento técnico da área de RH deve conhecer as estratégias, os movimentos da concorrência, as evoluções da tecnologia, os aspectos contábeis e financeiros das operações, os processos de produção e venda. E, além

disso, ser a “consciência da organização”, dando o exemplo e sempre lembrando a todos os gestores a importância da dimensão humana no trabalho, mostrando como ela influencia positivamente as atividades da empresa e seus resultados”, explica ele.

REUNIÃO PRODUTIVA — QUANDO REALMENTE FOR NECESSÁRIA!

Reuniões para muitos profissionais são consideradas como perda de tempo, já que na maioria delas discute muito, mas resultado efetivo é pouco. No livro “Discurso e Práticas de Gestão de Pessoas e Equipes”, escrito por Marcelo e Gustavo, alguns indicadores médios de 50 pesquisas de clima de várias partes do Brasil são mostrados e em um deles é perguntado: “Nossas reuniões de trabalho são eficientes?”, os resultados mostram uma satisfação média de apenas 58,3%. Interpretando de outra forma,



Como manter a produtividade em alta

O profissional, o líder e a equipe, funcionando como um todo, devem focar nas coisas importantes. Ou seja, coisas que de fato vão trazer resultados para o indivíduo, o grupo e a empresa.

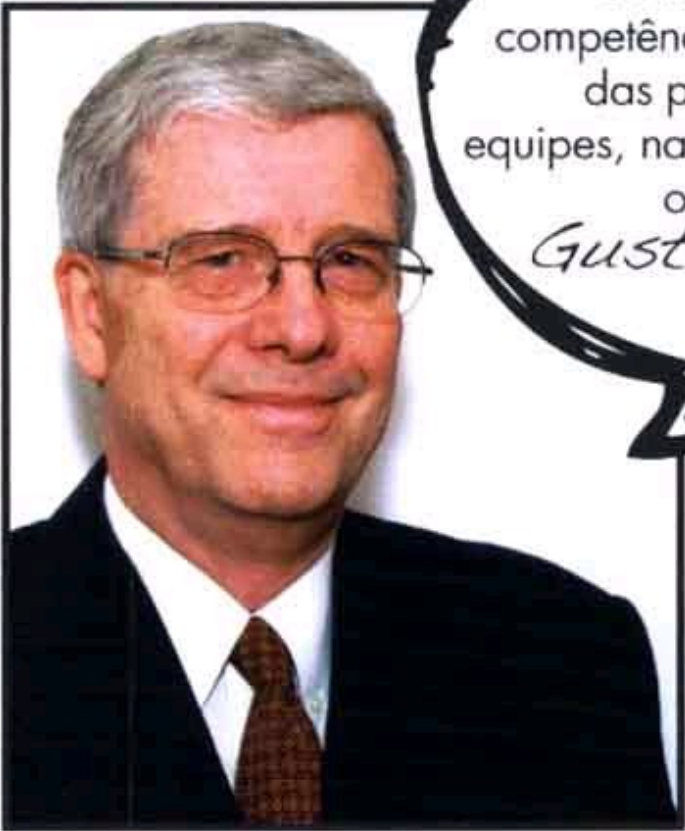
- ✍ Questionar o real motivo e necessidade das tarefas, faz com que coisas que não trazem resultados sejam eliminadas, assim se otimiza o tempo na direção das coisas que verdadeiramente trarão resultados.
- ✍ Estabelecer metas claras e específicas, tanto pessoais como profissionais, ajudam o colaborador a ter um sentido na sua vida e no seu trabalho. Cada tarefa ou reunião passa a ter sentido, pois está relacionada a metas cruciais, além de fazer o indivíduo ir para o trabalho sabendo que a realização daquela ação planejada contribuirá para se atingir a meta.
- ✍ Estimular a filosofia do Importante ao invés do Urgente, começar a autodisciplina de evitar e dizer não ao circunstancial.
- ✍ Utilizar o e-mail com consciência, bem como MSN e Facebook com disciplina e com horários. Manter o foco, atenção e evitar interrupções.
- ✍ Disseminar a conscientização do bom uso do tempo.
- ✍ Planejar a semana e fazer uma lista de tarefas e compromissos importantes para serem feitos. Começar a criar o hábito saudável de planejar para que se reduzam as urgências.
- ✍ Usar uma ferramenta de gestão, uma boa agenda e utilizar um método de gestão de tempo que seja eficaz, ajuda a reduzir a perda de tempo.
- ✍ Ter a consciência que você é o ‘senhor do tempo’ e que culpar os outros pela falta de tempo não é desculpa.
- ✍ Sempre se lembrar de equilibrar o lado pessoal e o lado profissional.
- ✍ Nunca se esquecer de viver seu tempo com Sabedoria e buscar realizar seus sonhos.

Fonte: Christian Barbosa

mais de 40% das reuniões são “não eficientes”.

