



**ABRH-MG**

Associação Brasileira de Recursos Humanos  
Integrante do Sistema Nacional ABRH



Impresso  
Especial

7317816205/2005-DR/MG  
ABRH-MG

... CORREIOS ...

# Assunto:

Órgão Informativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos  
de Minas Gerais - ABRH-MG

# RH

**ano II edição nº9**  
**Setembro / Outubro**  
**2010**

## Vem aí o ABRH na Praça



**Circuito Entre Líderes,  
Curso Analista de RH,  
palestras e oficinas são  
os destaques de outubro e  
novembro**  
página 3

**A Consultora de RH, Lizete  
Araújo, fala sobre os  
desafios da mudança de  
carreira**  
página 6

**Qual é a melhor forma de  
definir as funções de seus  
colaboradores?**  
**Leia o artigo  
de Michael Gibbis**  
página 8

# Os desafios do desenvolvimento

Segundo pesquisa realizada pela consultoria internacional Manpower e publicada na imprensa brasileira, o Brasil é o quarto país no ranking da expectativa líquida de geração de empregos para os próximos meses, atrás apenas da China, Taiwan e Índia, pela ordem. A matéria da revista Exame, de 09 de setembro último, reproduzida nesta edição do Assunto:RH, aponta a tendência de incremento das contratações, indicando inclusive os setores mais aquecidos e os estados onde mais empregos serão gerados, percentualmente. O que ela não mostra é o paradoxo da falta de candidatos preparados para os empregos mais qualificados em diversas áreas nas quais, ou não se consegue preencher as vagas facilmente, ou busca-se candidatos já empregados na concorrência ou, ainda, importa-se mão de obra especializada a peso de ouro.

Assim, a notícia boa é que vivemos um boom de produtividade e de empregabilidade no Brasil, abrindo excelentes perspectivas na área de RH e gestão de pessoas. Já a ruim, é que precisamos nos preparar para enfrentar os desafios que vêm juntos com o rápido crescimento econômico, e o tempo para isso é muito curto, face à urgência. Para fazer frente a esse desafio, a ABRH-MG preparou estrategicamente um intenso programa de cursos, seminários e outros eventos de treinamento e qualificação para os próximos meses, além de programas institucionais e de prestação de serviço na área de RH.

A começar pelo Circuito Entre Líderes, que realizamos em setembro e que antecipou as discussões do próximo Congresso Mineiro de RH, que já podemos anunciar para maio do ano que vem em Belo Horizonte. O circuito, cujo tema "As novas fronteiras do RH para um país em crescimento", levado a debate em altíssimo nível pelos palestrantes convidados, permitiu abordagens modernas e inovadoras sobre o assunto, mostrou a atualidade do tema e chamou a atenção para as demandas e o nível de responsabilidade que os profissionais de RH vêm assumindo nas organizações. Quem estava lá comprovou: as perguntas mudaram, pois o contexto brasileiro mostra-se agora bastante promissor.

Por outro lado, a vinda de especialistas internacionais para abordarem no evento a realidade do RH no Brasil de hoje, demonstra o interesse crescente que o nosso país desperta no mundo, bem como uma valorização das diferentes áreas da gestão, colocando na pauta, em destaque, a gestão de pessoas. O interesse do profissional local de RH ficou evidente tanto pela necessidade de ampliação do número de oficinas em atendimento à demanda por novos temas quanto pela grande participação sempre próxima ou mesmo superior ao número de vagas oferecidas.

A ABRH-MG, ciente do seu papel estratégico e institucional, procura antecipar-se aos novos tempos, empenhando-se em oferecer ao mercado instrumentos de formação, qualificação e atualização do profissional de RH. Com este objetivo, abrimos as inscrições de trabalhos para a 10ª edição do Prêmio Ser Humano, cuja premiação se dará dentro do nosso Congresso, em maio. Ainda com as mesmas finalidades, abrimos um leque de ofertas que vão de cursos de formação em "Coaching" e PNL a ciclos de palestras e oficinas técnicas. Confirmando o papel da instituição no que diz respeito à responsabilidade social e às ações de utilidade pública, realizaremos pela primeira vez em Belo Horizonte o projeto ABRH na Praça disponibilizando informações e conhecimento sobre o mercado de trabalho e a área de gestão de pessoas para os trabalhadores.

É sem dúvida uma agenda intensa, que vem de encontro à forte demanda de um mercado em rápido crescimento. Ao final de 2010, esperamos proporcionar uma síntese lúcida do ano, com perspectivas gerais e também para a área de RH. Com tudo isso, acreditamos que estamos contribuindo para o aumento significativo das melhores práticas de gestão de pessoas em Minas e no Brasil, esperando inclusive que se diversifiquem, ao mesmo tempo em que desejamos que também se ampliem e se diversifiquem, de modo a oferecer novas alternativas a um mercado em constante e intensa mutação.



