



Planejamento Estratégico Empresarial



Conselho
Federal de
Farmácia

Comfar

Comissão de Farmácia do CFF

ANO I – Nº 3 – MARÇO/ABRIL DE 2007

Planejamento Empresarial

GESTÃO DE PESSOAS

Estabelecer uma cultura de organização dentro da empresa requer um trabalho árduo. Por isso, para ter um desempenho lucrativo, a organização deve apresentar um elevado nível de competência das pessoas que nela atuam. O nível de competência é a combinação do potencial das pessoas e dos seus desempenhos. O potencial de cada pessoa é o conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências que pode ser aproveitado e desenvolvido. O desempenho, por sua vez, são as ações praticadas pelo profissional, num determinado período de tempo, no intuito de atingir ou superar resultados fixados ou esperados pela empresa. A combinação do potencial de todos os indivíduos, na empresa, com os seus desempenhos expressa o nível de competência da própria organização.

Em empresas que apresentam alto desempenho, o nível de competência (potencial e desempenho do quadro de colaboradores) deve permitir a obtenção continuada de resultados efetivos com foco para atingir as metas e objetivos. O planejamento deve englobar recursos humanos na empresa, verificando sua capacidade de sustentar a visão de futuro e o crescimento pretendido pela organização.

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL DE RECURSOS HUMANOS

É um processo dinâmico de administração da organização humana, em interação com as expectativas do negócio da empresa. É parte da sua filosofia, definindo um contexto empresarial comprometido com o equacionamento de suas necessidades de talentos, a curto, médio e longo prazos, dentro de uma visão, ao mesmo tempo, progressista, social e econômica (Lucena, 1990, p.24)

CAPTAÇÃO DE PESSOAL

Nesta etapa, serão ressaltados os processos de captação de talentos, no mercado de trabalho, sua seleção, registro funcional, integração à empresa e aos cargos que ocuparão. A captação de talentos – internos ou externos – é um dos subsistemas mais conhecidos e importantes, dado que abre o processo que abastecerá a empresa das competências e habilidades necessárias.

DESCRIÇÃO DO CARGO

Com as exigências de escolaridade, experiência, responsabilidade, faixa salarial, habilidades, etc., inicia-se o processo de captação, através do:

Recrutamento interno: sustentado por uma política altamente motivacional de valorização da “prata da casa”, apresenta como vantagens a maior rapidez no preenchimento da vaga (pela análise de potencial, avaliações de desempenho pré-existent, etc.) e menores custos (dispensam de testes, exames, treinamento inicial, riscos da inadaptação, etc.). Fazer a publicação da vaga, em mural, “jornalzinho” e Intranet são aconselháveis.

Recrutamento externo: levando-se em consideração o tempo e o custo disponível, pode-se optar por fontes, como banco de dados; indicações de terceiros; cartazes internos e externos (geralmente, afixados em empresa, sindicatos, conselhos, associações, universidades); agências de emprego/consultorias de recolocação; jornais, revistas, rádio, Internet, etc.

SELEÇÃO DE PESSOAL

Após fazer o cadastramento dos candidatos, começa a seleção, ocasião em que será escolhido aquele(s) que mais próximo estiver (em) das exigências do cargo a ser preenchido. Seguem algumas ferramentas básicas que devem orientar você, farmacêutico empresário ou a empresa em que você trabalha:

Entrevista – Busca coletar informações sobre as principais capacidades, experiências anteriores, culturas geral e específica, relacionamentos e dados mais pessoais. Neste momento, pode-se, também, fazer uma leitura da linguagem não-verbal (gestos, expressões faciais, etc.) do candidato (ver exemplo de entrevista no final do encarte).

Aplicação de testes – Envolve a aplicação de provas de conhecimento para a função, aptidão, teste de psicologia. Algumas empresas, também, utilizam a dinâmica de grupo, para observar outras habilidades.

Entrevistas na área de trabalho – Após aprovação, nestas etapas, os melhores candidatos seguem para entrevistas com o encarregado da área onde será lotado.

Exames admissionais – é obrigatório por lei.

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

É o processo de socialização do contratado, é o momento em que a empresa modela, conforme a sua cultura e seus interesses. Nos primeiros dias no novo emprego, praticamente tudo é novidade para a pessoa que está altamente motivada e receptiva a novas idéias e desafios, ou seja, ela está disposta a mostrar serviço. Após algum tempo – todos nós sabemos –, os colaboradores entram em processo de acomodação e resistência, ficando muito difícil a modelagem cultural e comportamental. O momento ideal para realizar o aculturação de um colaborador é nos seus primeiros dias no novo emprego.

