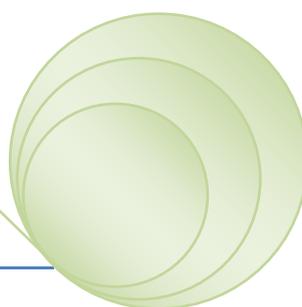




EPWESS

ECVET support to entrepreneurs

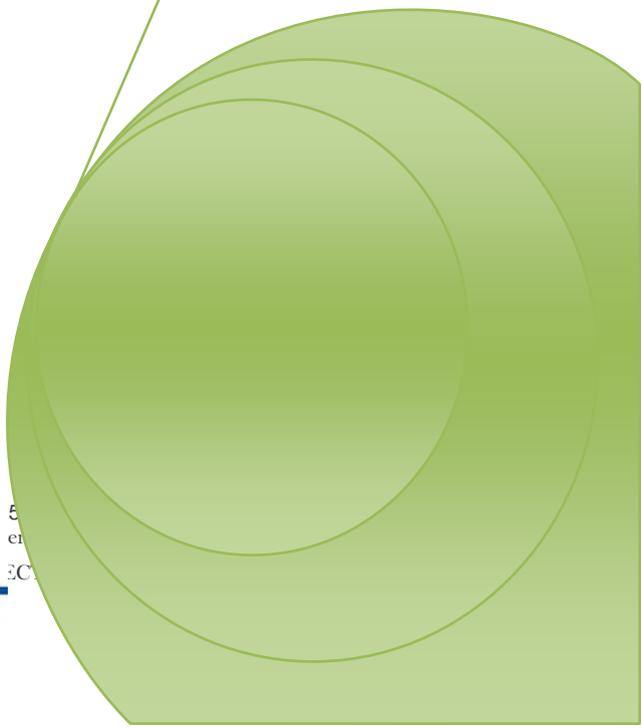


IO4 – TRAINING GUIDE



Erasmus+

Erasmus+
EC



ÍNDICE

Módulo 1.....	5
Planejamento estratégico.....	5
INTRODUÇÃO.....	6
PARTICIPAÇÃO.....	6
Quem deve estar envolvido?	7
ASPECTOS CHAVE DO PLANO ESTRATÉGICO	8
TAMANHO DA EMPRESA.....	8
BENEFÍCIOS.....	9
DEFINIÇÕES	11
PASSOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
1 DECLARAÇÃO DE MISSÃO PARA O NEGÓCIO	12
2 VISÃO	14
3. TRADUZIR A VISÃO EM OBJETIVOS DE CURTO E LONGO PRAZO.....	15
Definição de meta:	17
4. COLOCANDO ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS.....	17
Análise SWOT do negócio	18
Análise de ambiente PESTEL	22
<i>Análise competitiva</i>	24
5. PLANEJANDO O PROCESSO	24
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
COMUNICAÇÃO.....	32
Lista de verificação de planejamento estratégico	34
Módulo 2	35
Conteúdo de treinamento do curso de marketing e comunicação	35
Definição de marketing.....	36
Diferentes abordagens de marketing	36
Plano de marketing.....	40
Análise do negócio	41
Ferramentas específicas para analisar o negócio	45
Desenvolvimento da estratégia	50
Ferramentas para promover e comunicar.....	54
Ferramentas tradicionais:	55
Ferramentas online:	57
Módulo 3	63
Planejamento estratégico e definição de objetivos do conteúdo do curso.....	63
Definição de missão e visão	66
Como escrever uma declaração de visão.....	66
Como escrever uma declaração de missão.....	69
Definir valores e questões da empresa	70
Análise Swot	71
Valores e questões	73
2.1 Análise de lacunas	75
Definição de metas e objetivos.....	78

3.1 Definição de metas.....	79
Definir objetivos e desenvolver um plano de ação.....	85
Resultados de monitoramento	90
Monitorando e avaliando.....	91
Relatórios	95
Comentários.....	96
Questionário sobre o planejamento estratégico e definição de objetivos dos conteúdos do curso	98
Módulo 4	102
Habilidades em Gestão de Recursos Humanos.....	102
Criação de valor de recursos humanos.....	103
Pessoas	104
Relações	114
atuação.....	118
Desenvolvimento	126
Diferentes abordagens para a gestão de recursos humanos	138
Burocrático	139
Profissional.....	141
Mercado	143
Flexibilidade	146
Questionário do curso de recursos humanos.....	147
Módulo 5	152
Gerenciamento de Projetos	152
Qual é a definição exata de um projeto?.....	153
Termos comuns e o que inclui um projeto	153
Características do projeto	153
Etapas e estrutura.....	157
Introdução às etapas: a definição dos objetivos.....	157
A diretriz da WBS.....	160
Exemplo de WBS	161
Sucesso e falhas de um projeto	162
SUCESSO DO PROJETO	163
Aquisição de habilidades transversais	164
Questionário	166
Módulo 6	167
Ferramenta de avaliação para formadores de empresários.....	167
Contexto.....	168
Como avaliar os profissionais?	169
Questionário	170

Durante o processo de mapeamento a parceria recolheu questionários junto dos serviços de apoio ao empreendedorismo com o objetivo de detectar as principais necessidades de formação destes operadores relacionadas com as Atividades-Chave propostas.

Como resultado desta pesquisa, elaboramos este produto a fim de apoiá-los no aprimoramento das habilidades e conhecimentos no trabalho por meio da seleção daqueles com maior média entre os países investigados.

Treinamento					
	Itália	Portugal	Peru	Espanha	Média
1	4,13	3,82	4,56	4,30	4,20
2	3,75	4,36	4,56	3,70	4,09
3	3,75	2,63	4,67	4,20	3,81
4	3,63	4,27	4,67	4,90	4,37
5	2,50	3,78	4,78	3,20	3,56
6	2,38	4,18	4,67	3,50	3,68
7	4,25	4,09	4,56	3,40	4,07
8	4,13	3,91	4,67	4,00	4,18
9	4,25	4,55	4,67	4,50	4,49
10	3,88	3,67	4,67	4,40	4,15
11	3,75	3,00	4,78	3,50	3,76
12	4,38	4,00	4,78	3,90	4,26
13	2,88	4,00	4,78	3,70	3,84
14	3,13	4,09	4,89	4,10	4,05
15	3,50	3,88	4,67	4,10	4,04
16	4,25	4,09	4,78	3,70	4,20
17	4,33	3,64	4,67	3,80	4,11
18					

MÓDULO 1:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

INTRODUÇÃO

Um equívoco comum é que o planejamento estratégico é apenas para grandes empresas. Mas a realidade é que a maioria das empresas pode se beneficiar muito com o exercício. O planejamento estratégico envolve observar onde você deseja que sua empresa esteja nos próximos 3 a 5 anos e determinar o que você precisa fazer para chegar lá. Portanto, o planejamento estratégico é um processo abrangente para determinar o que uma empresa deve se tornar e como pode melhor atingir esses objetivos ou metas.

O planejamento estratégico avalia todo o potencial de um negócio e vincula explicitamente os objetivos do negócio às ações e recursos necessários para alcançá-los. Ele oferece um processo sistemático para perguntar e responder às perguntas mais críticas que uma equipe de gerenciamento enfrenta - especialmente as grandes e irrevogáveis questões de comprometimento de recursos.

O planejamento estratégico reacende essa paixão pelo que você está fazendo. Se você tem um plano real com metas, é muito gratificante atingir cada marco. Essa sensação de satisfação cria o ímpeto de que você precisa para avançar ainda mais.

O impacto do plano de negócios em dois termos:

Management

• Helping the entrepreneur learn more about managing his/her business

Efficency

• Organize the business more efficiently

PARTICIPAÇÃO

Para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido e significativo, deve haver participação ativa e entusiástica de vários níveis dentro da empresa, a fim de trazer o máximo de experiência para o processo de planejamento e garantir que os planos sejam

feitos com base nas informações completas e atuais sobre as atividades operacionais na forma e nas condições do mercado.

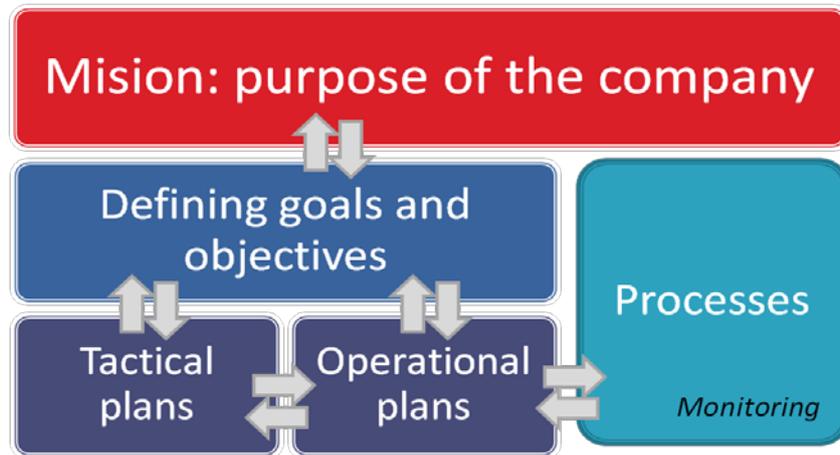
O envolvimento ativo dos funcionários também é necessário porque a estratégia da empresa não envolve apenas metas e objetivos para toda a empresa, mas também um conjunto abrangente de planos táticos e operacionais que impactam as atividades de todos dentro da empresa. O reconhecimento de que o planejamento é um exercício colaborativo pode exigir algumas mudanças no estilo e na cultura de gestão da empresa. Os gerentes devem estar abertos à inovação, mudança e novas formas de fazer negócios e se comunicar.

QUEM DEVE ESTAR ENVOLVIDO?

O processo de planejamento estratégico ajuda uma organização a esclarecer, consolidar ou estabelecer sua estrutura estratégica. Embutidos na estrutura estratégica estão os valores e a visão da organização. Por isso, é importante envolver toda a organização em pelo menos parte do processo de planejamento. Nós sugerimos:

Planning	•Management team
Context	•Staff •Board members
Vision, values and mission	•Staff •Board members
SWOT	•Professionals Staff •Board members
Strategic options	•Professionals Staff •Board members
Organizational structure	•Management team

ASPECTOS CHAVE DO PLANO ESTRATÉGICO



Em primeiro lugar, precisamos definir a missão (as seguintes partes do documento irão ajudá-lo). Deve ser claro, conciso e resumido, e cada funcionário deve saber falar sobre ele. Então, temos que definir metas e objetivos. Para fazer isso, podemos usar várias ferramentas que serão explicadas a seguir. Essas metas e objetivos são marcos de desempenho que devem ser atingidos para verificar o avanço da empresa. Os planos táticos e operacionais baseados nas metas e objetivos ajudam os funcionários e gerentes em todos os níveis a agir de forma consistente com a busca das metas e objetivos da empresa. Desenvolver processos para monitorar continuamente a eficácia do plano e identificar mudanças na empresa. O monitoramento é feito para garantir que o plano está sendo executado corretamente e descobrir métodos para melhorar o processo de planejamento. As informações coletadas dos processos de monitoramento devem ser usadas como entrada valiosa para o próximo ciclo de planejamento.

TAMANHO DA EMPRESA

O tamanho está intimamente associado à formalização. Em geral, é provável que organizações maiores sejam mais propensas a identificar e adotar o planejamento estratégico formal como um meio de melhorar o controle e a coordenação. Em contraste, pode-se esperar que organizações menores tenham menos interesse no planejamento estratégico formal porque 'seus ambientes são compreensíveis e suas operações internas

gerenciáveis por uma única pessoa ou equipe pequena ”e, portanto, há menos necessidade percebida de varredura formal sistemática, análise interna extensa ou preparação de planos longos e detalhados de longo prazo. Apesar disso, há grandes benefícios para as pequenas empresas de planejamento estratégico.

BENEFÍCIOS

A ilustração a seguir mostra os benefícios de projetar um plano estratégico:



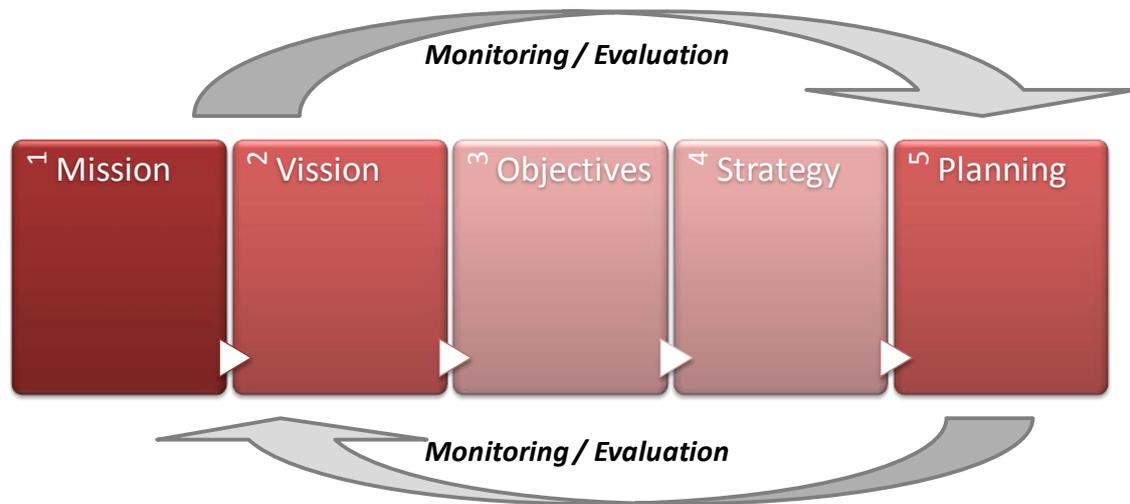
Em resumo, o planejamento estratégico permite que você:



DEFINIÇÕES

Mission	<ul style="list-style-type: none">•An organization's mission is its primary business or purpose; it describes what an organization does, for whom, and its benefit. The mission of an organization is not a time-bound objective.
Vission	<ul style="list-style-type: none">•A vision is an ideal that an organization intends to pursue. It links the organization to the future by articulating instantiations of successful execution of the mission. An organization's vision is a source of inspiration and can be broader than the organization's capabilities. It might, in fact, describe what can be achieved in a broader environment if the organization and others are successful in achieving their individual missions.
Values	<ul style="list-style-type: none">•are directive statements that articulate the constraints an organization chooses to place upon the way it achieves its goals. Guiding principles embrace core values and are used to shape an organization's strategy. Guiding principles reflect long-term intentions, but are not necessarily permanent
Goals	<ul style="list-style-type: none">•Goals are broad, measurable, aims that support the accomplishment of a mission
Objectives	<ul style="list-style-type: none">•Objectives are specific, quantifiable, lower-level targets that indicate an accomplishment of a goal
Strategy	<ul style="list-style-type: none">•A strategy is a derived approach to achieving the mission, goals, and objectives of an organization. It supports the organizational vision, takes into account organizational enablers and barriers, and upholds its guiding principles. Strategic Plan A strategic plan is a document that results from a strategic planning activity. It elaborates the organizational strategy and documents the elements that influence it.

PASSOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



1. DECLARAÇÃO DE MISSÃO PARA O NEGÓCIO

A Declaração de Missão de um Negócio é uma declaração do propósito do negócio que se destina a unificar o negócio para se concentrar em uma página comum. Também é chamada de missão da empresa, missão corporativa ou objetivo corporativo.

Uma declaração de missão bem formulada colocará todas as partes interessadas (da administração aos funcionários e acionistas) “na mesma página” e fará com que todas as partes interessadas pensem da mesma forma.

Portanto, é uma declaração por escrito do objetivo central e do foco de uma organização que normalmente permanece inalterado ao longo do tempo:

- Filtros para separar o que é importante do que não é,
- Indique quais mercados serão atendidos e como, e
- Comunique um senso de direção pretendida para toda a organização.

Uma missão é diferente de uma visão porque a primeira é a causa e a segunda é o efeito; uma missão é algo a ser realizado, enquanto uma visão é algo a ser perseguido para essa realização.

Uma maneira simples de escrever uma missão é se concentrar em: três maneiras importantes:

- o que a empresa faz por seus clientes;
- o que a empresa faz por seus funcionários;
- o que a empresa faz por seus proprietários.