**Cristiane de Ávila,**  
presidente da ABRH-MG

FOTO: LEANDRO BIFANO

**Cristiane de Ávila**  
Presidente da ABRH-MG



Rua Gonçalves Dias, 229, sala 404,  
Funcionários - CEP 30140-090  
Belo Horizonte (MG).  
Telefone: (31) 3227-5797  
Fax: (31) 3223-0846

www.abrhmg.org.br  
abrhmg@abrhmg.org.br

**Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais - ABRH-MG**

Cristiane de Ávila Fernandes – Presidente  
Clarice Andrade – Vice-Presidente  
Denise de Oliveira Dumont – Vice-Presidente

**Diretoria**

Alba Valéria da Silva Santos, Álvaro Luiz Moreira, Cláudio Geraldo Pereira, Déborah Regina Nória da Fonseca, Elaine Andrade dos Santos, Flávia Dias de Castro, Lara Rosane Castro, Luiz José Bruno de Oliveira, Magda Santos Costa, Maria Cristina Iglésias Silva e Borges, Maria Leticia de Castro Leite, Mariana Moura Abreu e Silva, Paulo Henrique Assumpção e Silva, Paulo Sérgio de Sá, Tiago de Moraes Sifuentes, Virginia Maria Gherard dos Santos.

**Conselho Deliberativo**

**Conselho Deliberativo:** Osvaldo Pinto de Souza Filho – presidente; Silvana Arrivabeni Rizzioli – vice-presidente. **Conselheiros:** Carlos Alberto Caram Farah, Geraldo Flávio Gomes da Silva, Hélivia Barcelos Guerra, José Antônio Gontijo do Couto, Lizete Aparecida de Araújo da Costa Botelho, Magnus Ribas Apostólico, Marco Aurélio Alacoque, Margareth Soraya Conceição Coelho Sacchetto, Maria Lúcia Rodrigues Corrêa, Maria Margareth Queiroz Guimarães, Maurício Guimarães Mendes, Paulo Maia, Ricardo de Assis Santos, Ricardo Luiz Diniz Gomes, Rijane de Mont'Alverne Neto, Sérgio Campos Pereira Ramos. **Conselho De Administração:** Dayse Fonseca Carnaval – presidente; Rubens Godinho Damasceno – vice-presidente. **Conselheiros:** Cristiane de Ávila Fernandes, Glória Rodrigues V. Meireles, Maria Beatriz Delgado V. de Sousa, Maria Gorete Cordeiro Neves, Thelma M. Teixeira. **Conselho Fiscal** – Efetivos: Clara Vanêza Marques Pereira, José Emiliano Brandão Meira, Wander Lúcio e Francisco Prado. Suplentes: Jose Carlos Cirilo da Silva, Karla Lima dos Santos e Valdir Monteiro



ASSUNTO:RH – Órgão de divulgação da Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais. Jornalista responsável: Sérgio Stockler (MTB. 5.741 – MG). Redação: Viviane A Araújo. Tiragem: 3 mil exemplares – Periodicidade bimestral – Distribuição Gratuita.

## “Circuito Entre Líderes” reuniu especialistas internacionais

O evento antecipou o debate que terá lugar no próximo Congresso Mineiro de RH, que ocorrerá em maio de 2011, em Belo Horizonte

No último dia 24 de setembro, a ABRH-MG promoveu a última etapa da segunda edição do “Circuito Entre Líderes”, em parceria com a MindQuest. Antes de Belo Horizonte, outras seis capitais brasileiras debateram “As novas fronteiras do RH para um país em crescimento”. Os profissionais que lotaram o salão de convenções do Espaço Helium, tiveram a oportunidade de ouvir especialistas internacionais como o professor de Economia e Recursos Humanos da University of Chicago Booth School of Business, Michael Gibbs, que discutiu a gestão do capital humano sob uma perspectiva econômica. Vale destacar que esse também foi o tema do artigo escrito por ele

para esta edição do Assunto:RH (pág. 8).

O ex-executivo chefe de treinamento e desenvolvimento da BBC de Londres, Nigel Paine foi o mediador da mesa redonda que debateu as novas fronteiras do RH para um país em crescimento e contou com a presença de profissionais de recursos humanos de destaque do Brasil como a diretora de RH da Mendes Júnior, Livia Sant’Ana; a diretora de RH da Localiza Rent a Car, Hélivia Barcelos e o gerente executivo e coordenador do Projeto Universidade Corporativa do Banco do Nordeste, Magno Valença de Barros.

A vice-presidente da ABRH-MG, Clarice Andrade, ressaltou a importância de eventos como este para os profissionais



**Platéia Circuito Entre Líderes** FOTO: DEMERVAL FILHO

da capital mineira, destacando a participação de renomados professores de algumas das mais respeitadas universidades e centros de estudo do mundo. Ela acrescenta que “é uma oportunidade para os executivos mineiros ampliarem seus conhecimentos e de inserir o estado definitivamente no ambiente internacional, de forma que possamos nos atualizar quanto às melhores práticas e tendências mundiais com relação à gestão de pessoas, para que o Brasil possa alavancar ainda mais o processo de crescimento que está previsto para os próximos anos”.

A consultora de carreira, Liliane Ribas Wilson, que participou do “Circuito Entre Líderes” afirmou “que é importante participar de eventos assim, para que o profissional se atualize quanto às práticas mais desenvolvidas e possa trocar experiências com outros profissionais.” Ela destaca ainda que os conhecimentos adquiridos no Circuito serão repassados para as organizações e profissionais para os quais ela presta consultoria. O “Circuito Entre Líderes” antecipa o tema do próximo congresso mineiro de recursos humanos que ocorrerá em maio e cujo tema irá tratar das questões estratégicas na gestão de pessoas e das perspectivas do crescimento do Brasil. Segundo a vice-presidente da ABRH-MG, Clarice Andrade, a discussão iniciada no evento do dia 24 de setembro, “adianta as tendências de discussões para o próximo ano e deixa a todos curiosos quanto às outras coisas que possam vir por aí.” Ela aproveita a oportunidade e convida a todos os profissionais de RH para o congresso do próximo ano.