A empresa deve ter um programa de aculturação que englobe a história, a cultura, os valores, missão/visão, estrutura organizacional (organograma, fluxograma), regras (horários, regras de segurança, Programa 5S's, etc.), esse "kit de integração" pode conter manual de integração, camiseta, boné e contemplar todo sistema de funcionamento da empresa.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Levantar o clima organizacional da empresa é uma prática muito importante e oferece ao gestor informações importantes para traçar um plano de trabalho na área de recursos humanos. Hoje, existem muitos executivos de empresas que dedicam 30% do seu tempo para observar pessoas, focando em cada colaborador as suas habilidades, conhecimentos, experiências, potencial e desempenho para ser aproveitado melhor dentro da organização.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Assim como máquinas paradas não apresentam resultados, as pessoas devem ser estimuladas a avançar, a crescer, a ir mais além... Enfim, a descobrir que são capazes!

O **treinamento** é mais orientado para melhoria das habilidades e capacidades relacionadas ao desempenho do cargo atual. O **desenvolvimento** está mais focado no futuro e nas novas exigências. Por este motivo, a empresa deve desenvolver mecanismos que promovam os crescimentos profissional e pessoal.

O programa de treinamento deve atingir um ou mais objetivos abaixo:

- Aumentar o conhecimento das pessoas;
- Melhorar as habilidades para execução de tarefas;
- Desenvolver atitudes, mudar comportamentos e sensibilizar as pessoas;

Etapas do programa de treinamento/desenvolvimento:

- Fazer o levantamento da necessidade de treinamento (LNT);
- Estruturar o programa de treinamento;
- Planejar a execução do treinamento;
- Avaliar quantitativa e qualitativamente os colaboradores a respeito da efetividade do treinamento.

Alguns exemplos de treinamentos:

- Comunicações interna e externa;
- Excelência no atendimento;
- Liderança;
- Técnicas em venda;
- Trabalho em equipe;
- Relações interpessoais no trabalho.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO:

Levantar as funções que o colaborador executa, o resultado que atinge e a forma como ele se comporta, sinalizando-lhe, através de um feedback construtivo, pontos a serem melhorados ou desenvolvidos.

O sistema de avaliação de desempenho deve:

- Fundamentar a concessão (ou não) de aumento de salário, promoção, transferência e demissão;
- Fornecer feedback sobre o desempenho, resultados e comportamentos, permitindo o auto-desenvolvimento;
- Definir o grau de contribuição de cada pessoa e da equipe nos resultados da empresa;
- Descobrir talentos que não estão sendo bem aproveitados.

O papel do avaliador/avaliado tem de ser bem definido, assim como escolher o método mais adequado, caso a caso.

AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

Hoje, já não é mais suficiente avaliar tão somente o desempenho das pessoas nas suas funções. É preciso, é necessário, é primordial e incondicional descobrir se elas têm aptidões (liderança, iniciativa, senso de realidade, visão de futuro, etc.) que possam vir a ser desenvolvidas, de maneira a melhorar os resultados a serem alcançados dentro da organização.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Está diretamente relacionado com as tarefas, deveres e responsabilidades, bem como o detalhamento das exigências do ocupante em termos de escolaridade, experiência, competências, habilidades, etc.

É uma "foto" de tudo o que é necessário para executar dentro da organização, para que ela possa atingir seus objetivos estratégicos, operacionais e pessoais.

Realmente, é o ponto de partida para outras atividades, tais como recrutamento e seleção, treinamentos, avaliação do potencial, plano de cargos e salários, plano de carreiras, avaliação de desempenho, entre outros.

Segue abaixo descrição e competências pessoais de um farmacêutico:

Descrição: Realizam tarefas específicas de desenvolvimento, aquisição, produção, controle de qualidade, dispensação, armazenamento, distribuição e transporte de produtos da área farmacêutica monitoram todo processo, desde a entrada, até a entrega do produto ao cliente.

Competências pessoais: Qualificar equipe – trabalhar em equipe –, gerenciar equipe – Atualizar-se –, buscar inovações –, mostrar capacidade de liderança – Comunicar-se bem –, elaborar formulários e normas técnicas – tomar decisões –, motivar a equipe –, facilidade para falar em público – cumprir e fazer cumprir a legislação vigente.