Exemplo:

- **APPLE:** “A Apple projeta Macs, os melhores computadores pessoais do mundo, junto com OS X, iLife, iWork e software profissional. A Apple lidera a revolução da música digital com seus iPods e loja online iTunes. A Apple reinventou o telefone móvel com seu revolucionário iPhone e App Store, e está definindo o futuro da mídia móvel e dispositivos de computação com iPad.”
- **IKEA:** “Nossa visão é criar uma vida cotidiana melhor para muitas pessoas.” Para seu crédito, passa a definir um “resto da missão” que só poderia ser a **IKEA:** “Tornamos isso possível, oferecendo uma ampla gama de produtos de decoração doméstica funcionais e bem concebidos a preços tão baixos que o máximo de pessoas quanto possível, será capaz de comprá-los. ”
- **Sweetgreen:** “Fundada em 2007, Sweetgreen é um destino para uma comida deliciosa que é saudável para você e alinhada com seus valores. Adquirimos ingredientes locais e orgânicos de agricultores que conhecemos e de parceiros em quem confiamos, apoiando nossas comunidades e criando relacionamentos significativos com as pessoas ao nosso redor. Existimos para criar experiências onde a paixão e o propósito se unem. ”
- **A Rutabaga Sweets** é uma empresa de hospitalidade que se dedica a fornecer sobremesas de alta qualidade num ambiente confortável para clientes que procuram uma divertida experiência “gourmet” fora dos restaurantes. Pretendemos obter lucro suficiente para gerar um retorno justo para nossos investidores e financiar o crescimento contínuo e o desenvolvimento de produtos de qualidade. Também mantemos um ambiente de trabalho amigável, justo e criativo, que respeita a diversidade, as novas ideias e o trabalho árduo.

2. VISÃO

Uma Visão é um sonho realista para o futuro da empresa. Com a Declaração da Missão em mente, uma Visão precisa ser criada e todos os interessados precisam “aceitar” a Visão. A Visão é normalmente focada no longo prazo e pinta o quadro de para onde uma empresa deve estar indo ou como deve ser uma empresa a longo prazo em um ambiente quase perfeito.

Segundo Thompson, Strickland & Gamble, (2005), uma boa visão precisa estar um pouco além do alcance da empresa, mas o progresso em direção à visão é o que unifica os esforços da empresa. Por outro lado, Kotter, (1996) determina que uma declaração de visão bem trabalhada deve conter as seguintes características:

- Gráfico: uma imagem clara é pintada sobre o tipo de empresa que a administração pretende criar e a posição de mercado que a empresa busca.
- Direcional: é fundamental definir um destino para a empresa, mostrando o tipo de negócio e as mudanças estratégicas que se avizinham.
- Flexível: as empresas operam em ambientes turbulentos; uma visão bem formulada deve ser capaz de se adaptar a todas as mudanças que podem ocorrer no futuro.
- Focado: Os gerentes devem tomar decisões com base nas orientações específicas fornecidas sobre a alocação de recursos.
- Durável: a visão de uma empresa deve ser definida de forma a apelar ao interesse de longo prazo de seus acionistas.
- Fácil de comunicar: por último, mas não menos importante; uma visão não deve ser tão complexa e difícil de entender. Deve ser fácil de explicar e comunicar.

Por fim, os valores definem o conjunto de princípios, crenças e regras que governam a gestão da organização. Constituir a cultura organizacional e o suporte organizacional (Stephen, R. 2010).

3. TRADUZIR A VISÃO EM OBJETIVOS DE CURTO E LONGO PRAZO

O objetivo de uma empresa é o resultado que uma organização gostaria de alcançar globalmente a longo prazo. Jogue sua missão e situação de seu ambiente. O propósito de estabelecer objetivos para uma empresa é voltado para; converter sua visão em metas de desempenho específicas e criar parâmetros para monitorar o desempenho. Descreve com eficácia as ações necessárias para realizar uma tarefa. Isso pode ser feito examinando as técnicas que uma organização usará para alcançar o sucesso de vendas, metas de atendimento ao cliente, metas financeiras e quaisquer outras aspirações mensuráveis da empresa.

Devemos definir metas mensuráveis e alcançáveis de curto e longo prazo que, em última instância, levem a empresa à Visão estabelecida para a empresa. Ao vincular os objetivos à Visão, a empresa se concentrará em alcançar o “sonho futuro realista” que se propôs. Para que os objetivos estratégicos sejam mensuráveis e alcançáveis, eles devem ser definidos de forma estruturada, como medir cada objetivo em relação à estrutura de objetivos SMART.

Os objetivos SMART são:

Specific	•well defined and clearly stated - (What exactly are we going to do, with or for whom?)
Measurable	•quantifiable or absolutely calculable - (Is it measurable and are we able to measure it?)
Achievable	•realistic under the circumstances (Can we get it done in the timeframe, in the climate, with the amount of money?)
Relevant	•supporting accomplishment of the mission and contributing to realizing the vision in the long term. (Will this objective lead to the desired result?)
Time bound	•time based (corresponding to the period of the business plan) (When will we accomplish, achieve the result?)

Uma vez que os objetivos tenham sido definidos dessa forma, eles serão avaliados e reavaliados continuamente para estabelecer se o negócio está realizando os objetivos em seu caminho para sua Visão.

Financeiros e estratégicos são os dois principais tipos de objetivos que uma empresa de sucesso deve se esforçar para alcançar.

Os objetivos financeiros são definidos para serem medidos em termos monetários para alcançar o seguinte:

- Aumento da porcentagem da receita anual
- Um aumento percentual anual nos lucros após os impostos
- Aumento do lucro anual por ação
- Aumento do dividendo anual
- Margem de lucro de X%
- Um aumento percentual no retorno do capital
- Um aumento no valor do acionista
- Títulos fortes e classificações de crédito
- Fluxos de caixa internos suficientes para financiar 100% do novo investimento de capital
- Lucros estáveis durante os períodos de recessão Por outro lado, os objetivos estratégicos são objetivos planejados que uma organização planeja alcançar, que podem incluir o seguinte:
 - Ganhar uma certa porcentagem de participação de mercado
 - Atingindo custos gerais mais baixos do que os rivais
 - Ultrapassando os principais concorrentes no desempenho ou qualidade do produto ou atendimento ao cliente
 - Derivando um aumento no percentual da receita com a venda de novos produtos no comercializado nos últimos 5 anos
 - Alcançando a liderança tecnológica
 - Ter uma melhor seleção de produtos do que os rivais
 - Fortalecendo o apelo da marca da empresa

- Ter vendas nacionais ou globais e capacidades de distribuição mais fortes do que seus rivais
- Obter produtos novos ou aprimorados de maneira consistente para o mercado antes dos rivais

Em resumo, o resultado da definição do objetivo financeiro concentra-se na melhoria do desempenho financeiro. Significa enquanto o resultado do objetivo estratégico se concentra em melhorar a vitalidade competitiva e a futura posição de negócios.

DEFINIÇÃO DE META:

Dependendo de qual abordagem você está usando, existem muitos nomes diferentes para os diferentes níveis de metas e objetivos

- Seu objetivo geral, que estamos definindo como os benefícios acumulados que os beneficiários desfrutarão quando o trabalho de desenvolvimento for bem-sucedido; e
- Seu objetivo imediato ou a finalidade do projeto, que descreve a situação específica que o projeto ou organização espera gerar.

4. COLOCANDO ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS

Nesta fase, vários planos de ação prática possíveis serão analisados e decididos para atingir os objetivos estratégicos. O essencial para a decisão sobre quais planos de ação a serem implementados são os seguintes:

- Quais são os diferentes planos possíveis disponíveis para atingir os objetivos?
- Quem implementará os planos?
- Com o que o plano será implementado (quais recursos são necessários e os recursos estão prontamente disponíveis)?
- Até quando o plano será implementado?

Esses planos serão específicos do negócio e da indústria, e uma análise detalhada de cada ambiente terá que ser feita antes que uma decisão sobre o curso de ação seja tomada.

Uma vez que o curso de ação é decidido, um orçamento pode ser elaborado. Teoricamente um orçamento é uma expressão, em termos financeiros, dos planos estratégicos e operacionais de uma organização, para um período de tempo futuro

ANÁLISE SWOT DO NEGÓCIO

Cada empresa deve estar ciente de seus pontos fortes, fracos (ambiente interno) e suas oportunidades e ameaças (ambiente externo) para poder planejar seu futuro. Uma análise SWOT ajuda o proprietário de uma empresa a identificar seus próprios pontos fortes e fracos, bem como quaisquer oportunidades e ameaças que possam existir em uma situação de negócios específica.



A maneira mais fácil de começar a preencher cada quadrante da matriz acima é respondendo a uma série de perguntas. Para obter pontos fortes, você deve pensar nos atributos seus e de sua empresa que o ajudarão a atingir seu objetivo.

Strengths

- What do you do well?
- What are your unique skills?
- What expert or specialized knowledge do you have?
- What experience do you have?
- What do you do better than your competitors?
- Where are you most profitable in your business?

Para os pontos fracos, você deve pensar nos atributos seus e de sua empresa que podem prejudicar seu progresso na realização de seu objetivo.

Weaknesses

- In what areas do you need to improve?
- What resources do you lack?
- What parts of your business are not very profitable?
- Where do you need further education and/or experience?
- What costs you time and/or money?

Para oportunidades, você deve pensar sobre as condições externas que o ajudarão a atingir seu objetivo

Opportunities

- What are the business goals you are currently working towards?
- How can you do more with your existing customers or clients?
- How can you use technology to enhance your business?
- Are there new target audiences you have the potential to reach?
- Are there related products and services that provide an opportunity for your business?

Para Ameaças, você deve pensar sobre as condições externas que podem prejudicar o desempenho de sua empresa.



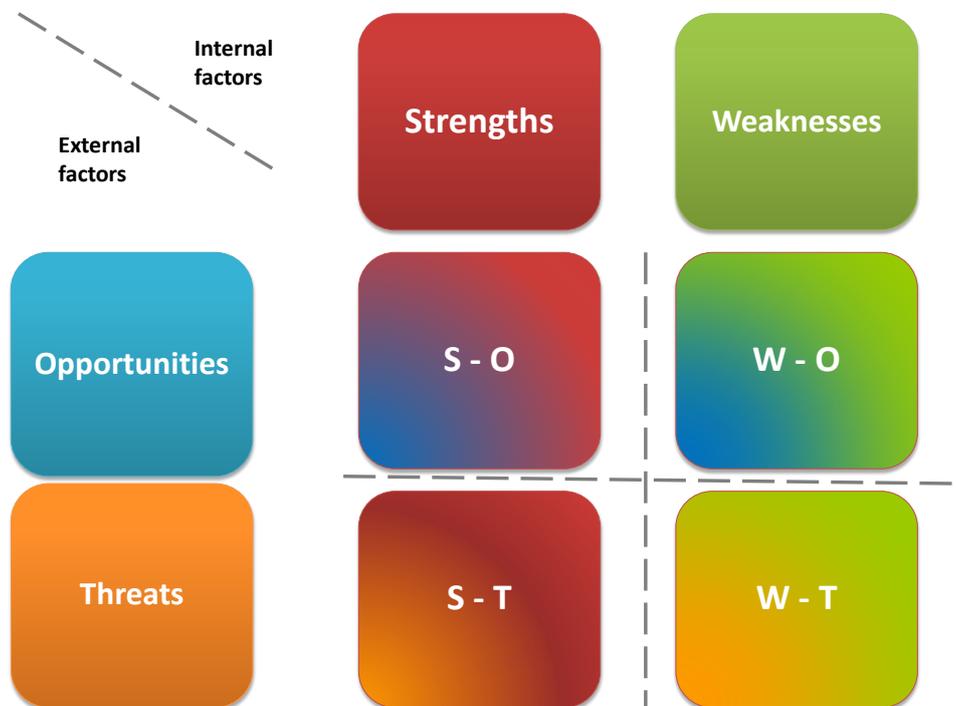
TOWS. Matrix é uma ferramenta de planejamento e análise estratégica (basicamente, uma análise SWOT modificada) que cruza os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que uma empresa ou organização enfrenta para gerar estratégias e táticas viáveis. A análise TOWS ajuda você a entender melhor as escolhas estratégicas que você enfrenta. Ajuda você a fazer e responder às seguintes perguntas:

- Como você aproveita ao máximo seus pontos fortes?
- Como você contorna suas fraquezas?
- Como você capitaliza suas oportunidades?
- Como você atenua e gerencia suas ameaças?

Este arranjo ajuda você a identificar alternativas estratégicas que abordam as seguintes questões adicionais:

- Pontos fortes e oportunidades (S / O) - Como você pode usar seus pontos fortes internos para aproveitar as oportunidades externas existentes?
- Pontos fortes e ameaças (S / T) - Como você pode tirar proveito de seus pontos fortes para evitar ou mitigar ameaças externas reais e potenciais?

- Fraquezas e oportunidades (W / O) - Como você pode usar as oportunidades externas para superar as fraquezas internas que está enfrentando?
- Fraquezas e ameaças (W / T) - O que você pode fazer para minimizar suas fraquezas internas e evitar ameaças externas



ANÁLISE DE AMBIENTE PESTEL

Para fins de planejamento estratégico, uma empresa precisa conhecer o ambiente em que está operando, pois isso influenciará diretamente o curso da ação. Os fatores a serem considerados são as análises ambientais políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e jurídicas.



	<p>Fatores políticos abordam várias leis (educação, direitos autorais e emprego, por exemplo). Mas também inclui a estabilidade do governo e corrupção potencial. Essas leis só podem ser alteradas por partidos políticos. Eles existem e todos os outros devem trabalhar com eles ou pagar as consequências legais.</p>
	<p>Os fatores econômicos são diretos. Eles são tudo o que afeta o estado da economia, lucros e receitas. Considere impostos, taxas de inflação, tendências do mercado de ações, custos trabalhistas e outros</p>
	<p>Os fatores sociais se concentram principalmente nos consumidores e clientes em potencial. Tendências de compra, opções de estilo de vida, taxas de população, nível de educação e classes sociais afetam a forma como os consumidores compram. Considerando que todas as empresas precisam de clientes, grandes quantidades de foco são colocadas nesta seção da análise PESTLE.</p>
	<p>Fatores tecnológicos são níveis e avanços em tecnologia. Cada empresa usa tecnologia para vender produtos. É apropriado estudar o acesso à tecnologia moderna, métodos de comunicação, taxas de mudança tecnológica e preços. As empresas de base tecnológica prestam atenção especial a esta seção.</p>
	<p>Os fatores legais às vezes são considerados semelhantes aos fatores políticos. Mas afeta como as empresas operam os custos, facilitam os negócios e lidam com as demandas de produtos. Por exemplo, algumas empresas exigem várias patentes para garantir que a concorrência não copie seus produtos. Mas esta seção também inclui leis do consumidor, leis de saúde e segurança e muito mais.</p>
	<p>Os fatores ambientais incluem o clima (mudança), o clima e a compatibilidade ecológica dos produtos. As indústrias de turismo, silvicultura e agricultura devem prestar atenção extra a esses fatores. O mau tempo pode significar uma</p>

ANALISE COMPETITIVA

Um processo contínuo de comparação das estratégias, produtos ou processos de uma empresa com os das organizações 'melhores da classe'. Esse benchmarking ajudará uma empresa a fechar quaisquer lacunas que possam existir em relação aos líderes do setor.

O planejamento estratégico é um processo abrangente para determinar o que uma empresa deve se tornar e como pode melhor atingir esses objetivos ou metas. Deve ser feito de forma lógica com uma abordagem de processo para permitir que um negócio alcance todo o seu potencial.

O objetivo financeiro de uma empresa, criar riqueza agregando valor aos provedores de capital, está no cerne de todo o processo de planejamento estratégico. Em última análise, todas as atividades de planejamento também devem ser avaliadas em relação a esse objetivo.

5. PLANEJANDO O PROCESSO

Vários itens devem ser levados em consideração durante o processo, conforme mencionado acima, especialmente após a missão e visão terem sido criadas, de preferência em uma base anual. Uma análise desses itens ajudará a definir os objetivos mensuráveis e alcançáveis, bem como a decidir sobre os planos de ação corretos para atingir os objetivos. Listados abaixo estão alguns itens a serem considerados:

Ciclo econômico atual

O ciclo econômico refere-se às flutuações da atividade econômica (flutuações dos negócios) em torno de sua tendência de crescimento de longo prazo. O ciclo envolve mudanças ao longo do tempo entre períodos de crescimento relativamente rápido do produto (recuperação e prosperidade) e períodos de relativa estagnação ou declínio (contração ou recessão).

TELA DE PINTURA

Business Model Canvas é um modelo de gerenciamento estratégico e de inicialização enxuta para desenvolver novos ou documentar modelos de negócios existentes com um gráfico visual com elementos que descrevem a proposta de valor de uma empresa ou produto, infraestrutura, clientes e finanças. Ele auxilia as empresas no alinhamento de suas atividades, ilustrando potenciais compensações.

Assim, como diz Alexander Osterwalder, “Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos e permite expressar a lógica de ganhar dinheiro de uma empresa. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e a arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar esse valor e capital de relacionamento, a fim de gerar fontes de receita lucrativas e sustentáveis ” .