**Palestrantes Circuito Entre Líderes em ordem: Magno Valença de Barros, Nigel Paine, Michael Gibbs, Livia Sant’Ana e Hélivia Barcelos** FOTO: DEMERVAL FILHO

## Brasil está entre os quatro que mais vão contratar

De acordo com pesquisa da consultoria Manpower, empresas do Rio de Janeiro e Paraná são as que mais devem gerar empregos até dezembro

As economias emergentes continuam como as mais otimistas do mundo. Pelo menos, no quesito geração de empregos. De acordo com estudo da consultoria internacional Manpower, o Brasil é o quarto país com a maior expectativa de contratações para o próximo trimestre. No país, 37% dos empregadores ouvidos pela pesquisa declararam que vão recrutar mais até o fim de dezembro.

Entre eles, os fluminenses e paraenses são os que mais esperam abrir novas contratações no período. Segundo a pesquisa, 41% das empresas de

ambos estados declararam intenção de aumentar seu número de funcionários.

Nos outros estados, o índice de expectativa líquida de geração de emprego também continua alta. No estado de São Paulo, 37% das companhias admitem que devem contratar mais no próximo trimestre, em Minas Gerais a expectativa é para um aumento das contratações em torno de 38%. Há três meses, 33% delas declararam intenção de abrir contratações para o período de julho a setembro.

O setor de Finanças/Seguros é o que mais aquecido neste sentido,

aponta o estudo. A expectativa é de que 53% das companhias ligadas a esta área irão abrir novas oportunidades de emprego até dezembro.

As companhias do setor de serviços vêm logo em seguida com índice de expectativa líquida de geração de empregos de 52%. Puxado pelas festas de fim de ano, entre outros fatores, o comércio aparece em terceiro.

### Pelo mundo

O Brasil está atrás apenas de países como China (onde 47% das empre-

sagens com outros profissionais.” Ela destaca ainda que os conhecimentos adquiridos no Circuito serão repassados para as organizações e profissionais para os quais ela presta consultoria.

O “Circuito Entre Líderes” antecipa o tema do próximo congresso mineiro de recursos humanos que ocorrerá em maio e cujo tema irá tratar das questões estratégicas na gestão de pessoas e das perspectivas do crescimento do Brasil. Segundo a vice-presidente da ABRH-MG, Clarice Andrade, a discussão iniciada no evento do dia 24 de setembro, “adianta as tendências de discussões para o próximo ano e deixa a todos curiosos quanto às outras coisas que possam vir por aí.” Ela aproveita a oportunidade e convida a todos os profissionais de RH para o congresso do próximo ano.

sas devem abrir novas contratações), Taiwan (com índice de 40%) e Índia, que tem expectativa líquida de geração de emprego de 38%.

Segundo o estudo, o otimismo com relação a contratações melhorou em quase todo mundo. Para este trimestre, empresas de 28 dos 36 países analisados admitiram intenção de aumentar seu índice de contratações. No trimestre passado, apenas 15 nações mostraram este otimismo.

Matéria publicada no dia 09/09/2010 na Revista EXAME.com, Repórter Talita Abrantes.

## Curso para Analista de RH é recomendado pelos participantes

Encerrado em setembro, o curso de Analista de RH promovido pela ABRH-MG foi bem avaliado pelos profissionais inscritos

Formar analistas versáteis, com conhecimento amplo sobre os processos da área de Recurso Humanos, foi o objetivo do curso "Formação de Analista de RH", cujas aulas ocorreram entre 27 de agosto e 24 de setembro deste ano, na Faculdade Pitágoras, unidade Cidade Jardim. "Os cursos teóricos de analista de RH são fundamentais para que os profissionais conheçam os conceitos, fundamentos e ferramentas essenciais a função", afirma Glória Meireles, Presidente do Conselho Administrativo da ABRH Nacional e responsável pelo módulo ministrado no dia 10 de setembro.

Segundo a analista de RH do Banco Bonsucesso, Daniely Mendes, "o curso foi ótimo! Acrescentou muito para minha carreira, os conteúdos foram ministrados de forma compe-

tente pelos professores que, a cada novo encontro, abordavam um tema diferente e essencial para o profissional de RH." Durante um mês de curso, as atividades foram divididas em cinco partes que trataram dos seguintes temas: Construção de Equipes, Cultura e Clima Organizacional, Gestão de Desempenho, Consultoria Interna de RH e *Coaching*.

A analista de RH da Embrapa Milho e Sorgo, Mônica Aparecida de Castro, procurou o curso como forma de se adequar para a nova função que estava assumindo na empresa, bem como levar inovação para a área de gestão de pessoas e melhorar os resultados. Já o analista de DP Ildiney José da Silva, afirmou que "o curso será um plus em meu currículo e seguramente melhorará meu desempenho profissional."