MANUTENÇÃO E RELACIONAMENTO

Cabe à empresa manter o colaborador já admitido, motivado para os novos desafios e satisfeito com a condição de trabalho. Para isso, pode fazer uso de algumas estratégias, como: Plano de Cargos e Salários, salário direto e salário indireto (os benefícios). O salário é uma contrapartida financeira pelo trabalho de uma pessoa e deve ter uma política muito clara e definida.

Assim, pode-se fazer uma pesquisa de mercado no mesmo segmento de comércio, para buscar informações sobre a remuneração de colaboradores com cargos semelhantes para se fazer uma comparação com a prática de mercado. É muito interessante que você fique atento para as práticas salariais das grandes empresas.

Temos por exemplo a remuneração variável que, além de vincular o ganho individual a um resultado financeiro positivo, permite uma adaptação em torno de metas de aumento de produtividade, redução de perdas, diminuição dos acidentes de trabalho, entregas, em tempo real, etc.

Podemos dizer que os pilares da remuneração variável são: Incentivos de longo prazo (opção de compra de ações a preços subsidiados); Distribuições de lucros; Participação nos lucros; Participação nos resultados; Pagamento por novas habilidades, etc.

Remuneração indireta – benefícios

Para completar o salário (tarefa realizada com grande ineficiência por parte do Governo nas áreas de saúde, educação, transporte, etc.) as empresas vêm adotando práticas de benefícios flexíveis, em que o colaborador detém certo número de “pontos” – para descaracterizar valores financeiros – que “investe” na livre escolha dos benefícios e serviços (com “custos” em pontos também) que atendam às suas necessidades, já que comprovadamente funcionários solteiros ou em diferentes faixas etárias fazem uso de um grande número de serviços diferentes. Recomenda-se que a lista de oferta, bem como a possibilidade de alteração das escolhas, seja mudada uma vez ao ano.

A lista de benefícios pode conter: Ajuda de custo para aluguel; assistência médica e odontológica; assistência de psicóloga; assistência de nutricionista; assistência farmacêutica; campanhas internas de compras (eletrodomésticos, agasalho, móveis e imóveis); cartão de crédito; vale refeição; clube social e recreativo; convênios com lojas, óticas, entre outros; assistência jurídica; assistência social; bolsas de estudo; cesta básica; assistência em creche, escola e supletivo; empréstimos e financiamento; transportes; banco de horas, etc.

NORMAS INTERNAS

Elaborar normas com a intenção de notificar cada colaborador de seus direitos e deveres dentro da empresa e das expectativas desta em relação à sua conduta. O objetivo, também, destas normas é o de resguardar juridicamente a empresa de condutas ilegais, uma vez que, sendo protocoladas pelo funcionário, passam a ser normas complementares à lei, e eximem a empresa de responsabilidades por atos ilícitos praticados diretamente por seus funcionários, que possam comprometê-la, futuramente. É importante que as normas sejam bastantes claras, definidas e bem difundidas pela organização.

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Ser líder passou a se tornar mais importante do que estar chefe, dadas as implicações de conduta por ele a desenvolver. Negociação, estilo situacional, motivação e feedback passaram a ser vitais na aquisição de habilidades, além de novas atribuições de selecionar, aconselhar, treinar e se tornar, também, o efetivo gerente de pessoal da sua equipe.

Outra preocupação muito grande, neste modelo de super-gerente, é formar o seu substituto e mantê-lo atuante e informado, de tal modo que possa assumir suas funções, sem perda de qualidade. Este novo gerente tem que ver neste eventual substituto a chance de poder vir a ser promovido e de assumir novos papéis e desafios.

CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS:

Esta etapa, dentro de uma empresa, é talvez um dos pontos mais importantes para o seu futuro. É mais fácil e menos dispendioso saber contratar bem do que ter que dispensar o funcionário, posteriormente. Estamos disponibilizando para você, leitor, algumas dicas de ficha de cadastramento e entrevista pessoal.