Para completar a tela:

Codificação de cores:

Use Statts de cores diferentes para destacar certos aspectos do seu modelo de negócios. Por exemplo, use Statts com cores diferentes se você tiver dois segmentos de clientes muito diferentes em seu modelo de negócios com tarefas a serem realizadas muito diferentes (por exemplo, anunciantes e usuários). Em seguida, continue a usar as mesmas cores para as propostas de valor, canais, etc. correspondentes

Imagens e palavras:

Combinar imagens e palavras para descrever os blocos de construção do modelo de negócios é mais poderoso do que apenas usar palavras. Nosso cérebro processa imagens mais rápido do que palavras. Conseqüentemente, as imagens permitirão que os visualizadores do seu Canvas compreendam mais rapidamente a imagem geral do seu modelo.

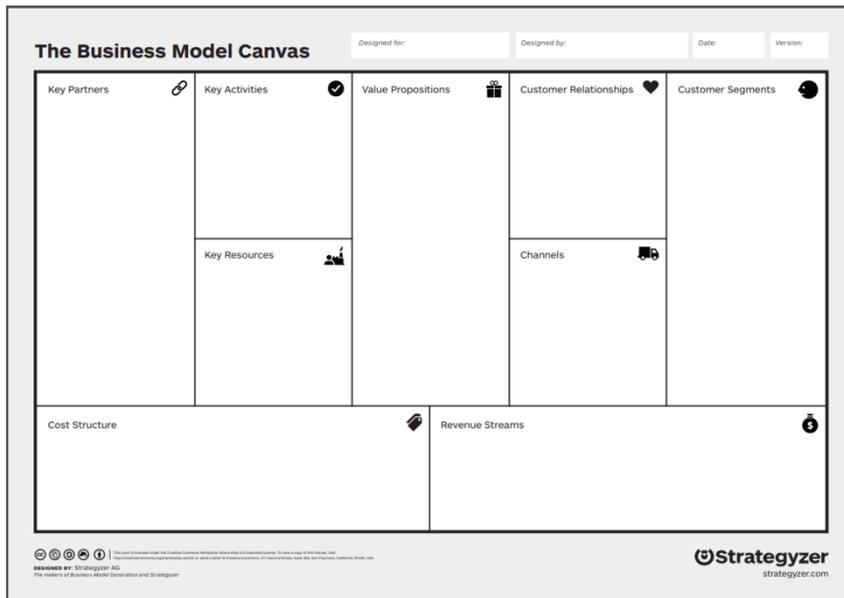
Granularidade:

Não adicione muitos Statts quando estiver esboçando a visão geral estratégica de um modelo de negócios. Muitos detalhes escondem o quadro geral. Por outro

lado, adicionar detalhes é apropriado quando você trabalha no refinamento do seu modelo de negócio, a fim de testá-lo e considerar o desenvolvimento do cliente.

A empresa deve preencher:

- Segmentos de clientes Uma organização atende a um ou vários segmentos de clientes.
- Proposições de valor Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer as necessidades do cliente com propostas de valor.
- Canais As propostas de valor são entregues aos clientes por meio de canais de comunicação, distribuição e vendas.
- Relacionamento com o cliente O relacionamento com o cliente é estabelecido e mantido com cada segmento de cliente.
- Fluxos de receita Os fluxos de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.
- Recursos-chave Os recursos-chave são os ativos necessários para oferecer e entregar os elementos descritos anteriormente ...
- Atividades-chave... realizando uma série de atividades-chave.
- Parcerias-chave Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
- Estrutura de custos Os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custos.



Mais informações podem ser encontradas em:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf>

Então, a empresa deve pensar na tela da proposta de valor. Isso o ajudará a:

- Compreenda os padrões de criação de valor
- Aproveite a experiência e as habilidades de sua equipe
- Evite perder tempo com ideias que não funcionam
- Projete, teste e entregue o que os clientes desejam.

Para completá-lo:

Comece com trabalhos de clientes:

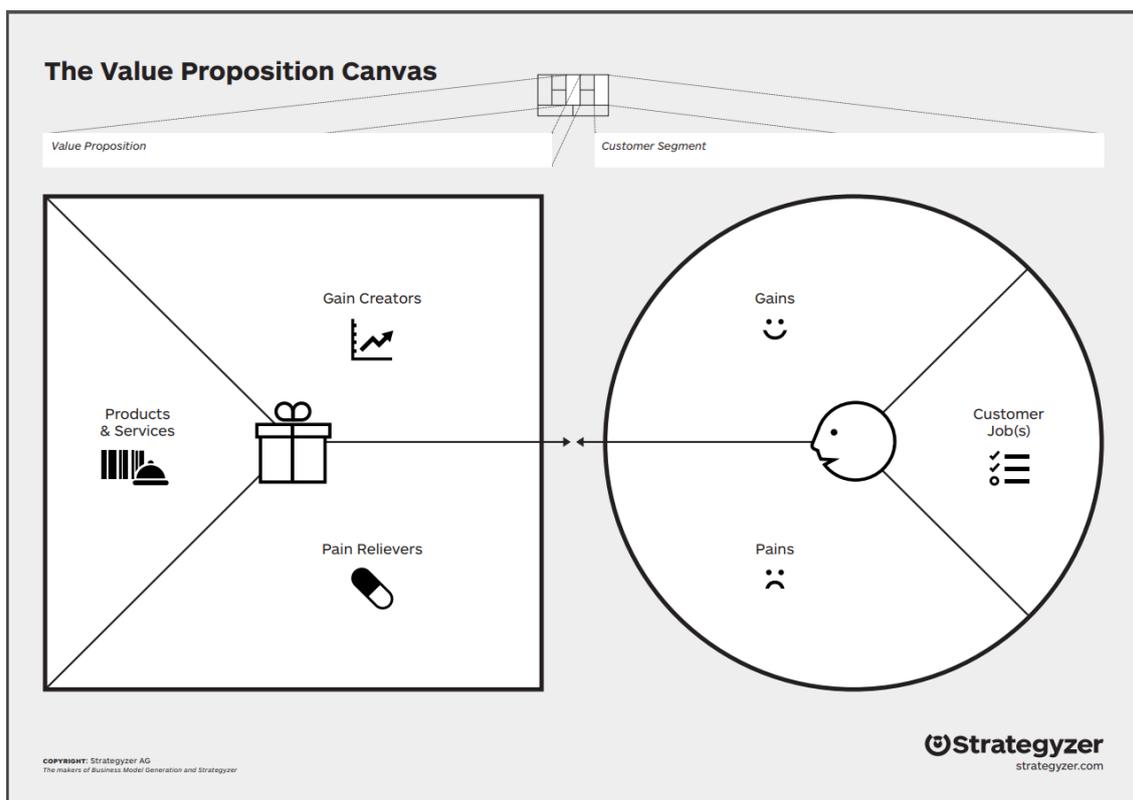
Comece a esboçar seu mapa, descrevendo quais tarefas um cliente específico seu está tentando realizar. Crie um Statty na caixa Job (s) do cliente para cada trabalho principal e auxiliar que você pretende ajudar seu cliente a concluir.

Adicione dores e ganhos:

Crie um Statty na caixa Dores para cada dor que seu cliente sentir ou que possa sentir antes, durante e depois de concluir o trabalho. Crie um Statty na caixa de ganhos para cada benefício que seu cliente espera, deseja ou ficaria surpreso.

Descreva seus produtos e serviços:

Liste todos os produtos e serviços em torno de sua proposta de valor, criando um Statty para cada elemento na caixa Produtos e serviços. Descreva como você pretende criar valor: Descreva como seus produtos e serviços criam valor matando as dores do cliente ou criando ganhos para ele. Crie um post-it para cada elemento na caixa Pain Relievers ou Gain Creators, respectivamente.

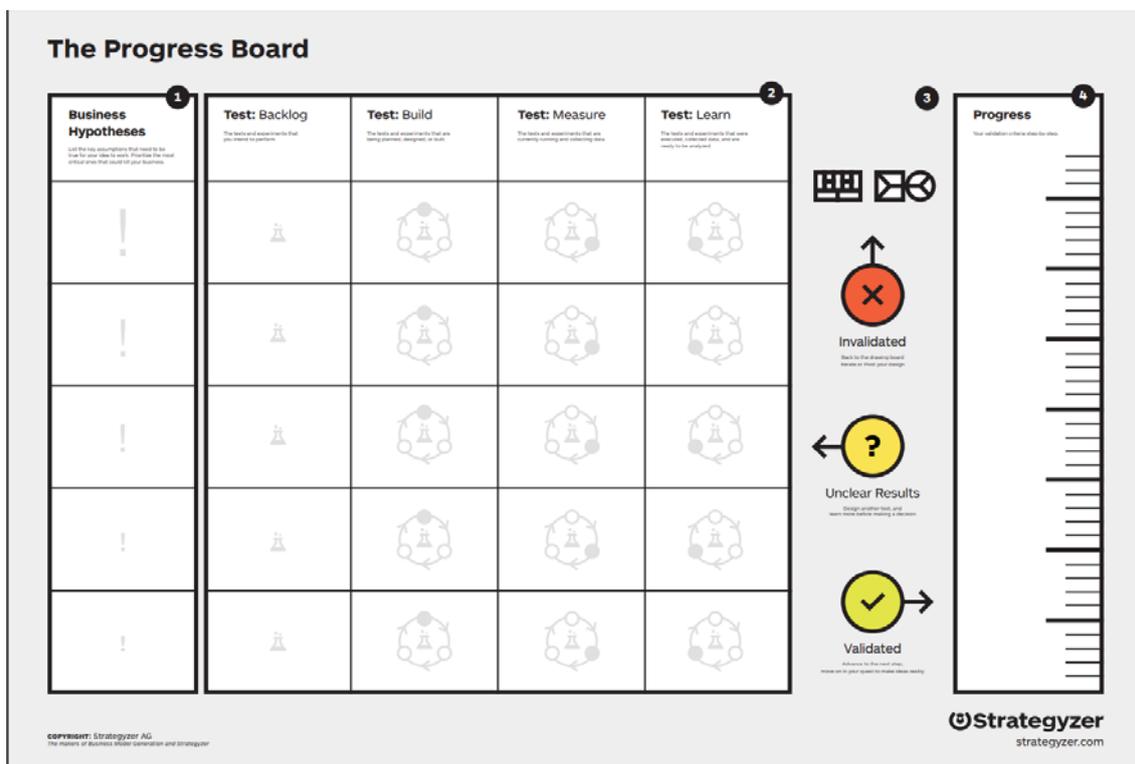


Mais informações podem ser encontradas em:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/value-proposition-design-book-preview-2014.pdf>

O quadro de progresso:

Essa tela permite capturar quaisquer suposições decorrentes de sua estratégia de negócios e rastrear seu progresso, testando e validando essas suposições.



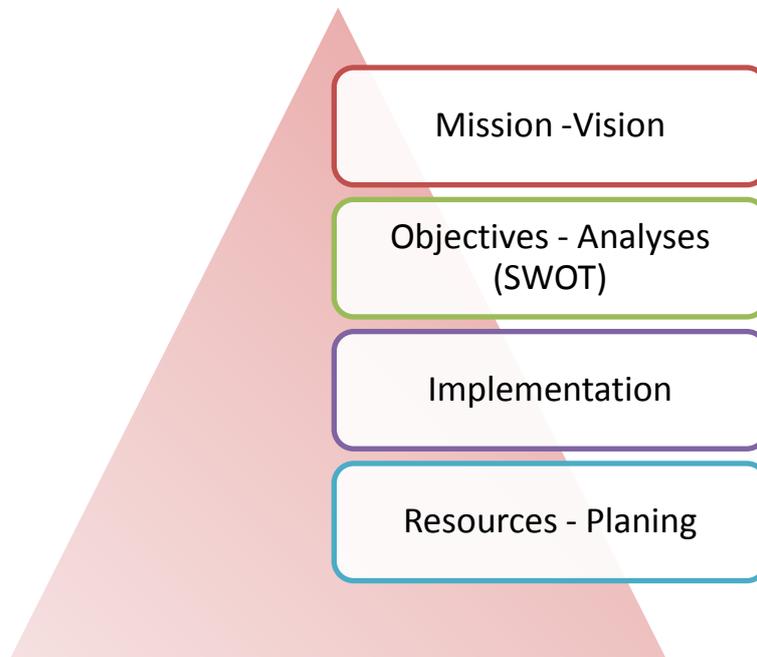
- **HIPÓTESES DE NEGÓCIO:** Para cada suposição ou incerteza que você identificou, reescreva-a como uma hipótese e capture-a nesta primeira coluna.
- **TESTE: BACKLOG:** Projete um teste para (in) validar cada uma de suas hipóteses. Armazene-os aqui em sua coluna de backlog até que você esteja pronto para progredir.
- **TESTE: CONSTRUIR:** Construir é o primeiro de três estágios para (in) validar suas hipóteses. Dependendo do teste que você projetou, o estágio de construção

pode, por exemplo, envolver a criação de uma pesquisa com o cliente para obter insights, uma página de entrada para entender o comportamento do visitante, um teste A / B ou multivariável de e-mail ou a realização de uma tarefa de pesquisa.

- **TESTE: MEDIR:** Uma vez que seus testes foram construídos, você entra na fase de medição, onde você captura novos dados.
- **TESTE: APRENDA:** Quando você tiver dados suficientes, pode começar a analisar e identificar insights. Existem três resultados possíveis de sua análise: incerto = teste mais; validado = progresso; invalidated = iterate / pivot e revise suas hipóteses
- **PROGRESSO:** Você pode usar a coluna de progresso para definir o que o progresso significa para você para um determinado projeto, adicionando indicadores ou métricas na forma de critérios de validação.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não há um plano definido de como estruturar um plano estratégico, mas é uma boa prática incluir os seguintes elementos:



- Declaração de missão-visão - um resumo conciso de onde você verá sua empresa em cinco a dez anos.
- Objetivos de nível superior - essas são as principais metas que precisam ser alcançadas para que sua visão do negócio seja realizada. Isso pode incluir atrair um novo tipo de cliente, desenvolver novos produtos e serviços ou garantir novas fontes de financiamento.
 - Análise de motivadores internos - correspondendo, por exemplo, aos pontos fortes e fracos de uma análise SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças).
 - Análise de fatores externos - deve abranger fatores como estrutura de mercado, níveis de demanda e pressões de custo, todos os quais correspondem aos elementos de oportunidades e ameaças de uma análise SWOT.

- Implementação - envolve definir as ações-chave (com os resultados e prazos desejados) que precisarão ser concluídas para atingir seus objetivos de nível superior.
- Recursos e planejamento - um resumo das implicações que sua estratégia proposta terá para os recursos de que sua empresa precisa. Isso refletirá as necessidades de financiamento, bem como fatores como níveis de pessoal, instalações e equipamentos.

O plano precisa ser implementado e este processo de implementação requer planejamento.

A chave para a implementação dos objetivos identificados no plano estratégico é atribuir metas e responsabilidades com orçamentos e prazos aos proprietários responsáveis - funcionários-chave ou chefes de departamento, por exemplo.

Monitorar o progresso do plano de implementação e revisar o plano estratégico contra a implementação será um processo contínuo. O ajuste entre implementação e estratégia pode não ser perfeito desde o início, e as implicações da implementação da estratégia podem tornar necessário ajustar o plano estratégico.

Monitorar a implementação é a chave. Usar indicadores-chave de desempenho (KPIs) e definir metas e prazos é uma boa maneira de controlar o processo de introdução de mudanças estratégicas.

Seu plano de negócios é outra ferramenta importante no processo de implementação. O plano de negócios é normalmente um documento de curto prazo e mais concreto do que o plano estratégico e tende a se concentrar mais nas considerações operacionais, como vendas e tendências de fluxo de caixa. Se você puder garantir que seu plano estratégico informe seu plano de negócios, você percorrerá um longo caminho para garantir sua implementação.

COMUNICAÇÃO

Apresentar o seu plano às partes interessadas certas no momento certo é crucial para o sucesso. Primeiro, determine quem deve receber o plano e tome precauções sobre para onde enviá-lo, ou seja, você não o quer nas mãos dos concorrentes. Lembre-se de que você pode desejar reter certas informações dependendo do público-alvo. Por exemplo, os funcionários podem não exigir apêndices detalhados. Como regra geral, essas partes interessadas devem estar em sua lista de distribuição:

- Seu conselho de diretores deve receber uma cópia.
- Forneça uma cópia aos funcionários para ajudar a garantir sua adesão; eles precisam saber exatamente o que é esperado deles.