Turma do Curso de Analista de RH que ocorreu na Faculdade Pitágoras, unidade Cidade Jardim FOTO: LÍVIA DE PAULA BAUMGRATZ

## Liderança e sucessão em debate

O bom líder tem que gostar de gente

No dia 14 de setembro a ABRH-MG promoveu mais uma Oficina Técnica, com o objetivo de discutir e atualizar os profissionais de RH. A aula teve como tema o "Desenvolvimento de Liderança e Sucessão" e foi ministrada pela coordenadora do departamento de carreiras do Ibmecc, Jaqueline Silveira Mascarenhas. Após exposição da palestrante, o grupo discutiu os desafios na formação de lideranças e sucessores e o perfil dos líderes.

Para Jaqueline, um bom líder tem que ter competência técnica, boa qualificação, formação, experiência prática, mas é essencial que ele goste de gente, saiba se colocar no lugar do outro e entendê-lo. "A liderança perpassa não só por chefiar um projeto, uma área, uma empresa, mas especialmente pelo contato com as pessoas que têm suas individualidades, suas questões. O bom líder tem que saber aproveitar e desenvolver

o potencial de cada um dos membros de sua equipe" completa a coordenadora.

Para a diretora da ABRH-MG, Elaine Andrade, que também coordena a série de Oficinas Técnicas, "muitas vezes as empresas elegem uma pessoa para a posição de líder, por ela ser tecnicamente muito boa, mas não se preocupam se ele quer desempenhar esta função. O processo tem que ser inverso, o líder tem que primeiro escolher ser líder." Já a assistente executiva da Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU), Lillian Cristina Bual Moreira, que participou da oficina é necessário "trabalhar muito a questão da liderança e incentivar os empregados a galgar outros cargos dentro da empresa."

A próxima oficina ocorrerá no dia 9 de novembro, também no anexo do restaurante Minas Tênis Clube II (Av. Bandeirantes, 2323, Mangabeiras), e terá como tema: "Mensuração de resultados/Indicadores de RH".



Oficina Desenvolvimento de Liderança e Sucessão - Palestrante coordenadora do departamento de carreiras do Ibmecc, Jaqueline Silveira Mascarenhas.

FOTO: VIVIANE A ARAÚJO

## IMPORTANTE: Estão abertas as inscrições para o Prêmio Ser Humano

A diretoria da ABRH-MG informa que, as inscrições para a 10ª edição do Prêmio Ser Humano foram abertas no último dia 4 de outubro e se estenderão até 30 de março de 2011. A cerimônia de premiação ocorrerá em maio de 2011, durante o XV Congresso Mineiro de Recursos Humanos. A data de sua realização e outras informações serão divulgadas oportunamente. Em caso de dúvidas e esclarecimentos, fale com a ABRH-MG pelo telefone (31) 3227 5797 ou pelo e-mail [abrhmg@abrhmg.org.br](mailto:abrhmg@abrhmg.org.br).

## Belo Horizonte terá a primeira edição do ABRH-MG na Praça

O projeto tem como finalidade a responsabilidade social e a utilidade pública

A ABRH-MG promoverá no dia 11 de novembro o ABRH na Praça, que terá como tema: O Brasil mostra a sua cara. Embora o evento já faça parte do calendário oficial de várias cidades, como São Paulo e Rio de Janeiro, na capital mineira essa será a primeira edição. O evento ocorre sempre por perto do aniversário da ABRH Nacional que é comemorado no dia 13 de novembro.

O ABRH na Praça tem como foco a responsabilidade social e a utilidade pública, disponibilizando informações e conhecimento sobre o mercado de trabalho e a área de gestão de pessoas para os trabalhadores. Segundo a diretora da ABRH-MG e coordenadora do projeto, Lara Rosane de Castro, o projeto vem de encontro com a missão da ABRH que é "disseminar o conhecimento do mundo do trabalho para desenvolver pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e econômica do país".

O projeto é pensado para acontecer em tendas temáticas onde serão oferecidos serviços gratuitos de orientação aos trabalhadores, profissionais, empresários, executivos e estudantes. O formato

privilegia palestras e debates sobre temas gerais de recursos humanos e gestão organizacional. Haverá ainda um espaço para informação e orientação sobre desenvolvimento de carreiras, recolocação no mercado de trabalho e outros assuntos de interesse. Profissionais especializados em recrutamento e seleção oferecerão consultoria personalizada para informar sobre os processos de recrutamento nas empresas, como: preparação de currículos, como se comportar em dinâmicas de grupos, etc.

O projeto não focará apenas questões relacionadas à carreira e mercado de trabalho, mas também abrirá espaço para oferecimento de serviços na área de saúde preventiva, saúde alimentar, saúde do corpo, segurança do trabalho. Haverá também um espaço lúdico voltado para a cultura, com apresentações culturais.

A coordenadora do projeto, Lara Rosane de Castro, afirma que a ABRH-MG espera atender 3000 pessoas no dia da ação e contribuir efetivamente para o crescimento pessoal e profissional da população.