Para Gustavo, para mudar esse cenário de reuniões tão improdutivas, é preciso deixá-las mais curtas (45 minutos), com horário de início e de término, com resultados esperados bem definidos (se são informativas, de coleta de opiniões ou de tomada de decisões), ter estritamente os participantes envolvidos com o tema da reunião, não ter interrupções e conversas paralelas e desligar os celulares.

Christian recomenda a dieta de reuniões, ou seja, quanto menos reuniões na empresa melhor. Segundo ele, em geral, apenas 1/3 das reuniões que as empresas fazem deveriam ser feitas. As outras são tempo desperdiçado, mal conduzidas e sem resultados práticos. “Isso não significa que reuniões não são importantes, muito pelo contrário, em um mundo colaborativo, reuniões são necessárias, mas quando bem feitas. Uma reunião é essencial de ser realizada quando tem um objetivo claramente definido do que deve ser atingido ao término da reunião”, afirma.



"Se não tivermos competência e motivação das pessoas das equipes, nada de importante ocorre",
Gustavo Boog

Para concluir, Marcelo diz que o caminho do desenvolvimento humano nas organizações é algo que se mostra altamente estratégico para os resultados. Incentivamos que as organizações, tanto públicas como privadas, busquem este caminho, pois contribui para o crescimento dos indivíduos, amadurecimento das equipes, melhoria do clima organizacional, e consequentemente no aumento de produtividade. ▶



Multiplicando o tempo

Ter mais tempo está na lista das coisas que as pessoas mais desejam. Veja então, sete dicas de Christian Barbosa, que você deve fazer para começar a ter mais tempo.

Faça o teste da Triade e descubra a forma como utiliza seu tempo diariamente:
<http://bit.ly/NwUut>



você a se planejar, pois seu foco será reduzir as atividades urgentes (priorizando-as para que sejam eliminadas rapidamente), aumentar as tarefas importantes (que ajudam a reduzir as urgências e mantém você equilibrado) e eliminar as circunstanciais (aprendendo a dizer não ou simplesmente excluí-las da sua rotina).

2. Planeje-se! – Ter mais tempo para vida pessoal e profissional é prevenir problemas e priorizar aquilo que você quer. Isso é o processo de antecipação que é fundamental na gestão de tempo. Para isso, planeje sua semana com antecedência ou pelo menos três dias a sua frente, veja o que pode gerar urgências e crie atividades de prevenção.

3. Escolha uma ferramenta – Agenda, Iphone, Outlook, Neotriad, caderno, etc – que faça com que você tire as pendências e tarefas da cabeça e as centralize em um lugar confiável. Utilize essa ferramenta para se planejar e antecipar seus problemas.

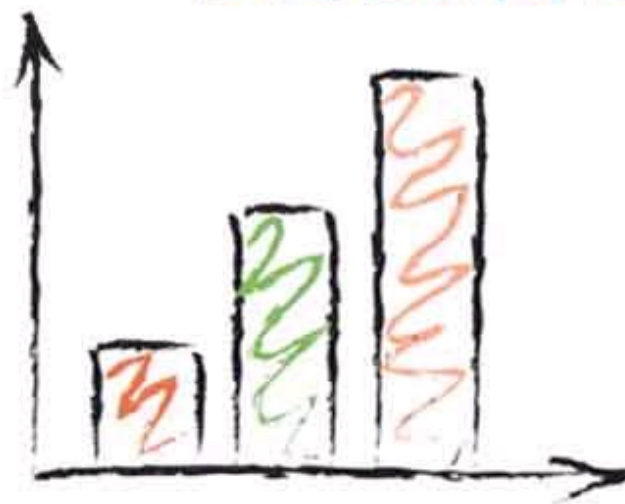
4. Limite seu horário de trabalho – Muitas vezes precisamos de horas extras para conseguirmos cumprir todas as prioridades do dia. Isso acontece porque sabemos que temos esse tempo adicional. Se fosse uma obrigação você sair exatamente no seu horário (algo do tipo quando apagam as luzes do escritório) com certeza você seria mais centrado e por consequência mais produtivo. Experimente criar esses “limitadores” para você no dia a dia.

5. Ache um hobby – Descubra algo que gosta de fazer e priorize na sua agenda. Quando fazemos coisas que nos trazem descanso, conforto e satisfação, temos a tendência a ir em direção desses compromissos e evitaremos ao máximo que o dia seja desfocado (você já reparou que quando um homem no escritório joga futebol com amigos durante semana, como ele sempre consegue sair no horário naquele dia?)

6. Organize seu local de trabalho – Sua papelada, suas revistas e seus armários. Estima-se que uma pessoa gasta 40 minutos por dia localizando informações e isso é muito tempo perdido.