Aqui estão algumas dicas úteis sobre como desenvolver as comunicações do seu plano estratégico:

- Faça uma reunião de funcionários ou fórum para apresentar seu plano estratégico; as comunicações cara a cara são sempre mais eficazes.
- Destaque certas seções do seu plano no boletim informativo da sua empresa para reforçar as mensagens aos funcionários.
- Certifique-se de permitir o feedback dos funcionários sobre o seu plano e encorajar a discussão.
- Certifique-se de incluir partes importantes de seu plano no material de orientação para novos funcionários, ou seja, objetivos operacionais.
- Use seu plano estratégico para ajudá-lo a desenvolver suas ferramentas de marketing, mas certifique-se de que agências externas assinem um termo de confidencialidade.
- Certifique-se de que a aparência do nosso plano e as comunicações impressas ou na web sejam consistentes e reflitam a imagem da sua empresa.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma lista de verificação de planejamento estratégico pode lembrá-lo de todas as atividades que são importantes para serem implementadas. Isso tornará mais fácil para você não esquecer as coisas, especialmente se você tiver um processo cronológico estrito de planejamento de estratégias para o negócio.

Aqui você pode encontrar um exemplo:

Component	Status	Comments
Vision		
Mission		
Core Values		
Commentary for above		
Stakeholders Engaged		
Assessment		
Strategic Budget		
Customer Value Proposition		
Strategic Priorities		
Perspectives		
Strategic Objectives		
Intended Results		
Strategy Map		
Measures (or KPIs)		
Targets		
Initiatives		
Strategy Plan		
Communications Plan		
Reporting Plan		
Local Plans		
Plans Signed Off		
Strategy Process Evaluation		

Component	Status	Comments
Vision	✓	Complete
Mission	✓	Complete
Core Values	⚠	Too many values in the existing set
Commentary for above	⚠	Commentary to the Vision/mission is poor
Stakeholders Engaged	⚠	List need to be revised, <u>some</u> s required
Assessment	⚠	Assessment was completed two years ago
Strategic Budget	✓	Identified but not declared
Customer Value Proposition	✓	Complete, study available
Strategic Priorities	⚠	Old set needs to be thrown out
Perspectives	⚠	Needs to be revisited, not balanced
Strategic Objectives	⚠	Some are strong, time has moved on though
Intended Results	⚠	These were never fully developed
Strategy Map	⚠	Never built a strategy map, needs serious attention
Measures (or KPIs)	⚠	Many operational measures in place, no strategic
Targets	⚠	Target only in place for incentive plan
Initiatives	⚠	Initiatives not properly linked to strategy
Strategy Plan	⚠	Documented but strategic process not followed
Communications Plan	⚠	None – all ad-hoc
Reporting Plan	⚠	Some useful reports in place
Local Plans	⚠	Some local plans have been developed
Plans Signed Off	⚠	Nothing signed off this year
Strategy Process Evaluation	⚠	Strategic process evaluation never considered

MÓDULO 2:

**CONTEÚDO DE TREINAMENTO
DO CURSO DE MARKETING E
COMUNICAÇÃO**

DEFINIÇÃO DE MARKETING

Marketing é a prática de aumentar a conscientização, consideração, compra e preferência por um produto ou serviço por meio de benefícios direcionados ao consumidor, publicidade, embalagem, colocação, preços e promoções.

Historicamente, o marketing era uma interação unilateral, mas está se tornando cada vez mais bidirecional por meio do uso e da influência da mídia social e do marketing viral, que muitas vezes é alimentado pela empresa que oferece o bem ou serviço. O marketing, na verdade, era tradicionalmente apenas o meio pelo qual uma organização se comunica, se conecta e envolve seu público-alvo para transmitir o valor e, em última análise, vender seus produtos e serviços. No entanto, desde o surgimento das mídias digitais, em particular as mídias sociais e as inovações tecnológicas, tem se tornado cada vez mais sobre as empresas construindo relacionamentos mais profundos, significativos e duradouros com as pessoas que desejam comprar seus produtos e serviços.

O mundo cada vez mais fragmentado da mídia complica a capacidade dos profissionais de marketing de se conectar e, ao mesmo tempo, apresenta uma oportunidade incrível de criar novas oportunidades.

O termo marketing geralmente se refere ao que uma empresa faz para criar valor para os clientes, mas os profissionais de marketing têm um papel importante na definição da direção estratégica de sua empresa. O marketing bem-sucedido requer um conhecimento profundo dos clientes, concorrentes e colaboradores - e grande habilidade em atender os clientes de forma lucrativa.

DIFERENTES ABORDAGENS DE MARKETING

Como já foi triste, é amplamente aceito que o conceito de marketing conheceu vários estágios evolutivos nos países desenvolvidos e esses estágios também são conhecidos como abordagens de marketing ou filosofias de marketing. As filosofias de marketing passaram por uma mudança completa e gradual que ocorreu durante a segunda metade do século XVIII e a primeira metade do século XIX. Alguns associam essas abordagens à história dos negócios e vêm com uma série de orientações de acordo com os diferentes

aspectos enfatizados pelas organizações no tempo: a era da produção, a era das vendas, a era do conceito de marketing e a era do marketing societário.

Filosofia de Orientação à Produção:

Essa fase, que prevalecia antes de 1940, pode ser vista como uma consequência inevitável da industrialização em massa. Esta era de desenvolvimento de marketing é caracterizada por um foco contínuo no produto. Os fabricantes partem do pressuposto de que os produtos, quando produzidos em quantidades suficientes e com o preço correto, geram demanda do consumidor. Quando as vendas caem, a resposta é simplesmente reduzir ainda mais os preços por meio do aumento da produtividade. É uma filosofia simples e altamente eficaz em situações onde a demanda supera em muito a oferta.

Sob este conceito, a produção é o ponto de partida. A aceitabilidade do produto ocorre depois que o produto é produzido.

Portanto, a orientação da produção centra a gestão da função de marketing em torno da produção em massa do próprio produto, a redução contínua de custos e a inovação do produto formando a base da estratégia de marketing. Tal abordagem é muito eficaz quando a demanda supera em muito a oferta, mas as técnicas empregadas são facilmente replicadas pelos concorrentes e a tática é vulnerável à miopia de marketing e aos problemas de “ajuste” do produto de consumo.

Filosofia de orientação de vendas:

A adoção de uma orientação de vendas pode ser vista como uma reação intuitiva aos problemas da fase orientada para a produção. Se a demanda estiver caindo, simplesmente opte pela “venda difícil” e convença os clientes a comprar por meio de promoção agressiva. É essa filosofia que leva à visão comum do marketing como sendo apenas uma “venda”.

Os pressupostos desta filosofia são:

1. Produzindo o melhor produto possível.
2. Encontrar o comprador para o produto,

3. A principal tarefa da administração é convencer os compradores por meio de táticas de alta pressão, se necessário.

O problema com essa abordagem é que ela ainda concentra a atenção firmemente no produto conforme produzido, com ênfase nas vendas, e não na satisfação do consumidor. Isso é bom quando o mercado de uma empresa oferece poucas oportunidades para repetir negócios. Mesmo aqui, porém, pode-se argumentar que clientes insatisfeitos podem prejudicar a reputação de uma empresa por meio do boca a boca. Além disso, onde a competição se intensifica, uma orientação de vendas exige orçamentos cada vez maiores, a fim de meramente manter os consumidores existentes. Muito simplesmente, uma empresa acaba gastando cada vez mais dinheiro em promoção apenas para ficar parada.

A filosofia prevalece desde 1940. É mais prevalente na venda de todos os tipos de apólices de seguro, bens de consumo não duráveis e produtos de consumo duráveis, particularmente os símbolos de status.

Orientação ao cliente / Filosofia do conceito de marketing:

Essa filosofia foi posta em prática durante a década de 1950 e aponta que a tarefa fundamental da empresa é estudar e compreender as necessidades, desejos, desejos e valores dos consumidores em potencial e produzir os bens à luz dessas descobertas para que as especificações do consumidor sejam atendidas totalmente.

O ponto de partida é o cliente e não o produto. A empresa deve começar com o consumidor e terminar com o produto necessário. Essa filosofia enfatiza o papel da pesquisa de marketing muito antes de o produto ser disponibilizado no mercado.

As premissas são:

1. A empresa deve produzir apenas o produto desejado pelo consumidor.
2. A gestão é integrar todas as suas atividades a fim de desenvolver programas para satisfazer as necessidades do consumidor.
3. A gestão deve ser orientada por "metas de lucro de longo prazo", em vez de "vendas rápidas".

Essa abordagem significou duas mudanças básicas, a saber:

1. Passe da produção para a orientação para o mercado,
2. Mudança gradual do antigo “Caveat emptor” para “Caveat vendor”.

Essa filosofia focada no consumidor (em oposição à filosofia de vendas) adiciona à abordagem outros conceitos específicos para a orientação de marketing, como comportamento do consumidor, segmentação de mercado, posicionamento, atividades de mix de marketing: política de produto, política de preços, política de distribuição e promoção política:

- Para satisfazer os consumidores, as organizações precisam primeiro descobrir quem são esses consumidores. Portanto, conceitos como segmentação de mercado são usados para identificar diferentes mercados-alvo;
- Em segundo lugar, as organizações precisam identificar o que os consumidores precisam e desejam. O uso do conceito de comportamento do consumidor e o estudo do comportamento do consumidor é uma forma de cumprir o objetivo central do marketing. Normalmente, as etapas do processo de decisão de compra do consumidor são usadas para caracterizar o comportamento do consumidor;
- Depois de focar nos segmentos de mercado de interesse, a organização decide sobre a estratégia de posicionamento, geralmente baseada na diferenciação de seus concorrentes;
- Além disso, com base nas informações obtidas nas atividades anteriores, as organizações devem produzir o que os consumidores precisam e desejam. Esses produtos que satisfazem as necessidades e desejos dos consumidores devem ser comercializados usando as atividades básicas do mix de marketing: produto, preço, distribuição e promoção, também chamado de marketing transacional;

Filosofia de Orientação Social:

Essa filosofia se preocupa não apenas com a satisfação do consumidor, mas também com o bem-estar do consumidor ou social. Esse bem-estar social fala de um meio ambiente livre de poluição e de qualidade de vida humana.

Assim, uma empresa que fabrica um maço de cigarros para o consumidor não deve apenas produzir os melhores cigarros, mas também cigarros sem poluição; um automóvel não só com baixo consumo de combustível, mas também menos poluente.

Em outras palavras, a empresa deve cumprir suas responsabilidades sociais. Assim, o bem-estar social se torna a dimensão adicionada.

Os pressupostos da filosofia de orientação social são:

1. A empresa deve produzir apenas os produtos desejados pelos consumidores,
2. A empresa deve ser guiada por metas de lucro de longo prazo, e não por vendas rápidas.
3. A empresa deve cumprir suas responsabilidades sociais,
4. A gestão deve integrar os recursos da empresa e atividades para desenvolver programas para atender a essas necessidades individuais de consumo e sociais.

Esta filosofia de orientação social é a mais recente e é considerada um conceito integrado. Essa filosofia, por abranger conceitos antigos de longa data, está fadada a dominar o mundo do marketing por um longo tempo.

PLANO DE MARKETING

Como resultado da evolução do conceito de marketing, a função do marketing passa a ser um processo complexo que pode ser organizado em um plano estratégico de marketing.

O Plano de Marketing é uma estratégia escrita para vender produtos ou serviços de uma nova empresa, um roteiro para encontrar e manter clientes. É um reflexo da seriedade de uma empresa em enfrentar a concorrência de frente, com estratégias e planos para aumentar a participação no mercado e atrair clientes. Ao planejar o marketing passo a passo, é possível dar à empresa a melhor chance de sucesso no competitivo mercado de hoje.

Um bom plano de marketing ajudará a melhorar as chances contra concorrentes mais experientes e novos emergentes. O plano permite reconhecer e agir sobre quaisquer

tendências e preferências do consumidor que outras empresas tenham negligenciado, e para desenvolver e expandir um grupo selecionado de clientes leais agora e no futuro.

O plano também mostra a outros que a empresa considerou cuidadosamente como produzir um produto inovador, único e comercializável. Isso aumentará as chances de vendas e lucros estáveis e aumentará as razões para os investidores financiarem o negócio.

Por essas razões, um plano de marketing eficaz é apoiado pela coleta cuidadosa de informações do mercado, do consumidor e da concorrência.

ANÁLISE DO NEGÓCIO

Análise e definição de marca:

A análise da marca é um processo de análise de como uma empresa se apresenta aos consumidores e como deseja ser percebida por eles. Consiste em definir com exatidão e clareza qual é o alvo e aonde a empresa se esforça para chegar.

Esse processo é fundamental para definir bem o negócio para os clientes e também é fundamental para os profissionais que atuam na empresa por terem uma ideia clara de como trabalhar e em que direção.

Durante a definição da marca, é fundamental integrar o plano de marketing futuro com o propósito fundador e os compromissos organizacionais (missão) e com os objetivos e metas que uma organização gostaria de alcançar ou realizar (visão).

Essas duas declarações (missão e visão) são elementos fundamentais que caracterizam uma empresa, que devem ser definidas não apenas para desenvolver uma boa estratégia de marketing, mas para garantir um bom negócio em geral. Por esta razão, a análise e definição da marca deve ser a primeira via para se iniciar o desenvolvimento do plano de marketing. É importante desenvolver ou integrar o plano de acordo com:

1. Qual é a declaração de visão: defina o que alcançar, os valores essenciais e o reflexo da marca sobre eles.

2. Qual é a proposta de valor: defina quais valores são fornecidos aos clientes que ninguém mais pode fornecer.
3. Qual é a declaração de posicionamento: como ser percebido no mercado.

Experiência prática: Os profissionais irão sublinhar e enfatizar a missão e a visão da empresa em que trabalham. Se já estiver presente, eles tentarão melhorá-lo. Em seguida, eles responderão às três perguntas 1) qual é a declaração de visão? 2) Qual é a proposta de valor? 3) Qual é a declaração de posicionamento?

Identificação de clientes

A identificação do consumidor é um processo muito importante para as pequenas empresas aumentarem sua capacidade de focar no cliente e inovar na organização da empresa. Compreender os consumidores é a chave para uma estratégia de marketing de sucesso. Infelizmente, porém, a mente do consumidor nem sempre é fácil de entender.

Nesse processo é muito significativo identificar o mercado-alvo, descrevendo como a empresa atenderá as necessidades do consumidor melhor do que a concorrência. Também é fundamental listar as expectativas dos consumidores em relação ao tipo de produto escolhido; uma vez que as demandas podem ser diferentes, os produtos e serviços variam entre os concorrentes. Qualidade, preço e serviço pós-venda são apenas algumas das áreas onde esta diferença ocorre.

Em segundo lugar, será muito importante identificar o segmento de mercado que se beneficiará com o produto e a área de especialização, bem como a abordagem de venda do produto ou serviço.

Por fim, prever o potencial de vendas que pode ser realizado explorando e mantendo o mercado-alvo e atraindo outros por meio de estratégias e abordagens diferentes. Essas diferentes abordagens podem ser todas feitas ao mesmo tempo ou mais incrementais - obtendo primeiro um público-alvo para o produto ou serviço e depois expandindo para o resto do mercado. É fundamental identificar o potencial de vendas para cada um dos grupos-alvo.

Depois disso, boa parte do planejamento deve ser dedicada à análise das ofertas do mundo digital que compreende uma riqueza de oportunidades para influenciar positivamente os clientes e a organização. Usar a combinação certa de análise quantitativa, qualitativa e psicológica ajudará a entregar os benefícios que essa oportunidade oferece. A organização mais bem-sucedida será aquela que entende tanto os dados quanto o ser humano por trás deles.

Como obter dados?

Para competir com sucesso no mercado atual, as pequenas empresas precisam das ferramentas que as empresas maiores usam. Obviamente, as pequenas empresas não possuem todos os recursos de uma corporação de nível empresarial, como cientistas de dados, analistas e pesquisadores. No entanto, há muitas maneiras pelas quais as pequenas empresas podem coletar, analisar e dar sentido aos dados que já possuem, bem como obter percepções adicionais para ajudar a nivelar o campo de jogo.

Um bom exemplo de ferramenta de análise de dados para PME é o Google Analytics. É a plataforma de análise digital gratuita do Google e oferece às pequenas empresas as ferramentas para analisar os dados do site de todos os pontos de contato em um só lugar. É possível extrair dados de longo prazo para revelar tendências e outras informações valiosas para realizar decisões baseadas em dados. Por exemplo, rastreando e analisando o comportamento do visitante, como de onde o tráfego está vindo, como o público se envolve e por quanto tempo os visitantes permanecem em um site, é mais fácil tomar decisões melhores ao se esforçar para cumprir os objetivos do site ou da loja online. Também é possível analisar o tráfego de mídia social para desenvolver uma nova campanha de marketing de mídia social com base no que está ou não funcionando.

Outra ferramenta poderia ser o Watson Analytics da IBM, um instrumento que torna a análise de negócios avançada e preditiva facilmente acessível para pequenas empresas. A plataforma não requer nenhuma habilidade de usar sistemas complexos de mineração e análise de dados, automatizando o processo. É uma solução de análise de autoatendimento que inclui um conjunto de serviços de acesso, refinamento e armazenamento de dados; ele fornece às pequenas empresas as ferramentas para

preparar e apresentar dados de uma forma simples e prática para orientar a tomada de decisões.