RH na Praça 2010  
O Brasil mostra o seu Talento



RH na Praça em São Paulo FOTO: ABRH-SP

A praça na qual ocorrerá o evento será divulgada oportunamente. Para informações: ABRH-MG (31) 3227-5797 ou no site: [www.abrhmg.org.br](http://www.abrhmg.org.br)

## Eventos de treinamento e qualificação previstos para outubro e novembro

ABRH-MG oferece atividades diferenciadas, que aliam teoria e prática para seus associados

Curso de formação em *Coaching* executivo e PNL, oficinas para reciclagem e troca de experiências entre profissionais são algumas das ofertas de treinamento e qualificação disponibilizadas para os associados nos meses de outubro e novembro. As atividades têm o objetivo de aliar informações teóricas e ações práticas, para enriquecer ainda mais a absorção de conhecimento pelo participante. Conheça abaixo os temas que serão discutidos em cada atividade e as respectivas datas de realização.

### Curso de Formação Internacional em Coaching Executivo Organizacional de novembro de 2010 a agosto de 2011

A ABRH-MG em parceria com o grupo Opus – Soluções Empresariais promove o curso de Formação Internacional em Coaching Executivo Organizacional, para os interessados na aprendizagem do processo de coaching e na atuação como coach, tais como: executivos, gestores, profissionais de alta performance e outros profissionais de nível superior envolvidos no desenvolvimento de pessoas ou grupos que busquem esta especialização. Vale ressaltar que os instrutores do curso serão: o fundador e diretor da Leading Group, Leonardo Wolk e o Diretor da Opus Soluções Empresariais, Roberto Hirsch. Em Belo Horizonte, o curso terá início em novembro deste ano e se estenderá até agosto de 2011.

Para mais informações e inscrições acessar: [www.opusol.com.br](http://www.opusol.com.br) ou no telefone (11) 5565-0685/8588-7194

### Programa de PNL

O curso de PNL é muito amplo e pode ser bastante útil e enriquecedor para os profissionais que queiram se desenvolver e se autoconhecer, tanto na vida pessoal quanto na atividade profissional. Segundo o

especialista em programação neurolinguística, Sandro Pereira, "alguns dos objetivos do curso são desenvolver nos participantes a capacidade de criar metas, sejam profissionais ou pessoais. Através de exercícios práticos, as pessoas aperfeiçoam sua capacidade de comunicação e de manter relacionamentos".

O curso ocorrerá nos dias 22, 23 e 24 outubro, 05, 06 e 07 de novembro, de 9 às 18 horas, no anexo do restaurante do Minas Tênis Clube II (Av. Bandeirantes, 2323, Mangabeiras).

Para informações e/ou inscrições: ABRH-MG (31) 3227-5797 ou no site: [www.abrhmg.org.br](http://www.abrhmg.org.br)

### Ciclo de Palestras

Abordar temas atuais e relevantes para os gestores de pessoas é o principal intuito do Ciclo de Palestras, espaço criado pela ABRH-MG para os seus associados. O próximo encontro ocorre no dia 19 de outubro e será debatido o tema "Qualidade de Vida no Trabalho – Ações Efetivas". A diretora da entidade, Virgínia Gherard dos Santos, conduzirá o assunto. Para inscrições e outras informações entre em contato com a ABRH-MG, pelo telefone 31 3227 5797.

### Oficinas Técnicas

A importância de discutir a formação e atualização do profissional de RH é um dos objetivos da série

de Oficinas Técnicas promovida pela ABRH-MG. Em virtude de uma série de pedidos dos associados para que fosse retomado o assunto da última oficina "Desenvolvimento de Liderança e Sucessão", haverá uma nova aula sobre o tema no dia 25 de outubro, que será ministrada pela Analista de Desenvolvimento de RH, Maria Aparecida Gomes Barbosa. Excepcionalmente essa oficina ocorrerá na Faculdade Pitágoras, campus Cidade Jardim (Rua Santa Madalena Sofia, 30, Cidade Jardim –BH), de 9 às 12 horas.

Já no dia 9 de novembro o tema em debate será a "Mensuração de resultados/indicadores de RH". O evento será realizado de 9 às 12 horas, no anexo do restaurante do Minas Tênis Clube II (Av. Bandeirantes, 2323, Mangabeiras).

### Programa de Visita Técnica

A ABRH-MG lança no mês de outubro o Programa de Visita Técnica, com o objetivo de oferecer aos associados um "benchmarking" em empresas da região de Belo Horizonte, reconhecidas por suas práticas e resultados nos processos de gestão de pessoas. A primeira visita será realizada na CEMIG, no dia 26 de outubro de 2010.

Os interessados deverão fazer sua inscrição até o dia 22 de outubro de 2010, pelo email: [abrhmg@abrhmg.org.br](mailto:abrhmg@abrhmg.org.br) ou pelos telefones 31-3227-5797 ou 3225-0069.

LIZETE ARAÚJO

# Mudar de carreira exige planejamento

Desde pequenos somos condicionados a escolher o que vamos ser quando crescer, no entanto, a realidade do mercado de trabalho, muitas vezes, frustra os sonhos e expectativa da infância. Em virtude dessas decepções, muitos optam por mudar de profissão, seja porque descobrem que aquilo que seus pais projetaram neles, não era exatamente o que queriam ser pelo resto da vida, a profissão com a qual sonhavam não era tudo isso ou não garantia a remuneração desejada. Mas essa mudança nem sempre é simples. O profissional deve ficar atento a demanda do mercado, seu perfil e as qualificações que precisa atender para se dar bem na nova profissão. Para falar do tema, o Assunto: RH convidou a consultora de Recursos Humanos com certificação internacional – Coaching de carreira, Lizete Araújo, que concedeu entrevista exclusiva ao informativo.