7. Priorize seu dia, todos os dias! – Faça uma lista de atividades que precisa executar no dia, calcule a duração de cada tarefa (para checar se dá tempo de fazer tudo) e ordene na sequência de execução. Foque nessa lista. Tempo é uma ciência, aplicando uma metodologia você terá resultados mais cedo ou mais tarde. O problema é que muita gente desiste e não consegue ter os resultados! Não deixe a gestão do recurso humano da pessoa mais importante da sua vida ficar em segundo plano.

Desenhando negócios



Recentemente o presidente da Digital Roam, Dan Roam escreveu o livro "Desenhando Negócios" (The Back of The Napkin), pela Editora Campus Elsevier, que tem ajudado líderes de empresas como Microsoft, Google, WalMart, Fed, Boeing e o Senado dos Estados Unidos a resolver problemas complexos por meio do pensamento visual.

Segundo Roam, o segredo do negócio é a arte de resolver problemas. Mas como resolvê-los de forma eficiente, divertida e analisá-los com mais rapidez e transmitir mais rapidamente o que descobrir? Para Roam existe um caminho e este é o pensamento visual. Através do desenho é possível esclarecer em sua própria mente uma ideia que antes era muito vaga. Segundo, criar um desenho em um piscar de olhos, sem se valer de nenhuma tecnologia, ou seja, é necessário apenas um pedaço de papel e caneta. Terceiro, é possível compartilhar o desenho com as pessoas, de forma aberta, permitindo comentários e provocando discussões. Por fim, é possível representar conceitos complexos e resumir vastos conjuntos de informações de forma fácil de aplicar e compreender, além de serem úteis para resolver problemas de todos os tipos.

Os 10 Mandamentos do Pensamento Visual

1. Resolva qualquer problema com um desenho

Estratégico, financeiro, operacional, conceitual, pessoal, emocional – não importa a natureza do problema que enfrentamos; se conseguimos imaginá-los, somos capazes de desenhá-lo. Quando desenhamos vemos aspectos que não enxergávamos de outra forma e as possíveis soluções vêm à tona.

2. Nunca mais diga: "Não sei desenhar!"

Se você acha que não sabe desenhar, então está em boa companhia. O único grupo demográfico que realmente sabe que pode desenhar está no jardim de infância. Todos nascemos excelentes pensadores visuais e se você é visual o bastante para entrar em uma sala sem cair, é visual o suficiente para resolver problemas com desenhos.



3. Evite desenhar em guardanapos de pano.

Qualquer guardanapo de papel serve como superfície de desenho e é por isso que café e bares são excelentes lugares para trocar ideias. Mas quando estamos em um estabelecimento mais sofisticado, com m luxuosos guardanapos de pano, precisamos um bloco de anotações. Ande sempre com um bloco de anotações e uma caneta.



4. Para começar, desenhe um círculo e dê um nome.

Como a linha mais difícil a desenhar é a primeira, não perca tempo com isso. Basta desenhar um círculo no meio do papel e dar a ele o primeiro nome que lhe vier à cabeça: 'eu', 'você'... Realmente não faz a menor diferença o que você escolhe para começar – o importante é começar.

5. Escolha o melhor tipo de desenho entre os "seis básicos" (Quem/ O quê/ Onde/ Quando/ Como/ Por quê).

Depois de desenhar o primeiro círculo, para continuar com a imagem, tudo de que você precisará é escolher qual das "seis estruturas básicas" é mais adequada ao tipo de problema que está tentando resolver: um retrato para um problema do tipo "quem" ou "o quê"; um gráfico para um problema do tipo "quanto"; um mapa para o tipo "onde"; a linha do tempo para o tipo "quando"; um fluxograma para o tipo "como"; ou um gráfico de variáveis para um problema do tipo "por quê".

6. Coloque elementos antropomórficos em tudo

Pessoas reagem a pessoas. Desenhos de rostos e bonequinhos, por mais rudimentares que sejam, imediatamente suscitam atenção, entendimento e reação.

7. Tire proveito de qualquer gatilho mental a seu alcance.

A mente humana evoluiu e tornou-se capaz de processar instantaneamente uma ampla variedade de pistas visuais, mesmo antes de vê-las de modo consciente.

8. Rabisque em voz alta – e apague falando mais alto ainda

Enquanto você desenha, não se esqueça de descrever – mesmo que seja para falar sozinho. A finalidade de um bom desenho não é eliminar as palavras, mas sim, substituir o maior número possível delas para que usemos apenas as que são realmente importantes.



9. Não desenhe o que todos veem, desenhe o que você pensa.

Não se preocupe com a aparência de seu desenho, concentre-se no que quer mostrar. O objetivo de resolver problemas por meio de imagens não é criar obras de arte.

10. Desenhe uma conclusão.

Sempre vale a pena levar o desenho ao ponto em que algo novo surge. Quando achar que está pronto, pegue a caneta mais uma vez e escreva um título, uma conclusão, um insight ou um comentário. Esprema até a última gota do seu músculo de pensamento visual e, quase sempre, você dirá "Eureca!".