Experiência prática: Os profissionais farão uma pesquisa de uma ferramenta que possa ser adequada para o seu negócio e posteriormente desenvolverão uma breve análise de consumidores da empresa.

Compreensão dos concorrentes

A análise dos concorrentes é uma declaração da estratégia de negócios e como ela se relaciona com a concorrência. O objetivo desta análise é determinar os pontos fortes e fracos dos concorrentes internos, o mercado adequado e as estratégias que proporcionarão uma vantagem distinta, as barreiras que podem ser desenvolvidas para evitar que a concorrência entre no novo mercado e quaisquer pontos fracos que pode ser explorado dentro do ciclo de desenvolvimento do produto.

A primeira etapa em uma análise do concorrente é identificar a concorrência atual e potencial. Existem basicamente duas maneiras de identificar concorrentes. A primeira é olhar para o mercado do ponto de vista do cliente e agrupar todos os concorrentes de acordo com o grau em que disputam o euro do comprador. O segundo método é agrupar os concorrentes de acordo com suas várias estratégias competitivas para entender o que os motiva.

A segunda etapa é começar a analisar as estratégias dos concorrentes e identificar as áreas onde eles são mais vulneráveis. Isso pode ser feito por meio de um exame dos pontos fortes e fracos do concorrente. Os pontos fortes e fracos de um concorrente geralmente se baseiam na presença e ausência de ativos e habilidades essenciais para competir no mercado.

Exercício prático: UMA analisar o negócio de um possível concorrente. O profissional utilizará as pesquisas online como ferramentas para obter informações que são publicadas e disponibilizadas para consumo geral. O profissional analisará: relatórios anuais, perfis

de empresas, brochuras de produtos, comunicados de imprensa e artigos publicados na mídia.

Depois disso, eles poderão responder a uma série de perguntas sobre o concorrente analisado.

FERRAMENTAS ESPECÍFICAS PARA ANALISAR O NEGÓCIO

Existem diferentes ferramentas ou abordagens que podem ser utilizadas para analisar o processo de marketing e todas as características da marca, dos consumidores e dos concorrentes. Alguns deles são: a análise SWOT, a matriz do Boston Consulting Group e a matriz da General Electric.

Análise SWOT

A análise SWOT é um instrumento para escolher a melhor estratégia para uma empresa e uma ferramenta através da qual podem ser analisadas as informações necessárias para desenvolver estratégias competitivas. A análise SWOT é determinada pelo papel das habilidades empreendedoras no sucesso do negócio. A análise competitiva em pequenas e médias empresas pode considerar:

Forças:

Este elemento se dirige a coisas que a empresa faz especialmente bem. Pontos fortes são qualidades que separam a empresa de todos os concorrentes. Pode ser algo intangível, como os atributos da marca da empresa, ou algo mais facilmente definido, como a proposta de venda exclusiva de uma linha de produto específica. Também pode ser algo tangível, como propriedade intelectual, capital e tecnologias proprietárias. Às vezes, pontos fortes importantes são representados pelas pessoas que trabalham na empresa ou pelos recursos humanos literais (liderança forte ou uma grande equipe de engenharia) pelos ativos locais e pelo salário competitivo.

Fraquezas:

Este elemento representa coisas que faltam à empresa, algo que os concorrentes fazem melhor do que a empresa. Eles são representados por obstáculos ao crescimento (problemas), por exemplo, pobreza, procedimentos regulatórios complexos, infraestrutura inadequada, acesso limitado ao crédito etc.

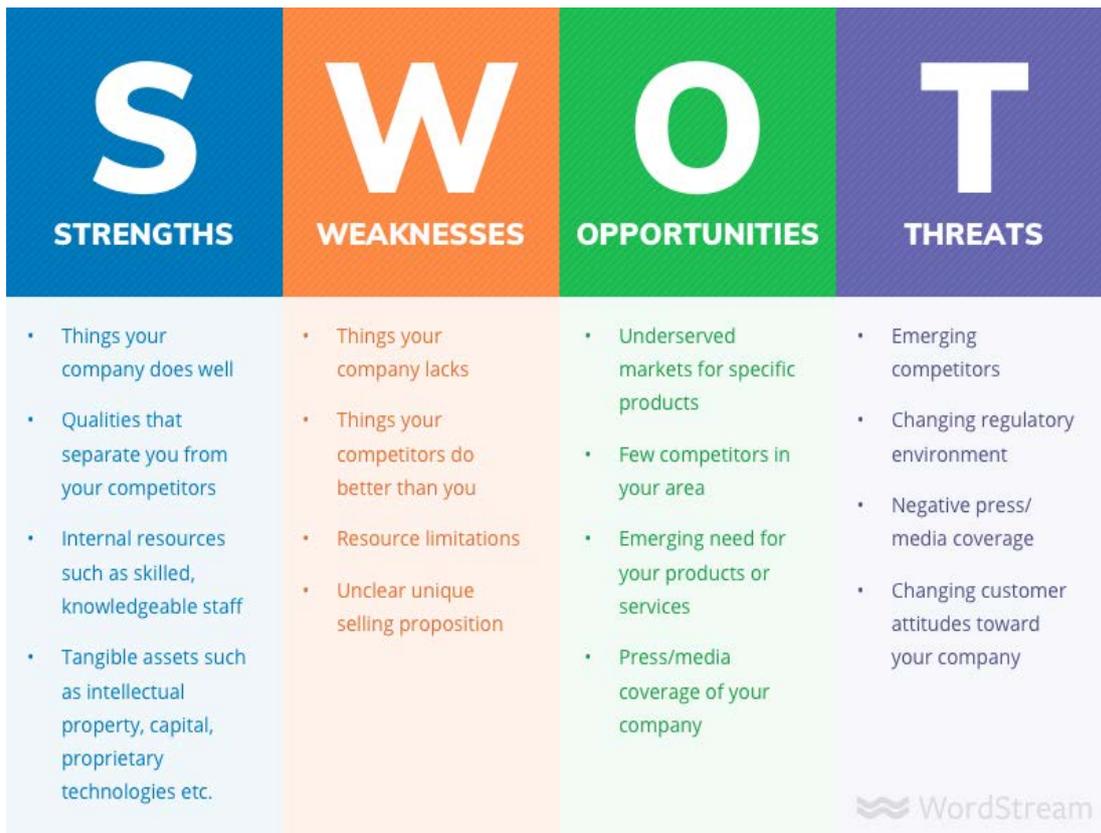
Oportunidades:

Oportunidades são todos os mercados não merecidos para produtos ou serviços específicos. Eles são caracterizados por um número reduzido de concorrentes na área de negócios da empresa e pelas necessidades emergentes dos consumidores por novos produtos e novos serviços. Eles poderiam ser representados por condições externas favoráveis, por exemplo, mudanças tecnológicas que criam novas vantagens competitivas, novas convenções de comércio internacional e mercados em expansão.

Resumindo, esse elemento de uma análise SWOT cobre tudo o que é possível fazer para melhorar as vendas, crescer como empresa ou avançar na missão da organização.

Ameaças:

Ameaças são tudo o que representa um risco para a própria empresa ou sua probabilidade de sucesso ou crescimento. Isso pode incluir coisas como concorrentes emergentes, mudanças na legislação regulatória, riscos financeiros, praticamente tudo o mais que possa colocar em risco o futuro de sua empresa ou projeto e condições exógenas desfavoráveis (fechamento de fábricas e mudanças demográficas).



2.2.2 Modelo do Boston Consulting Group

O BCG Strategic Portfolio Model é um método de abordagem e análise de marketing e crescimento de negócios, desenvolvido pelo Boston Consulting Group. Baseia-se na observação de que as unidades de negócios da empresa (ou a possível gama de produtos / serviços no mercado, se se trata de novas atividades empresariais) podem ser classificadas em quatro categorias com base nas combinações de crescimento de mercado e participação de mercado em relação às maiores concorrente. O crescimento do mercado serve como um proxy para a atratividade do setor e a participação de mercado relativa serve como um proxy para a vantagem competitiva. A matriz, portanto, mapeia as posições das unidades de negócios dentro dessas duas importantes determinações de lucratividade e é um sistema para classificar empresas de negócios com base em seu potencial de lucro e crescimento.



A matriz é composta por:

Estrelas:

Uma estrela é um produto com alto crescimento e alta participação de mercado. Para manter ou iniciar o crescimento de seus produtos estrela, uma empresa pode ter que investir dinheiro para melhorá-los e como eles são distribuídos, bem como promovê-los.

Vacas leiteiras:

Uma vaca leiteira é um produto com baixo crescimento e alta participação de mercado. As vacas leiteiras têm uma grande parcela de um mercado em retração. Embora gerem muito caixa, eles não têm um futuro de longo prazo.

As empresas com vacas leiteiras precisam gerenciá-los para que continuem a gerar receita para financiar produtos estrela.

Pontos de interrogação:

Os pontos de interrogação representam alto crescimento e baixa participação de mercado. Geralmente são uma nova categoria de produto ou novos produtos ou negócios para a organização e têm potencial, mas não está claro qual direção o negócio seguirá. Normalmente, eles exigem grandes investimentos.

Cães:

Cachorro é um produto com baixo crescimento e baixa participação de mercado. Os cães não ganham muito dinheiro e não têm um futuro promissor. As empresas costumam se livrar dos cachorros. No entanto, algumas empresas hesitam em classificar qualquer um de seus produtos como cães. Como resultado, eles continuam produzindo produtos e serviços que não deveriam ou investem em cães na esperança de terem sucesso.

General Electric Matrix

O problema da escassez de recursos está afetando as decisões que as empresas tomam. Com recursos limitados, mas muitas oportunidades de usá-los, as empresas precisam escolher a melhor forma de usar seu dinheiro. A questão de onde e quanto investir é uma dor de cabeça constante.

Na década de 1970, a General Electric contratou a McKinsey & Company para desenvolver uma matriz de análise de portfólio para examinar suas unidades de negócios. A GE McKinsey Matrix ou GE Matrix é uma variante da análise de portfólio do Boston Consulting Group.

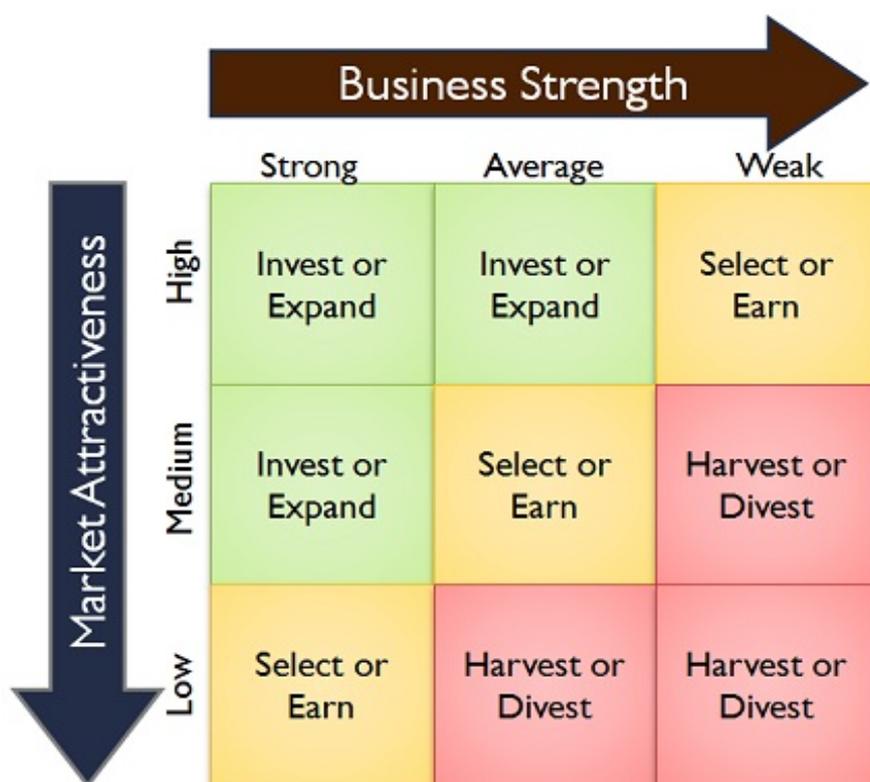
Em relação à Matriz Elétrica Geral é importante dizer que esta abordagem não considera apenas o fluxo de desenvolvimento, mas analisa uma série de variáveis que caracterizam o mercado como as dimensões, a intensidade dos concorrentes, os lucros, os custos e a oferta.

É composto por dois eixos. A atratividade do mercado é representada no eixo y e a competitividade e competência da unidade de negócios são plotadas no eixo x. Ambos os eixos são divididos em três categorias (alto, médio, baixo), criando assim nove células. A

unidade de negócios é colocada dentro da matriz usando círculos. O tamanho do círculo representa o volume do volume de negócios.

A matriz de nove caixas plota as UNs em suas nove células que indicam se a empresa deve investir em um produto, colher / desinvestir ou fazer uma nova pesquisa sobre o produto e investir nele se ainda houver recursos sobrando.

A matriz da GE fornece a imagem atual da atratividade do setor e da força competitiva de uma unidade de negócios e não considera como isso pode mudar no futuro. Uma análise mais aprofundada pode revelar que os investimentos em alguns negócios podem melhorar consideravelmente suas posições competitivas ou que a indústria pode experimentar um grande crescimento no futuro.



DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

As estratégias de marketing referem-se ao planejamento sistemático das atividades de marketing destinadas a atingir os objetivos organizacionais. O objetivo final das estratégias de marketing é desenvolver e implantar os recursos da organização para criar o máximo valor para os clientes e outras partes interessadas.

Mix de marketing

Para desenvolver uma estratégia específica para um negócio específico, a primeira coisa a se concentrar é o desenvolvimento das atividades de marketing como um processo de negócios abrangente que inclui design, desenvolvimento, produção e promoção. O marketing é comumente associado apenas ao aspecto de promoção desse processo, mas não é; os comerciantes devem estar engajados em todas as fases de produção a fim de refinar uma boa comercialização.

O termo estratégia de mix de marketing se refere a essa visão fim a fim do processo produtivo de bens ou serviços e se refere ao conceito de levar em consideração todos os fatores relevantes e essenciais que devem contribuir para o sucesso dos empreendimentos de marketing. É uma mistura de todas as variáveis que a empresa tem que aproveitar para superar as metas e objetivos de vendas e satisfazer todas as necessidades de todos os clientes potenciais. Essa forma de pensar o profissional não consegue escolher táticas que atinjam seu público-alvo com pouco desperdício e que os ajudem diretamente a atingir os objetivos de marketing.

As quatro variáveis do mix de marketing são: produto, preço, local e promoção.

- **Produtos:**

Uma política de produtos prevê a oferta de produtos e serviços de acordo com as expectativas do consumidor. Faz parte da política de produtos também o branding, visto como a criação de uma imagem atrativa de uma instituição no mercado.

Um produto é um item que é construído ou produzido para satisfazer as necessidades de um determinado grupo de pessoas. Pode ser intangível ou tangível, pois pode ser na forma de serviços ou bens.

É essencial garantir o tipo certo de produto que é procurado para o mercado específico em que se trabalha. Portanto, durante a fase de desenvolvimento do produto, o comerciante deve fazer uma extensa pesquisa sobre o ciclo de vida do produto que está criando.

Um produto tem um determinado ciclo de vida que inclui a fase de crescimento, a fase de maturidade e a fase de declínio das vendas. É importante que os profissionais de marketing reinventem seus produtos para estimular mais demanda assim que ela atingir a fase de declínio das vendas.

Os profissionais de marketing também devem criar a combinação certa de produtos. Pode ser sensato expandir o mix de produtos atual diversificando e aumentando a profundidade da linha de produtos.

- **Preços:**

Uma política de preços prevê as trocas que ocorrem pela propriedade do bem ou serviço. No entanto, da perspectiva do consumidor, o preço se refere ao valor da qualidade percebida recebido em troca do preço pago;

O preço do produto é basicamente o valor que o cliente paga para desfrutá-lo. O preço é um componente muito importante da definição do mix de marketing.

É também um componente muito importante de um plano de marketing, pois determina o lucro e a sobrevivência da empresa. Ajustar o preço do produto tem um grande impacto em toda a estratégia de marketing, além de afetar bastante as vendas e a demanda do produto.

Esta é uma área intrinsecamente delicada. Se uma empresa é nova no mercado e ainda não fez um nome para ela, é improvável que o mercado-alvo esteja disposto a pagar um preço alto.

Embora possam estar dispostos no futuro a entregar grandes somas de dinheiro, é inevitavelmente mais difícil fazer com que o façam durante o nascimento de uma empresa.