CADASTRAMENTO

Cadastro

– Cargo oferecido:
– Horário de trabalho:
– Remuneração oferecida:
– Benefícios:
Data: ____ \ ____ \ ____

Dados Pessoais

– Nome completo:
– Endereço:
– Telefone de contato:
– Filiação: e
– Naturalidade:
– Estado Civil: Data de Nascimento: ____ \ ____ \ ____
– Sexo:
– Carteira de Trabalho nº Série:
– CPF:
– Carteira de Identidade: Órgão Expedidor:
– Título de Eleitor: Município: UF:
– Situação do Serviço militar:
– Tem filhos: Quantos:
– Nome dos filhos com data de nascimento:

Informações Gerais

Que cargo pretende? Remuneração:
Submete-se a três meses de experiência?
Submete-se a exame físico por médico de nossa escolha?
Existe algum vínculo familiar/pessoal com algum funcionário da empresa?
Grau de Escolaridade:
Estuda, atualmente?
O que? Que período?
Fala e escreve outros idiomas fluentemente: Quais:
Pós-graduação:
Possui cursos profissionalizantes?
Quais:
Tem Carteira de Habilitação Profissional?
Qual o seu conhecimento de informática?

Situação econômica

– Possui algum patrimônio? Quais?
– Possui carro?
– Paga aluguel? Quanto?
– Paga escola? Quanto?
– Valor total dos gastos mensais:
– Possui dívidas de curto prazo? Quanto/Mês?
– Possui dívidas de longo prazo? Quanto/Mês?
– Tem compromissos financeiros em atraso?
– Possui certidão negativa (Federal, Estadual, Municipal, SPC, Serasa)?
– Possui conta bancária? Banco:
– Quantas pessoas dependem do seu salário?
Parcial ou total?
– Existe outra pessoa em sua família que contribui em sua renda familiar?

Vida Social

- Prática esportes? Qual?
- Religião: Praticante:
- Qual vício possui?
- Passatempo favorito:
- Mora só ou com família? Casa/Apartamento/Hotel:

Empregos anteriores

Último emprego:

- Nome da empresa:
- Nome chefe imediato:
- Cidade: UF: Telefone:
- Cargo ocupado: Salário:
- Data da admissão: Data da demissão:
- Motivo da saída:
- Comente sobre a empresa que trabalhou:

Penúltimo emprego:

- Nome da empresa:
- Nome chefe imediato:
- Cidade: UF: Telefone:
- Cargo ocupado: Salário:
- Data da admissão: Data da demissão:
- Motivo da saída:
- Comente sobre a empresa que trabalhou:

- Escreva abaixo um texto indicando aptidões que possui e como julga ser útil a esta empresa que se candidata a trabalhar. (aproximadamente 10 linhas)
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

DICAS PARA ENTREVISTA PESSOAL (ORAL)

- ✓ Como ficou sabendo da vaga para qual se candidata?
- ✓ Porque você se considera um bom candidato para esta vaga?
- ✓ O que você espera de nossa empresa?
- ✓ Qual o seu maior defeito?
- ✓ Onde você se vê daqui a três anos?
- ✓ O que você mais gosta de fazer?
- ✓ Qual o pior defeito de seu chefe anterior, e sua melhor qualidade?
- ✓ Que tipo de metas você já cumpriu em sua vida e no trabalho?
- ✓ O que mais o motiva?
- ✓ O que o irrita mais nos clientes?
- ✓ Como lida com críticas negativas?
- ✓ Se é fumante, quais os horários de que mais gosta de fumar?
- ✓ Você usa agenda em seu trabalho? Qual sua utilidade?
- ✓ A partir de quando você teria disponibilidade para iniciar no trabalho?

Dica:

É elegante estabelecer prazo para comunicar a pessoa selecionada na entrevista, por exemplo: "Ligaremos para você, caso seja escolhido, em um prazo máximo de dez dias."

CONCLUSÃO:

Our objective, in this insert, is to offer a strategic perspective on Personnel Management, serving as orientation and support to improve organizational performance, point out the paths you will follow and increase the competitive advantage with relation to your competitors. Thus, it is suggested to hire a professional specialized in managing your personnel and obtain better results.

Our next insert will be about **Financial Management**. Ate lá.

E-mails para contato



amilsonalvares@yahoo.com.br



magkishi@terra.com.br



pzaine@terra.com.br

Integrantes da Comfar, farmacêuticos
Margarete Akemi Kishi (SP),
Conselheiro Federal Amilson Alvares (TO)
e José Elizaine Borges (GO).

Comfar

Comissão de Farmácia do CFF

comfar@cff.org.br