**ASSUNTO:RH: O Brasil passa por uma fase de grande aquecimento econômico, o que tem incentivado muitas pessoas a mudar de profissão ou ramo de atuação. Do seu ponto de vista, quais seriam as novas áreas de atuação mais promissoras?**

**LIZETE ARAÚJO:** Não são apenas as novas áreas ou ramos de atuação profissional que vem mudando, mas, também, a forma de atuar mesmo nas profissões mais convencionais. Todos têm conhecimento da necessidade de investimentos em tecnologia, infraestrutura, educação, meio ambiente e saúde para sustentar o crescimento econômico. Desta forma, profissões ligadas a nanotecnologia, engenharias, gestor de meio ambiente, gestor de informações e de comunidades virtuais, gestor de empresas do terceiro setor, geriatria, consultores de carreiras, e especialistas em Ética científica, estão entre as mais requisitadas, segundo pesquisa da Consultoria Britânica FastFuture. Entendo que, falar de profissões promissoras é, sem dúvida, aliar tecnologia e meio ambiente para garantir e promover a qualidade de vida física, mental e espiritual do indivíduo e da comunidade.

**ARH: Apenas a busca por melhor remuneração é um bom motivo para mudar de profissão? Ou é necessário ter motivações pessoais mais fortes, como melhoria na qualidade de vida, vocação e afinidade com a nova profissão são essenciais?**

**LA:** Cada um tem seu motivo para mudar de profissão. Para alguns a busca ou o resgate de um sonho para outros melhores salários ou condições financeiras. O importante é responder a pergunta: “O que me motiva a mudar e o que está me deixando insatisfeito?” Mudar exige cautela, determinação, planejamento,

comprometimento, preparo, conhecimentos atualizados e novos investimentos. Avaliar alguns desses fatores são fundamentais antes de tomar uma decisão que esteja alinhada aos valores que realmente faz sentido para o profissional.

**ARH: Muitas vezes o profissional está decepcionado e frustrado com a empresa na qual trabalha e não com a profissão. Será que não seria importante a pessoa avaliar se talvez uma simples alteração de ambiente (mudando de organização) não seria a solução, evitando mudanças mais drásticas?**

**LA:** Parte da resposta a está pergunta esta na resposta anterior. É necessário que o profissional avalie se a insatisfação é com a atividade que desempenha, com a profissão, com a empresa ou com a sua chefia. É possível sim avaliar e experimentar novos ambientes. Para dar sequência ao processo de transição o profissional deve refletir sobre seus projetos atuais e futuros e, portanto, uma decisão impulsiva que pode tornar seu projeto um pesadelo.

**ARH: Para quem decidiu mudar de profissão, quais os cuidados que deve tomar para não se frustrar com a nova escolha? Planejamento e conhecimento da nova profissão são essenciais?**

**LA:** Acredito que, o profissional que decidiu mudar de profissão deve: Avaliar se a escolha concentra-se para atender uma demanda de mercado imediata e se o mercado escolhido é promissor; se as suas qualificações atendem as novas exigências; se é capaz de fazer os investimentos financeiros que serão necessários, se o profissional tem dependentes deve compartilhar sua decisão com eles, pois provavelmente terá que contar



**Lizete Araújo, Consultora de Recursos Humanos com certificação Internacional – Coaching de carreira.**

FOTO: ARQUIVO PESSOAL

com o apoio da família nesta nova fase. Uma mudança exige comprometimento e recursos emocionais e financeiros para enfrentar um novo ambiente, eventuais objeções, frustrações e desafios, uma vez que o reconhecimento por parte do mercado não virá necessariamente em curto prazo.

**ARH: Existe um momento certo para tomar essa decisão? Por exemplo, a idade seria um empecilho?**

**LA:** Reconheço que para um profissional com 20 anos de experiência numa determinada área a mudança é mais delicada, mas não significa que o impedirá de promover essa mudança. Nestes casos, aconselho um período de transição entre a atividade atual e a nova que almeja. O profissional terá que investir um pouco mais de tempo no planejamento desta mudança em comparação aos profissionais mais jovens.

**ARH: Assunto: RH: Qual o prazo que o profissional deve estipular para avaliar se a mudança foi adequada e ainda tenha tempo de voltar atrás na decisão?**

**LA:** Bem, é importante que, o profissional considere no planejamento e na pesquisa de mercado que fará, antes de decidir mudar de profissão, alguns fatores como qual é o tempo adequado e real para avaliar a mudança, o risco que ele está disposto a correr e quais têm condições de suportar neste processo de mudança. Devo alertar que, o tempo para proceder à avaliação da nova carreira, não pode ser tão extenso a ponto de ficar desatualizado, mas também não pode ser muito curto. Na verdade, tem que ser suficiente para que o profissional tenha certeza que o retorno a antiga carreira, lhe trará mais segurança e prazer, afinal somos Mutantes!

## Segurança do trabalho deve ser um imperativo

O acidente na mina chilena de San José, em Atacama no dia 5 de agosto de 2010, suscitou debates acerca das medidas de medicina e segurança do trabalho. Embora seja um caso extremo, as empresas precisam ficar atentas as normas de segurança necessárias para que os trabalhadores possam desempenhar suas atividades em um ambiente adequado. Para comentar o tema, o diretor da ABRH-MG, Álvaro Luiz Moreira, foi o convidado desta edição do Assunto:RH. Confira.