Os preços sempre ajudam a moldar a percepção do produto aos olhos dos consumidores. É fundamental sempre lembrar que um preço baixo geralmente significa um bem inferior aos olhos do consumidor, que compara o bem a um concorrente.

Conseqüentemente, os preços muito altos farão com que os custos superem os benefícios aos olhos do cliente e, portanto, eles valorizarão seu dinheiro acima do produto. É melhor sempre certificar-se de examinar os preços e preços dos concorrentes de acordo.

- **Distribuição:**

Uma política de distribuição se refere às maneiras pelas quais a organização faz

o produto / serviço disponibilizado aos consumidores. O posicionamento (ou distribuição) é uma parte muito importante da definição do mix de produtos. Consiste em posicionar e distribuir o produto em local acessível aos potenciais compradores.

Isso vem com uma compreensão profunda do mercado-alvo. É fundamental compreendê-los de dentro para fora para descobrir os canais de posicionamento e distribuição mais eficientes que falem diretamente com o mercado empresarial.

Existem muitas estratégias de distribuição, incluindo:

- Distribuição intensiva
- Distribuição exclusiva
- Distribuição seletiva
- Franquia

- **Promoção:**

Uma política de promoção trata dos meios de comunicação entre a organização e seus mercados-alvo.

A promoção é um componente muito importante do marketing, pois pode aumentar o reconhecimento da marca e as vendas. A promoção é composta por vários elementos como:

- Organização de vendas
- Relações públicas

- Publicidade
- Promoção de vendas

A publicidade geralmente abrange métodos de comunicação pagos, como anúncios de televisão, comerciais de rádio, mídia impressa e anúncios na Internet. Na contemporaneidade, parece haver uma mudança no foco offline para o mundo online.

As relações públicas, por outro lado, são comunicações que normalmente não são pagas. Isso inclui comunicados à imprensa, exposições, acordos de patrocínio, seminários, conferências e eventos.

O boca a boca também é um tipo de promoção de produto. Boca a boca é uma comunicação informal sobre os benefícios do produto por clientes satisfeitos e indivíduos comuns. A equipe de vendas desempenha um papel muito importante nas relações públicas e no boca a boca.

É importante não interpretar isso literalmente. O boca a boca também pode circular na Internet. Aproveitado de forma eficaz e tem o potencial de ser um dos ativos mais valiosos que você possui para aumentar seus lucros online. Um exemplo extremamente bom disso é a mídia social online e o gerenciamento da presença de uma empresa na mídia social online.

Todas as quatro variáveis devem ser consideradas no desenvolvimento da estratégia a empreender para cada negócio específico.

FERRAMENTAS PARA PROMOVER E COMUNICAR

Depois de definir o negócio e o mercado, é importante focar em como concretizar o plano de marketing e como comunicá-lo e promovê-lo.

Promoção é o aspecto do marketing que envolve a entrega de mensagens da empresa, marca ou produto aos clientes-alvo. Várias ferramentas são usadas por empresas para auxiliar na entrega de métodos promocionais pagos e não pagos. Cada ferramenta

contribui de uma forma diferente para atingir os clientes e atingir os objetivos de comunicação.

O marketing e a comunicação podem ocorrer em vários meios ou plataformas. Os meios tradicionais incluem imprensa, rádio, televisão, mala direta e telefone; enquanto os meios online incluem e-mail, mídia social, marketing de pagamento por clique, marketing de mecanismo de pesquisa, marketing de celular e assim por diante. Existem benefícios e custos para cada tipo de marketing, por isso é fundamental compreender os objetivos de cada campanha de marketing e utilizar o meio que melhor os facilita.

FERRAMENTAS TRADICIONAIS:

- *Impressão*

Jornais, revistas, listas telefônicas impressas e painéis publicitários se enquadram na categoria de mídia impressa. Embora muitos desses meios de comunicação tenham diminuído em penetração no mercado, mantenham uma importância fundamental com certos grupos demográficos. Por exemplo, as listas telefônicas tornaram-se quase antiquadas, visto que a maioria do país utiliza recursos online para localizar informações de contato, embora um grande número de consumidores em comunidades rurais e áreas famintas de Internet continuem a depender delas.

Os jornais ainda mantêm considerável prestígio e taxas de consumo relativamente altas em algumas áreas. Muitos grupos de consumidores, incluindo consumidores mais velhos e mais tradicionais, continuam a receber suas notícias diárias em formato impresso, em papel, mas não há dúvida de que a tendência é que os papéis impressos cheguem a menos consumidores. Os editores tentaram combater isso publicando uma grande parte de seu conteúdo online. Os profissionais de marketing que desejam atingir determinados segmentos de mercado podem considerar a utilização dessa forma de marketing impresso e online.

Muitas revistas também migraram para o formato online a fim de atingir seu público-alvo e reduzir os custos de publicação, mas muitas das revistas mais consolidadas do mercado de massa continuam a publicar no formato impresso. Como os jornais, o segmento da população que consome notícias e conteúdos nesse formato está diminuindo, mas certos grupos de consumidores permanecem fiéis a esse meio.

O marketing de outdoor não viu a redução na eficácia de outras mídias impressas, principalmente devido à sua função de marketing limitada de criar impressões de marketing sobre os motoristas. Essa forma de marketing tem sido eficaz para alguns tipos de reconhecimento de marca e promoção de eventos locais, que devem continuar, apesar da popularidade crescente das plataformas de marketing online.

- *Rádio*

Um meio de transmissão como o rádio pode ser extremamente eficaz para atingir um grupo demográfico importante. Como a maioria das estações de rádio está limitada a um gênero particular de música como pop, clássica, urbana ou country, seus ouvintes geralmente possuem características semelhantes. Em combinação com uma pesquisa de marketing precisa, uma campanha de marketing de rádio pode comunicar uma mensagem promocional a um segmento-alvo com um alto grau de sucesso.

- *Televisão*

Esta é uma das plataformas de marketing mais caras e requer preparação considerável na pesquisa dos horários de pico para atingir o consumidor-alvo, bem como na produção do comercial, infomercial ou colocação de produto. A televisão continua a ser a forma mais poderosa de marketing, apesar do advento da Internet, com a maioria dos americanos passando mais de quatro horas por dia assistindo a programas de TV. Comprar tempo para anúncios é um grande investimento para muitas empresas de pequeno e médio porte, portanto, uma campanha de marketing bem planejada é essencial.

- *Eventos*

O patrocínio de grandes eventos e atividades comunitárias também serve como oportunidades promocionais para as empresas. As pequenas empresas geralmente ganham o favor do público por meio do envolvimento ativo em eventos locais. A

presença em feiras locais, eventos sem fins lucrativos e eventos escolares pode melhorar o relacionamento e a boa vontade com as comunidades nas quais a empresa opera o negócio.

- *Mala direta*

O marketing de mala direta utiliza folhetos, cartas e catálogos para atingir um consumidor-alvo. Apesar da impressão popular de que a mala direta é uma forma amplamente dispersa e ineficiente de marketing, muitos comerciantes de mala direta bem-sucedidos empregam técnicas de marketing altamente sofisticadas que usam perfis detalhados de clientes em potencial para melhorar as taxas de conversão. A mala direta continuou em sua eficácia devido ao valor dos anúncios tangíveis, que contrastam com a natureza efêmera das promoções online.

FERRAMENTAS ONLINE:

- *Local na rede Internet*

O site é hoje a imagem de apresentação da empresa ou do negócio. É a primeira coisa que os clientes e, em geral, todos os stakeholders podem utilizar para se informar sobre a empresa. É fundamental definir como criar ou atualizar o site. Para isso, é importante dedicar muito tempo para projetá-lo tentando obter um moderno, atraente e eficaz. Depois de se ter uma ideia do design, o foco deve ser o conteúdo elaborando que tipo de conteúdo passará pelo site e estabelecendo quem será o responsável por produzi-lo e gerenciá-lo regularmente.

- *Marketing de email*

O marketing por email tem sido um meio essencial para estratégias de marketing desde o início do marketing online. O uso de anúncios, boletins informativos e outros conteúdos que são enviados diretamente aos consumidores que expressaram interesse no produto ou negócio continua sendo uma forma muito bem-sucedida de gerar interesse do consumidor e manter um relacionamento com os clientes. Devido à janela estreita de respostas do consumidor, as taxas de conversão de e-mail podem ser medidas com um

alto grau de precisão, o que permite que os profissionais de marketing desenvolvam métricas e estratégias muito sofisticadas para esse importante meio.

O e-mail é uma forma econômica de anunciar uma empresa e seus produtos ou serviços, em comparação com muitos outros tipos de marketing. Também é extremamente fácil configurar e monitorar uma campanha de marketing por e-mail, tornando-a um tipo de marketing muito acessível para pequenas empresas.

Dicas para enviar e-mails: 1) Crie uma lista pessoal de clientes. 2) Respeite as regras de ter uma linha de assunto não enganosa, um método de cancelamento de assinatura e o nome e endereço no final dos e-mails. 3) Não envie anúncios para comprar o tempo todo. Use e-mails para construir relacionamento com os clientes, compartilhando experiência, dando dicas e ideias que os clientes podem valorizar. Compartilhe informações que lhes permitam saber mais sobre a empresa. 4) Siga um cronograma ao fazer um boletim informativo. Envio de e-mail em um ou mais dias normais que podem ajudar os assinantes a saber o que esperar da empresa.

- *Mídia social*

Sites de mídia social como Facebook, Twitter e LinkedIn têm muitos seguidores que apresentam enormes possibilidades de marketing para empresas. A capacidade de avaliar o interesse do consumidor em produtos, marcas e tendências sociais oferece uma grande quantidade de informações valiosas que os profissionais de marketing podem utilizar para criar campanhas de marketing eficazes e estreitamente direcionadas. Existem custos e desafios consideráveis associados ao uso dessas plataformas, mas uma campanha de marketing de mídia social de grande sucesso pode gerar enorme interesse do consumidor.

O marketing de mídia social pode ajudar com uma série de objetivos, como: aumentar o tráfego do site, construir conversões, aumentar o conhecimento da marca, criar uma identidade de marca e associação de marca positiva, melhorar a comunicação e a interação com os principais públicos.

Quanto maior e mais engajado o público estiver nas redes sociais, mais fácil será atingir todos os outros objetivos de marketing.

- *Marketing afiliado*

O marketing de afiliados é um modelo de publicidade em que uma empresa paga uma compensação a editores terceiros para gerar tráfego ou conduza os produtos e serviços da empresa. Os editores terceirizados são chamados de afiliados e a taxa de comissão os incentiva a encontrar maneiras de promover a empresa.

O marketing de afiliados ganhou destaque com a era da internet. A Amazon popularizou a prática criando um programa de marketing de afiliados em que sites e blogueiros colocam links para a página da Amazon de um produto que está sendo analisado ou discutido, a fim de receber taxas de publicidade quando uma compra é feita. Nesse sentido, o marketing de afiliados é essencialmente um programa de marketing de desempenho pago, onde o ato de vender um produto ao consumidor é terceirizado em uma rede potencialmente vasta.

- *Marketing de vídeo*

O marketing de vídeo é um novo tipo de marketing e publicidade na Internet em que a empresa cria vídeos curtos de 2 a 5 minutos sobre um tópico específico relacionado ao negócio e sua promoção e resume o que poderia ser escrito em uma apresentação ou artigo informativo neste vídeo. Os vídeos são carregados em vários sites de compartilhamento de vídeo como YouTube ou mídia social para distribuição e exposição.

Existem muitos tipos de vídeo que podem ser publicados, como depoimentos de clientes, vídeos de eventos ao vivo, vídeos de instruções, vídeos explicativos e vídeos de treinamento corporativo.

Esta ferramenta para fazer marketing serve como meio alternativo para as empresas transmitirem a mensagem a um público mais amplo e obterem mais exposição.

Os benefícios de um marketing de vídeo são muitos. Em primeiro lugar, os vídeos podem aumentar a classificação do mecanismo de pesquisa, as taxas de cliques, a taxa de abertura e as conversões. Os vídeos são facilmente acessíveis; na verdade, com um smartphone, os consumidores podem acessar vídeos online a qualquer hora e em

qualquer lugar. Além disso, os vídeos são muito eficazes e emocionais e, por isso, muito poderosos.

O desenvolvimento de uma campanha de marketing de vídeo geralmente é realizado por meio de pesquisas de mercado, análises competitivas e coleta de percepções do mercado-alvo. Depois de obter essas informações, é fácil definir a estratégia. Depois de criar uma estratégia e desenvolver uma mensagem específica, é importante selecionar uma produtora para dar vida à visão.

- *Marketing de pagamento por clique (mecanismo de pesquisa)*

O pagamento por clique é frequentemente associado a anúncios em banner, anúncios pop-up e links patrocinados. É um modelo de marketing na internet em que os anunciantes pagam uma taxa cada vez que um de seus anúncios é clicado. Basicamente, é uma maneira de comprar visitas a um site, em vez de tentar “ganhar” essas visitas organicamente.

-A publicidade em mecanismos de pesquisa (SEA) é uma das formas mais populares de marketing pago por clique. Ele permite que os anunciantes licitem um canal nos links patrocinados de um mecanismo de pesquisa quando alguém pesquisa uma palavra-chave relacionada à sua oferta comercial. Por exemplo, se escolher a palavra-chave “software PPC”, o show up está no topo da página de resultados do Google. Essa forma de marketing geralmente tem o preço de acordo com o número de cliques no anúncio ou link. O marketing pago por clique continua sendo importante por sua facilidade de uso, eficácia altamente mensurável e ROI modesto, mas seu modelo de marketing diminuiu em importância à medida que os consumidores se acostumaram ao uso onipresente de anúncios e links.

-Search engine optimization (SEO), é um conjunto de regras que podem ser seguidas pelos proprietários de sites (ou blogs) para otimizar sites para mecanismos de pesquisa e, assim, melhorar a classificação nos mecanismos de pesquisa. É um processo técnico, analítico e criativo para melhorar a visibilidade de um site e também para aumentar a qualidade dos sites. Em outras palavras, no processo de obtenção de tráfego dos resultados de pesquisa gratuitos nos motores de busca. A principal função do SEO é direcionar mais tráfego útil não pago para um site que se converte em vendas.

O objetivo da otimização do mecanismo de pesquisa é fazer com que os spiders do mecanismo de pesquisa não apenas encontrem o site e as páginas, mas também classifiquem especificamente a relevância da página para que apareça no topo dos resultados do mecanismo de pesquisa. O processo de otimização não é um processo único, mas requer manutenção, ajuste e testes e monitoramento contínuos.

O processo para uma estratégia de otimização de mecanismo de pesquisa é:

- 1) *Análise de negócios do mercado-alvo. Consiste na análise do site, análise competitiva e nomeação de palavras-chave.*
- 2) *Crie títulos de página.* Títulos baseados em palavras-chave ajudam a estabelecer o tema da página e a direção das palavras-chave da empresa.
- 3) Coloque frases de pesquisa estratégica nas páginas. Integre as palavras-chave selecionadas no código-fonte do site e no conteúdo existente nas páginas designadas. É importante aplicar uma diretriz sugerida de uma a três palavras-chave / frases por página de conteúdo e adicionar mais páginas para completar a lista. Certifique-se de que as palavras relacionadas sejam usadas como uma inclusão natural das palavras-chave. Ajuda os motores de busca a determinar rapidamente do que se trata a página.
- 4) *Desenvolva novos sitemaps para Google e Bing.* Facilite a indexação do site pelos mecanismos de pesquisa.
- 5) Envie o site para diretórios (uso limitado). Os profissionais de marketing de busca não enviam o URL aos principais mecanismos de busca, mas é possível fazer isso. Uma maneira melhor e mais rápida é obter links de volta para o site naturalmente. Os links indexam o seu site pelos motores de busca. No entanto, você deve enviar seu URL para diretórios como o Yahoo! (pago), Business.com (pago) e DMOZ (gratuito).
- 6) Teste e meça. Analise as classificações do mecanismo de pesquisa e o tráfego da web para determinar a eficácia dos programas que foram implementados, incluindo a avaliação do desempenho de palavras-chave individuais. Teste os resultados das alterações e mantenha o controle das alterações em uma planilha do Excel ou em qualquer outra coisa com a qual você se sinta confortável.

- 7) **Manutenção.** A adição e modificação contínua de palavras-chave e do conteúdo do site são necessárias para melhorar continuamente as classificações do mecanismo de pesquisa, de forma que o crescimento não pare ou diminua por negligência. Também é importante revisar a estratégia de link e garantir que os links de entrada e saída sejam relevantes para o negócio. Um blog pode fornecer a estrutura necessária e facilidade de adição de conteúdo.

MÓDULO 3:

**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO E DEFINIÇÃO
DE OBJETIVOS DO CONTEÚDO
DO CURSO**

O planejamento ajuda a garantir que uma organização permaneça relevante e responsiva às necessidades de sua comunidade e contribui para a estabilidade e o crescimento organizacional. Ele fornece uma base para monitorar o progresso e para avaliar os resultados e o impacto. Facilita o desenvolvimento de novos programas. Ele permite que uma organização olhe para o futuro de uma forma ordenada e sistemática.