### Perfuradora alcança local onde estão mineiros presos no Chile

A perfuradora Schramm T-130, usada no “plano B” de resgate dos mineiros, chegou a pouco mais de 630 metros de profundidade, perfurando um túnel de cerca de 30 centímetros de diâmetro.

Serão necessárias mais algumas semanas, no entanto, para que o túnel seja perfurado novamente até que alcance os 70 centímetros de diâmetro para que os mineiros possam ser resgatados.

#### Nova fase

De acordo com o correspondente da BBC na mina San José, Piers Scholfield, o ministro Golborne reconheceu que esta nova fase deve demorar várias semanas, mas disse que está otimista e calcula que a operação poderá ser completada no início de novembro.

A partir de agora, os próprios mineiros, um boliviano e 32 chilenos, devem limpar o entulho deixado pela perfuradora dentro da mina, que fica nos arredores de Copiapó, 800 quilômetros ao norte da capital chilena, Santiago.

Os mineiros estão presos desde o dia 5 de agosto, quando o principal acesso ao túnel da mina ruiu. Eles conseguiram se abrigar em um refúgio, com acesso limitado a água e comida, a quase 700 metros de profundidade.

#### Responsáveis

Paralelamente ao avanço dos trabalhos de resgate, também teve início a controvérsia entre as autoridades e os donos da mineradora San Esteban, responsável pela exploração da jazida acidentada.

O presidente do Chile, Sebastián Piñera, anunciou no dia 23 de agosto um castigo para os responsáveis pelo acidente na mina San José.

“Vamos sancionar todos os que tenham responsabilidades neste acidente, tanto civis como penais”, disse o líder durante um ato no Palácio de la Moneda no qual anunciou a criação de uma comissão para a segurança no trabalho que elaborará recomendações para melhorar as condições dos operários chilenos.

O Executivo criticou os donos da mina, Alejandro Bohn e Marcelo Kemeny, por não terem adotado as medidas de segurança que seriam capazes de evitar o acidente.

Fonte: com informações da BBC Brasil e Folha de São Paulo

## Análise da notícia por Álvaro Luiz



**Álvaro Luiz Moreira, Diretor da ABRH-MG.**

FOTO: ARQUIVO ABRH-MG

A segurança do trabalho é imperativa em qualquer tipo de atividade onde haja um ser humano trabalhando. E por quê? A vida é o bem mais precioso que temos e não podemos submetê-la as adversidades de uma atividade profissional qualquer que seja esta.

Tendo como princípio a inteligência preventiva de acidentes do trabalho, não se pode deixar o trabalhador decidir pela realização de uma atividade insegura. Cabe as organizações terem a preocupação de que as pessoas nunca estão totalmente preparadas para o perigo e risco.

A aplicação de hierarquia do controle operacional de atividade, passa pela eliminação da fonte ou situação de perigo, não sendo possível, deve ser substituída por uma que seja menos perigosa, implantando controle de engenharia, utilizando equipamentos de prevenção coletiva, bloqueios físicos e mudança de layout, bem como os controles administrativos e de sinalização. A aplicação de equipamento de proteção individual, não evita a ocorrência do acidente, porém contribui para reduzir possíveis lesões.

No mundo hoje, dois são os modelos de gestão de segurança do trabalho:

O primeiro atua no trabalhador imputando a ele a responsabilidade pelos seus atos, definem como causas básicas dos incidentes a falta de comprometimento e cumprimento das obrigações, a ação corretiva para evitar a repetição do incidente é o aconselhamento, e chegam ao extremo de demitir quando há recorrência da falha. Também reconhecido como reativo e não pró ativo, tem baixa valorização da vida humana, baseia-se na cultura local, não tem o paternalismo da legislação, disponibiliza melhores

recursos, ferramentas e equipamento. Tem como resultado a não diminuição de acidentes do trabalho.

O segundo atua por processos, a alta direção e as gerências são responsáveis pela segurança das pessoas, definem como causa básica dos incidentes a falta de recursos (equipamentos, espaço físico, capacitação), a ação corretiva para evitar a repetição do incidente é a aplicação da hierarquia dos controles operacionais e demitindo os gerentes quando a falha é sistêmica. Portanto, há maior valorização da vida, reconhecido pró ativo e não reativo, beneficia-se da cultura local, da legislação paternalista, disponibilizam os melhores recursos de equipamentos e ferramentas. Tem como resultado a diminuição de acidentes graves.

Assim, não nos cabe identificar o modelo usado pelas mineradoras chilenas.

No Brasil a legislação é baseada no primeiro modelo e é paternalista, sendo que o comportamento da Alta Direção é baseado no segundo modelo - reativo, a cultura local não favorece (país em desenvolvimento), o nível de automação é baixo, há grande atividade braçal e a autoestima dos trabalhadores também é baixa. O resultado deste modelo é um alto índice de acidentes, sendo grande parte graves.

Todos os trabalhadores são responsáveis em identificar as situações de risco, recusar o trabalho inseguro, aplicar os controles operacionais necessários para evitar a ocorrência dos incidentes.