Mesmo que, para atividades empreendedoras, o conselho de administração seja composto por poucas pessoas ou apenas uma pessoa, é fundamental analisar a perspectiva de governança. Desse ponto de vista, o planejamento permite que o conselho estabeleça políticas e metas para orientar a organização e fornece um foco claro aos diretores e funcionários para a implementação do programa e gestão da agência.

Dentro de uma empresa, tanto para pequenas como para grandes empresas, é fundamental ter visão e orientação para o futuro, a fim de fazer acontecer coisas desejáveis que não aconteceriam de outra forma e evitar que aconteçam coisas indesejáveis que de outra forma aconteceriam.

Por este motivo, o planejamento é muito importante para o sucesso e o desempenho eficaz de uma organização, não apenas para as organizações, mas também para os indivíduos. É a mais básica de todas as funções gerenciais. Envolve selecionar missão, visão e objetivos e as ações para alcançá-los. Portanto, toda organização dá maior ênfase ao planejamento.

O planejamento é o processo contínuo de tomar decisões empresariais presentes de forma sistemática e, com o melhor conhecimento possível, sua futuridade, organizando sistematicamente os esforços necessários para levar a cabo essas decisões e medindo os resultados dessas decisões em relação às expectativas por meio de feedback sistemático organizado. Em outras palavras, o planejamento preenche a lacuna de onde a empresa está e para onde ela quer ir.

O planejamento estratégico serve como um roteiro e é usado para priorizar iniciativas, recursos, metas e operações e projetos do departamento. Envolve uma visão ampla focada em direcionar esforços e recursos limitados para prioridades claramente definidas.

O processo começa com uma visão, evolui para questões estratégicas que devem ser abordadas para atingir essa visão e, em seguida, culmina com o desenvolvimento de metas e objetivos de longo prazo que fornecem a tomada de decisões e direcionamento orçamentário.

Para definir um plano estratégico concreto e eficiente, existem diferentes etapas a seguir.

Em primeiro lugar, é importante definir a missão e as declarações de visão da empresa para esclarecer o que a empresa está tentando realizar e o que a organização deseja realizar.

Depois, é fundamental definir quais são os valores e quais são os temas da empresa. Os valores orientam os trabalhos da empresa e ao esclarecê-los seria mais fácil estabelecer de que forma a organização cumprirá os objetivos e como usufruirá de vantagens competitivas. As questões representam todos os problemas que a empresa precisa enfrentar e quais barreiras precisam enfrentar para cumprir a visão.

Conseqüentemente, depois de ter analisado a situação, é importante estabelecer metas para a organização e desenvolver um plano de ação dos objetivos específicos que as contemplam.

Por último, quando o plano escrito for finalizado, será o momento de monitorar e relatar o progresso.

COMO ESCREVER UMA DECLARAÇÃO DE VISÃO

A declaração de visão descreve para onde a empresa está indo. É voltado para o futuro, porque é sobre para onde a empresa está indo. Ao mesmo tempo, fornece um guia para o dia-a-dia da empresa.

Etapa 1: O que é uma declaração de visão?

Antes de escrever uma declaração de visão, é uma boa ideia saber no que a empresa está trabalhando.

Uma declaração de visão pode ter entre uma linha e vários parágrafos. Ele fornece direção e inspiração para a empresa. Ele define os objetivos mais importantes, mas não inclui um plano prático para alcançá-los.

Ele descreve como a empresa ajuda as pessoas, o valor que oferece ao mundo e o que planeja alcançar como negócio.

Idealmente, uma declaração de visão deve ser escrita em uma linguagem comum e cotidiana que seja significativa para a empresa, os clientes e os funcionários.

Uma declaração de visão é:

- *Aspiracional* isso se trata de metas. Assim que a empresa alcançar a visão, ela precisará escrever uma nova declaração de visão.
- *Inspiradora* medida em que dá vida e direção ao trabalho do dia a dia.
- *Motivacional* medida em que fornece uma razão para o trabalho que a empresa está fazendo.

Etapa 2: Revisite o plano estratégico

Tudo o que é necessário para escrever a declaração de visão está no plano estratégico. Se a empresa já começou a trabalhar no plano estratégico, ela pode voltar ao trabalho feito. Caso contrário, será necessário trabalhar no seguinte:

- o arremesso de elevador. Descreve o que uma empresa faz e como ajuda as pessoas. Para este exercício, para expandir a inclinação do elevador, é importante aprofundar-se mais.
- os valores de negócios. Os valores podem fazer parte da declaração de negócios, especialmente se a empresa ainda estiver se movendo em direção a um lugar onde o negócio reflita os valores. Mesmo que os valores não estejam explicitamente na declaração de visão, eles devem estar presentes abaixo da superfície, informando tudo.
- os objetivos de negócios. As metas são uma parte fundamental de uma declaração de visão. É importante incluir apenas as metas de negócios que refletem a essência do negócio. Para o propósito da declaração de visão, é uma boa ideia procurar padrões dos objetivos e combiná-los em uma única aspiração. A parte prática de como atingir esse grande objetivo vem depois, na declaração de missão.
- Oportunidades e desafios. Uma declaração de visão pode incluir manter os pontos fortes atuais ou aproveitar novas oportunidades.
- A história dos negócios. A história dá uma identidade ao negócio. Assim como acontece com os valores, a história pode não estar explícita na declaração de visão, mas deve estar presente, apoiando a declaração de visão.

Etapa 3: Faça um quadro de visão

Tudo o que foi coletado do plano estratégico forma o quadro de visão. Este é o caldeirão com o qual se escreve a declaração de visão.

Para expandir o quadro de visão, seria necessário escrever respostas detalhadas para as seguintes perguntas:

- Quem o negócio ajuda?
- Qual é o propósito do negócio?
- Como a empresa quer tornar o mundo um lugar melhor com os negócios?
- Que problemas o negócio resolve?
- Qual é o objetivo final do negócio?

Além disso, pode ser útil coletar fotos de empresas bem-sucedidas que atendem ao mundo de maneira semelhante aos negócios. As imagens podem ajudar a descobrir a vibe,

energia e palavras antes que a empresa não tivesse pensado em incluir na declaração de visão.

Etapa 4: destilar ao essencial

Depois de reunir uma tonelada de informações no quadro de visão, é hora de trabalhar em tudo o que foi coletado e descartar tudo o que não for absolutamente essencial para o negócio. Nesta etapa, é fundamental lembrar que qualquer coisa descartada pode fazer parte do plano de negócios.

Etapa 5: escrever

O processo de escrita consiste em pegar o esqueleto da declaração de visão e transformá-lo em algo especial.

É crucial para:

- Use palavras e frases curtas para mantê-lo envolvente. Em geral, quanto mais curto for, melhor para tudo na declaração de visão, incluindo a própria declaração de visão.
- Limite à linguagem concreta. Tão triste quanto o arremesso de elevador, se não é possível colocá-lo no carrinho de mão, não é uma linguagem concreta.
- Concentre-se no que a empresa faz pelos outros - como ajuda os clientes e como inspira os funcionários.

Etapa 6: peça feedback

Esta etapa consiste em perguntar aos outros o que eles pensam. Obtenha feedback de clientes, funcionários e todas as partes interessadas.

Etapa 7: revisar continuamente

Uma declaração de visão deve ser continuamente revisada. Isso não significa que a empresa precisa pensar em mudá-lo todos os dias, mas significa que é necessário adaptá-

lo ao desenvolvimento da empresa à medida que a declaração de visão cresce com o negócio.

COMO ESCREVER UMA DECLARAÇÃO DE MISSÃO

Uma declaração de missão explica o que a empresa deve fazer no dia a dia para tornar a declaração de visão uma realidade. É prático e tem suas raízes no presente. Por causa de seu foco prático, uma declaração de missão é mais fácil de escrever do que uma declaração de visão.

Veja como escrever uma declaração de missão para o negócio:

Etapa 1: O que é uma declaração de missão?

Uma declaração de missão consiste em algumas frases curtas ou parágrafos que descrevem o que a empresa faz para alcançar sua declaração de visão.

Etapa 2: familiarize-se com a declaração de visão

Para escrever uma declaração de missão, é necessário primeiro criar uma declaração de visão. É importante que as duas afirmações sejam sempre coincidentes para garantir a credibilidade do negócio.

Etapa 3: Escreva uma declaração de missão

Depois de analisar e preparar bem a declaração de visão, é importante começar a tentar entender como realizar essa visão. Uma declaração de missão tende a ser focada no cliente, por isso também é importante considerar quais são as necessidades dos clientes.

A maneira mais fácil de ver como isso é feito é usar um exemplo.

Vamos pegar esta declaração de visão:

Eu escrevo artigos incríveis para blogs de negócios que dão a seus leitores um "aha!" momento e fazer com que os leitores voltem para mais.

E veja como isso se tornaria uma declaração de missão:

Eu me relaciono com blogueiros e donos de empresas. Meu objetivo é alegrar o dia de todos que me contatam sendo uma pessoa divertida de se trabalhar. Eu escrevo um ótimo conteúdo que me dá um "aha!" sentindo enquanto escrevo. Eu leio muito, online e offline, para manter minhas idéias de blogging frescas.

Neste exemplo, a declaração de missão não cobre tudo o que a empresa faz. Há muito remoo abaixo da superfície, contabilidade e outros administradores. Mas cobre a maior parte do que é, do marketing (networking e ser divertido estar ao redor) ao trabalho principal (escrever ótimos artigos) e dar às pessoas um vislumbre do que está acontecendo nos bastidores (lendo muito).

Etapa 4: revisão contínua

Tal como acontece com a declaração de visão, uma declaração de missão deve estar sob revisão contínua. Cada vez que a declaração de visão muda, a declaração de missão também precisa mudar.

DEFINIR VALORES E QUESTÕES DA EMPRESA

Antes de escrever as metas de um determinado negócio, é muito importante saber quais áreas do negócio precisam ser aprimoradas. Para compreendê-lo, é necessário realizar uma análise ambiental que auxilie no entendimento de como a organização se relaciona com seu ambiente externo. A varredura geralmente inclui um componente externo, identificando e avaliando oportunidades e ameaças no ambiente externo, e um componente interno, avaliando os pontos fortes e fracos da organização.

Este processo é frequentemente referido como "SWOT": pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, mas uma série de técnicas diferentes podem ser usadas para determinar onde os ajustes precisam ser feitos.

ANÁLISE SWOT

Essa técnica essencial envolve uma discussão sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma organização, comumente chamada de análise SWOT.

Os pontos fortes são os fatores atuais que geraram um desempenho organizacional excepcional.

Fraquezas são fatores organizacionais que aumentam os custos ou reduzem a qualidade.

Oportunidades são novas iniciativas de negócios significativas disponíveis para a organização.

Ameaças são fatores que podem afetar negativamente o desempenho organizacional.

A análise SWOT é uma estratégia de análise de lacunas usada para identificar os fatores internos e externos que afetam a eficácia e o sucesso de um produto, projeto ou pessoa. Uma vez que esses fatores são determinados, a empresa pode então determinar a melhor solução, jogando com seus pontos fortes, alocando recursos de acordo, ao mesmo tempo evitando ameaças potenciais.

Portanto, a análise SWOT é um exame dos pontos fortes e fracos internos de uma organização, suas oportunidades de crescimento e melhoria e as ameaças que o ambiente externo apresenta à sua sobrevivência. Ajuda a compreender como a empresa se relaciona com o ambiente externo, quais são as capacidades internas e também serve como base de dados para o plano estratégico.

- O componente externo da análise ambiental deve incluir uma revisão do alvo ou da comunidade de serviço e do ambiente mais amplo no qual a organização opera, para identificar as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta. Isso pode incluir o seguinte:...
 1. Considere as forças e tendências na comunidade mais ampla, política, econômico, social e às vezes tecnológico. Observe as mudanças demográficas, tendências políticas, valores da comunidade, tendências econômicas, as implicações de novas leis e regulamentos que afetam a organização, comunicações e outras tendências tecnológicas; e considere seu impacto na organização e na população que atende.
 2. Olhe atentamente para a comunidade alvo imediata ou área de serviço para determinar seu status e necessidades, e especificamente aqueles de clientes e beneficiários atuais e potenciais dos serviços e defesa da organização. ...
 3. Considere oportunidades e desafios relacionados a recursos e financiadores. ...
 4. Observe os colaboradores reais e potenciais and concorrentes, incluindo organizações que podem servir a mesma vizinhança e população-alvo ou podem buscar recursos das mesmas fontes de financiamento, públicas ou privadas.

Este processo pode envolver algo tão extenso como uma avaliação das necessidades da comunidade com entrevistas, grupos de foco e pesquisas por fax ou e-mail conduzidas por um consultor, ou pode ser limitado a um pequeno número de discussões informais com clientes e outros residentes da comunidade, funcionários públicos, representantes de financiadores e outros indivíduos apropriados.

- O componente interno da análise ambiental inclui uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização. Isso pode incluir uma série de componentes ou abordagens.
 1. É importante para avaliar o desempenho organizacional atual em termos de recursos financeiros e humanos (entradas), métodos ou estratégias operacionais (processos) e resultados ou resultados (saídas). Se a organização não tem medidas objetivas extensas de seus resultados, o desempenho pode ser parcialmente determinado perguntando a clientes e

partes interessadas. É importante tentar entender como os principais participantes ou partes interessadas na comunidade mais ampla veem a organização. Às vezes, breves formulários escritos ou entrevistas são enviados aos principais interessados; as entrevistas são melhor conduzidas por um consultor, para garantir respostas francas e honestas. Depois de obter essas informações, é importante analisar melhor as razões, em termos de entradas e processos, para as fraquezas percebidas nos resultados.

2. Muitas vezes é valioso identificar os fatores críticos de sucesso para a organização. Essa etapa nem sempre está incluída no planejamento estratégico, mas pode ser muito útil. É crucial tentar entender quais fatores são necessários para o futuro e sucesso contínuo da organização. Esses podem ser fatores como relacionamento com a comunidade-alvo, recursos, estratégias de programa, estrutura de governança e habilidades e estilo da equipe. Tanto a diretoria quanto a equipe podem fornecer informações úteis para esse processo.
3. A organização pode querer revisar ou formalizar os valores organizacionais e os princípios operacionais. Algumas organizações possuem valores e princípios escritos que orientam a tomada de decisões e as atividades em andamento. Isso pode ser muito útil para "definir" a organização.

VALORES E QUESTÕES

Só depois de ter analisado bem o contexto do negócio é que é possível focar em quais são os valores e as questões específicas.

Como dito, os valores representam de que maneira a empresa deve cumprir sua visão e os problemas são as barreiras que a empresa deve enfrentar para realizá-la.

A primeira etapa é identificar os principais problemas, questões e escolhas a serem abordadas como parte do esforço de planejamento estratégico. Isso pode significar especificar "questões estratégicas" ou questões que a organização deve abordar e definir prioridades em termos de tempo ou importância. Se houver pouca discordância sobre questões e prioridades, pode ser possível passar imediatamente para a visão organizacional e depois para os objetivos. Se não houver acordo sobre as direções gerais e as metas organizacionais, pode ser importante explorar as prioridades do problema e identificar as escolhas críticas. Isso pode ser feito de várias maneiras.

Por exemplo:

- A diretoria e a equipe podem ser solicitadas a identificar questões estratégicas da análise ambiental, com indivíduos identificando um número específico de questões e indicando por que cada uma é estratégica, incluindo os benefícios de abordá-la e as consequências negativas de não abordá-la. Esses problemas podem envolver uma ampla gama de programas ou outros problemas; alguns exemplos são a necessidade de novos programas para atender a uma necessidade específica da comunidade, como educação ou habitação, expansão da área-alvo da organização de bairros específicos para toda a cidade ou condado, acordo sobre quem constitui o constituinte da organização ou uma decisão sobre se a organização deve considerar a fusão com outro grupo.
- O grupo de planejamento ou um consultor que trabalha com o grupo pode trabalhar para identificar questões estratégicas emergentes da análise ambiental e, em seguida, priorizá-las em termos de importância, oportunidade e viabilidade. O resultado deve ser um conjunto de questões estratégicas que serão abordadas como parte do processo de planejamento estratégico, de preferência durante o retiro, e um segundo conjunto que não será abordado ou receberá atenção limitada no retiro.

Qualquer que seja o método usado, a discussão de questões deve gerar algum nível de acordo sobre as questões ou escolhas a serem consideradas e as decisões a serem tomadas como parte do processo de planejamento estratégico.