Cabe as organizações brasileiras reconhecer que o seu maior patrimônio são as PESSOAS e nenhuma situação poderá justificar a falta de segurança.

Professor de Economia e RH da  
University of Chicago, Michael Gibbs.

FOTO: MINDQUEST

# Qual é a melhor forma de definir as funções de seus colaboradores?

por MICHAEL GIBBS e ALEC LEVENSON

Os gestores sempre ouvem que o segredo do sucesso é dar poder aos funcionários (*empowerment*) e colocar em prática a teoria do enriquecimento de cargos (*job enrichment*). Os funcionários devem ter maior poder de decisão sobre suas atividades. Os cargos devem ser definidos de tal forma que um único empregado fica encarregado de muitas funções, ao invés de poucas. Os colaboradores devem ter múltiplas habilidades. Segundo consta, com essas estratégias, é possível reduzir custos e incrementar tanto a qualidade quanto a produtividade. Mesmo assim, não são todas as empresas que adotam essa abordagem. Em muitas funções, os empregados não têm autonomia e muitas empresas são bem-sucedidas sem o enriquecimento de cargos. Existem duas abordagens bem diferentes. Ambas são efetivas, porém, com diferentes finalidades e em diferentes contextos.

Antes de dar atenção às questões envolvendo a autonomia e o enriquecimento de cargos, considere a alternativa, que chamamos de “Definição Clássica de Funções”. A primeira análise sobre definição de funções foi feita por Adam Smith em seu livro “A Riqueza das Nações”, publicado em 1776. Smith argumenta fortemente a favor dos benefícios da especialização, ou seja, fazer com que seus funcionários enfoquem apenas algumas tarefas. Ocupar-se com poucas atividades significa que, em pouco tempo, o empregado acabará se tornando um perito, contribuindo para o aumento da produtividade. Durante centenas de anos, incluindo o século XX, as empresas foram bem-sucedidas em adotar essa abordagem porque se trata de uma poderosa ferramenta para a implementação de melhores práticas, para tirar proveito da especialização e aumentar tanto a produtividade quanto a qualidade.

Vamos considerar agora o que chamamos de “Definição Moderna de Funções”. A abordagem mais moderna tem como objetivo a melhoria contínua a partir

de seus colaboradores. A lógica por trás dessa abordagem é que os problemas relacionados a determinado processo na empresa, passando pela produção, pelos serviços, pelas vendas e pela distribuição, em geral, somente surgem quando as múltiplas tarefas não são combinadas de forma efetiva. A abordagem tradicional de desmembrar o processo em ações distintas, permitindo a otimização de cada uma delas e, consequentemente, a especialização das funções, poderá causar esses problemas, ou seja, se a integração de ações em todos os processos for algo difícil, exagerar na especialização pode gerar problemas relativos à produção e qualidade. O problema pode ser resolvido quando o empregado tem suas funções definidas de forma mais ampla, com múltiplas tarefas. É isso o que significa “Definição Moderna de Funções”, isto é, execução de múltiplas tarefas, autonomia e maior capacitação dos empregados.

Queremos dizer com isso que a abordagem clássica se tornou irrelevante? De forma alguma. Ainda existem inúmeros processos que são, relativamente, estáveis e que favorecem a engenharia industrial. Assim sendo, temos duas importantes abordagens, ambas com uma lógica econômica convincente, mas que são diametralmente opostas: com a “Definição Clássica de Funções” podemos otimizar o processo por antecipação e implementar, continuamente, essas melhores práticas, ao passo que, com a “Definição Moderna de Funções”, podemos aprender com a melhoria contínua. Então, qual é a melhor abordagem para sua empresa?

Dependendo do seu negócio, talvez ambas possam ser ideais. O segredo é identificar quais funções devem ser definidas, utilizando a abordagem moderna ou clássica. Os graus das múltiplas tarefas e habilidades, além do poder de decisão, podem ser definidos de acordo com cada função. Como regra geral, não há



como utilizar um modelo tipo tamanho único quando o assunto é definir funções. Onde for possível, descubra quais são as melhores práticas e, se necessário, adote uma padronização, a fim de garantir a consistência e o controle. Nessas áreas de sua empresa, implemente as técnicas de definição clássica. Porém, no que diz respeito às áreas que passam por mudanças ou cuja imprevisibilidade ou extrema complexidade dificultaria o total domínio dessas melhores práticas, empregue as técnicas da definição moderna.

Em resumo, não há uma única melhor prática para a definição de funções. Existem, sim, duas abordagens bem amplas, cada qual com forte lógica econômica e cada uma delas se encaixa perfeitamente em ambientes corporativos específicos. Mesmo que a opção seja por uma das duas, a outra sempre continuará sendo igualmente relevante.

**Michael Gibbs é professor de economia da University of Chicago Booth School of Business. Alec Levenson é pesquisador do Center for Effective Organizations da University of Southern California. Este artigo foi fundamentado na pesquisa intitulada “Why Are Jobs Designed the Way They Are?” (em coautoria com Cindy Zoghi), publicada no livro Research in Labor Economics, 2010.**

**\* Artigo original redigido a pedido da MindQuest Educação, para publicação na Revista Entre Líderes de setembro de 2010 (Ano 2 – Edição 2). Tradução para o português: AVRO - Sistemas e Normas de Tradução**

PATROCINADORES DE GESTÃO