A segunda etapa é definir ou revisar os valores da organização, a visão da comunidade e a missão. É crucial ter certeza de que há consenso sobre por que a organização existe, quais objetivos ou resultados ela busca alcançar, o que representa e a quem serve. Se tiver mandatos específicos, que são coisas que deve ou não deve fazer, então estes devem ser claramente definidos.

Os valores fundamentais da organização ou princípios operacionais são aquelas crenças ou princípios que orientam a organização; esses valores são compartilhados pela diretoria e pela equipe, fortemente defendidos e não são facilmente alterados.

Chegar a um acordo sobre valores, visão e missão geralmente é mais bem realizado como parte de um retiro de planejamento ou em uma reunião especial; o processo normalmente leva várias horas.

2.1 ANÁLISE DE LACUNAS

Uma análise de lacunas é um método de avaliar as diferenças de desempenho entre os sistemas de informação ou aplicativos de software de um negócio para determinar se os requisitos do negócio estão sendo atendidos e, se não, quais etapas devem ser tomadas para garantir que sejam atendidos com sucesso. A lacuna se refere ao espaço entre "onde estamos" (o estado atual) e "onde queremos estar" (o estado alvo). Uma análise de lacunas também pode ser chamada de análise de necessidades, avaliação de necessidades ou análise de lacunas de necessidades.

Embora uma análise de lacunas possa ser concreta ou conceitual, os modelos de análise de lacunas costumam ter em comum os seguintes componentes fundamentais:

Identificando os estados atuais e futuros

Estado atual:

Um modelo de análise de lacunas começa com o estado atual, que lista os processos e características que uma organização busca melhorar, usando termos factuais e específicos.

As áreas de foco podem ser amplas, visando todo o negócio; em vez disso, o foco pode ser estreito, concentrando-se em um processo de negócios específico, dependendo dos objetivos-alvo delineados pela empresa. A análise dessas áreas de foco pode ser quantitativa, como observar o número de chamadas de clientes atendidas em um determinado período; ou qualitativas, como examinar o estado de diversidade no local de trabalho.

Estado futuro:

O relatório de análise de lacunas também deve incluir o estado futuro, que descreve a condição-alvo que a empresa deseja atingir. Assim como o estado atual, esta seção pode ser redigida em termos concretos e quantificáveis, como por exemplo, ter como objetivo aumentar o número de chamadas de clientes em campo em uma determinada porcentagem em um determinado período de tempo; ou em termos gerais, como trabalhar para uma cultura de escritório mais inclusiva.

Descrevendo a lacuna

Descrição da lacuna: Nesta etapa, a empresa deve primeiro identificar se existe uma lacuna entre o estado atual e futuro da empresa. Nesse caso, a descrição da lacuna deve então delinear o que constitui a lacuna e os fatores que contribuem para ela. Esta descrição lista esses motivos em termos objetivos, claros e específicos. Como as descrições de estado, esses componentes podem ser quantificáveis, como a falta de programas de diversidade no local de trabalho; ou qualitativa, como a diferença entre o número de chamadas atualmente em campo e o número de destino de chamadas em campo.

Preenchendo a lacuna

Próximas etapas e propostas: Este relatório de análise de lacuna da etapa final deve listar todas as soluções possíveis que podem ser implementadas para preencher a lacuna entre os estados atual e futuro. Esses objetivos devem ser específicos, falar diretamente com os fatores listados na descrição da lacuna acima e ser colocados em termos ativos e convincentes. Alguns exemplos das próximas etapas incluem a contratação de um certo

número de funcionários adicionais para atender chamadas de clientes; instituir um sistema de relatório de volume de chamadas para garantir que haja funcionários suficientes para atender as chamadas; e lançamento de programas e recursos específicos de diversidade de escritórios.

Análise de mercado

Para iniciar e administrar um negócio de sucesso, é importante saber tudo sobre os clientes existentes e potenciais e o mercado em que a empresa opera.

A pesquisa de mercado é uma ferramenta valiosa para todas as empresas. Estatísticas e outros dados de pesquisa de mercado ajudam a tomar decisões informadas sobre o marketing do negócio. Através do uso de pesquisas de mercado, pode ser mais fácil entender todos os clientes potenciais e suas necessidades, bem como o que os concorrentes estão fazendo.

Por que a pesquisa de mercado é importante?

A obtenção de estatísticas e a realização de pesquisas de mercado podem fornecer uma melhor compreensão do mercado, dos clientes e de suas necessidades; também pode ser útil ter uma visão melhor dos concorrentes. Esse maior conhecimento do mercado pode ajudar a focar melhor os esforços de marketing, tomar decisões informadas sobre o negócio e aproveitar ao máximo as oportunidades disponíveis.

Com que frequência deve ser feita uma pesquisa de mercado?

É importante avaliar regularmente quem são os concorrentes, seus pontos fortes e fracos, quem são os clientes e o que eles desejam e se há alguma lacuna no mercado. Isso pode ser crucial em todos os estágios, incluindo início, funcionamento ou crescimento do negócio.

Também é útil entender as tendências do mercado para tirar o máximo proveito de cada oportunidade de negócio. Por essas razões, é crucial sempre procurar informações em relatórios de mercado, estatísticas governamentais, publicações comerciais e publicações de associações da indústria para descobrir novos desenvolvimentos e possibilidades na indústria e no ambiente comercial.

DEFINIÇÃO DE METAS E OBJETIVOS

Empresas de sucesso definem metas. Sem eles, eles não têm um propósito definido e nada pelo que se esforçar; conseqüentemente, eles estagnam e lutam por realizações significativas. Metas são degraus para um resultado final. Eles devem estar presentes em todos os planos de negócios e se tornar uma parte regular das operações comerciais em andamento.

Transformar a visão em uma série de objetivos principais para a organização é extremamente valioso.

Metas e objetivos são derivados diretamente da missão da unidade. O processo de estabelecimento de metas e objetivos ajuda a desconstruir a missão em ações alcançáveis, concretas e com prazo determinado que podem ser medidas para acompanhar o progresso.

É importante enfatizar que existe uma diferença entre metas e objetivos.

Metas são declarações gerais do que alcançar. Eles derivam diretamente da missão (o propósito geral e os valores centrais) da unidade. As metas devem ser relevantes, realistas

e alcançáveis. Eles definem a direção e o destino do negócio e são os resultados desejados que direcionam e orientam a tomada de decisões. Em outras palavras, eles representam um quadro geral do que a empresa deseja alcançar.

Os objetivos definem as ações específicas que uma empresa executará para atingir as metas. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e limitados no tempo. Eles são usados para operacionalizar e medir o cumprimento das metas e são essenciais para avaliar o progresso.

Em outras palavras, são táticas específicas de como chegar às metas estabelecidas.

Existe um foco importante relacionado ao estabelecimento de metas e objetivos e isso é a realização do negócio. A realização do negócio é alcançada quando metas desafiadoras, porém alcançáveis, são definidas para a empresa. Esses objetivos são perseguidos de forma orientada para o sucesso, persistente, assertiva e criativa por meio do planejamento e da aplicação e gestão eficiente e eficaz das competências e conhecimentos dos colaboradores e pessoas envolvidas no negócio.

3.1 DEFINIÇÃO DE METAS

O estabelecimento de metas começa depois que as declarações de missão e visão terminam.

O processo consiste no desenvolvimento de uma série de metas ou declarações de status organizacional que descrevem a organização em um determinado número de anos e abordam a missão. Também é extremamente valioso transformar a visão em uma série de objetivos-chave para a organização, de preferência na forma de declarações de status descrevendo a organização.

O estabelecimento de metas é um processo que deve ser simples e agradável, e deve seguir as regras dos objetivos “SMART”: simples, mensuráveis, alcançáveis, orientados para resultados e com prazo determinado.

O mais importante, entretanto, é não definir metas que sejam “muito fáceis” ou não impulsionar o desempenho. É melhor desafiar os funcionários, esperar que eles se desafiem com metas alcançáveis que exigem um esforço considerável.

As metas podem abranger uma variedade de categorias, por exemplo, declaradas da seguinte forma:

- **Programa:** *“El Centro vai operar uma escola secundária alternativa com financiamento de escola pública que terá um corpo discente de 250”; “El Centro fornecerá serviços abrangentes para jovens desde a pré-escola até a idade universitária”;*
- **Recursos:** *“El Centro terá um orçamento de \$ 3 milhões e uma equipe de 40 pessoas”;*
- **Status:** *“El Centro será a maior e mais respeitada corporação de desenvolvimento habitacional sem fins lucrativos em Lake County”;*
- **Relacionamentos:** *“El Centro estará representado nas principais coalizões em suas áreas de programa e nos Conselhos de pelo menos três organizações principais”;*
- **Desenvolvimento Institucional:** *“El Centro terá seu próprio prédio-sede, que também terá espaço para alugar para outras organizações de base comunitária”; “El Centro terá um sistema de gestão financeira e*

informação gerencial totalmente informatizado, com todo o pessoal conectado em rede”.

- **Governança:** *"O Conselho do El Centro terá um papel ativo no desenvolvimento de recursos, assumindo a responsabilidade por um grande evento especial a cada ano"; "O Conselho do El Centro estabelecerá três comitês de trabalho ativos - Programas, Finanças e Desenvolvimento de Recursos - que se reunirão bimestralmente e terão quóruns consistentes."*

Como neste exemplo, existem diferentes tipos de objetivos que podem ser considerados e podem ser agrupados nas seguintes categorias de objetivos, que podem ser os do exemplo ou outros, como: financeiro, atendimento ao cliente, baseado no funcionário, negócios internos processo, imagem, reputação, relações com a comunidade e filantropia, vendas e marketing.

Essas categorias não precisam ser seguidas à risca e não é obrigatório especificar os objetivos em cada uma dessas áreas de uma só vez, mas seja qual for a escolhida, é fundamental ter certeza de que refletem o objeto social e a trajetória.

Além disso, embora nenhum estilo de definição de metas seja melhor do que outro, é fundamental prestar atenção especial a ele. Quanto mais de perto um gerente conseguir combinar os desejos dos funcionários com o estilo de definição de metas, melhores serão as chances de um resultado bem-sucedido.

Existem algumas dicas que podem ser seguidas para definir metas:

- **Assegure liderança e objetivos em cascata**

Os objetivos devem ser trazidos à vida. Infelizmente, geralmente há uma “desconexão” entre o que uma equipe executiva entende sobre os objetivos de uma organização e o que o CEO acredita que ela entende. Em muitos casos, a equipe realmente nem sabe quais são os objetivos. Para remediar isso, é importante definir metas em cascata, que são metas em diferentes níveis da empresa que devem se espalhar (cascatear) por toda a organização para serem implementadas. Isso cria um alinhamento horizontal em uma empresa. Uma vez que a visão e os principais objetivos categóricos são definidos no CEO e no nível gerencial, uma pessoa deve ser selecionada para defender o processo de objetivos em cascata. Ele trabalhará para garantir que cada departamento crie metas e planos de ação que apoiem as metas da liderança da empresa. Atualizar as pessoas sobre seu progresso é fundamental. As metas devem ser visíveis e repetidas para manter vivo o compromisso. Além das reuniões agendadas, as metas podem ser divulgadas em: e-mails mensais, newsletters da empresa, murais de avisos, coffee breaks “surpresa”, entre outros.

- **Garantindo a implementação da meta**

Quando todos retornam ao trabalho após os exercícios de definição de metas, o entusiasmo pelas metas pode ser enterrado pelas demandas do dia a dia dos negócios. Por isso, não se deve esquecer de desenvolver planos de ação com base nas metas, completos com incentivos e consequências para o não desempenho.

- **Criar responsabilidade**

Discutir as consequências é fundamental em qualquer plano de metas de ação. É importante considerar a adoção de uma abordagem de “três rebatidas e você está fora do time”. A pressão dos colegas e a ameaça de humilhação criam expectativas intensas de desempenho, o suficiente para causar uma ação significativa.

- **Estabelecer reuniões mensais de gestão**

Uma vez que as metas e planos de ação são definidos, pode ser fácil agendar reuniões mensais de gerenciamento para monitorar o progresso. O grupo de planejamento original deve se reunir para uma sessão de 90 minutos para recapitular o mês anterior, reconhecer o progresso e examinar as deficiências; também poderia ajudar a alterar os planos, caso precisem ser alterados, e a esclarecer o plano de ação para os próximos 30 dias.

Depois de definir as metas específicas, é importante chegar a um acordo sobre as principais estratégias para atingir as metas e abordar os principais problemas identificados por meio da análise ambiental.

A principal ênfase deve ser colocada em estratégias amplas, incluindo programas atuais e novos, advocacy, colaboração ou outras abordagens. Essas estratégias devem estar relacionadas a objetivos específicos ou abordar vários objetivos. O processo exige observar onde a organização está no presente e onde sua visão e objetivos indicam que ela deseja estar, e identificar estratégias para chegar lá. O conselho administrativo precisa fornecer uma visão ampla para orientar esse esforço, enquanto o grupo de planejamento ou a equipe podem fazer grande parte da análise detalhada.

As abordagens podem incluir o seguinte:

- Uma vez que as questões-chave a serem abordadas e as metas tenham sido especificadas, o grupo de planejamento, equipe ou consultor pode olhar para trás para os resultados SWOT da varredura ambiental e identificar mudanças nas estratégias atuais que podem ser necessárias para atingir as metas e resolver os problemas. Isso pode significar identificar novas estratégias potenciais ou sugerir mudanças na ênfase ou prioridade. Eles seriam apresentados ao Conselho e à equipe principal para discussão e decisões.

- O grupo de planejamento pode revisar o processo de planejamento até o momento e desenvolver e apresentar ao Conselho e à equipe principal uma série de abordagens ou cenários alternativos - por exemplo, se a organização se concentrar na organização da comunidade ou na defesa de direitos em nível nacional; deve haver maior descentralização ou mais centralização; os escritórios locais devem receber mais ou menos atenção e recursos, em comparação com o escritório central. Com base nas decisões tomadas usando esses cenários, as estratégias serão determinadas.

Qualquer que seja a abordagem específica usada, critérios específicos para avaliação e escolha entre as estratégias devem ser acordados. Eles podem incluir critérios como os seguintes:

- **Valor:** A estratégia contribuirá para cumprir as metas acordadas?

- **Adequação:** A estratégia é consistente com a missão, os valores e os princípios operacionais da organização?
- **Viabilidade:** A estratégia é prática, dados recursos humanos e financeiros e capacidade?
- **Aceitabilidade:** A estratégia é aceitável para o Conselho, funcionários-chave e outras partes interessadas?
- **Custo benefício:** É provável que a estratégia leve a benefícios suficientes para justificar os custos em tempo e outros recursos?
- **Cronometragem:** A organização pode e deve implementar esta estratégia neste momento, dados fatores externos e demandas concorrentes?

Com base nesses ou em outros critérios acordados, as estratégias podem ser avaliadas e selecionadas, ou priorizadas.

Ao chegar a um acordo sobre as estratégias, o grupo de planejamento deve sempre considerar a necessidade de definir claramente as responsabilidades de sua implementação. Deve haver alguém ou alguma unidade dentro da organização que possa assumir a responsabilidade pela implementação desta estratégia.

DEFINIR OBJETIVOS E DESENVOLVER UM PLANO DE AÇÃO

Depois de estabelecer metas específicas, é hora de definir objetivos que são definidos por um ponto inicial e um ponto final; vão além das tarefas do dia-a-dia e descrevem um resultado vinculado ao alcance de um determinado objetivo individual. Eles são uma declaração clara de algo que precisa ser realizado até uma data de término específica.

Depois de estabelecer metas e objetivos, é hora de desenvolver um plano de ação que trate as metas e especifique objetivos e planos de trabalho em uma base anual; isso será crucial para garantir um plano de trabalho específico para iniciar a implementação.

O planejamento estratégico reconhece que as estratégias devem refletir as condições atuais dentro da organização e seu ambiente. Assim, é raro tentar desenvolver objetivos anuais detalhados, exceto para o primeiro ou talvez o primeiro e o segundo ano abrangidos pelo plano estratégico. No entanto, são necessários planos de ação anuais. Os objetivos do programa anual devem ser baseados no tempo e mensuráveis. O plano anual pode fazer parte do plano estratégico ou pode ser um adendo anual a ele.

Objetivos SMART

Uma maneira de desenvolver objetivos bem escritos é usar a abordagem SMART. O desenvolvimento de objetivos requer tempo, raciocínio ordenado e uma imagem clara dos resultados esperados das atividades do programa.

SMART é um acrônimo usado para orientar o desenvolvimento de metas mensuráveis. Cada objetivo deve ser:

- 1) **S**específico
- 2) **M**ensurável com medição
- 3) **A**crível
- 4) **R**elevado
- 5) **T**ime-orientado

1. **Específico**

O específico responde às perguntas "O que deve ser feito?" "Como a empresa saberá que isso é feito?" e descreve os resultados (produto final) do trabalho a ser realizado. A descrição é escrita de tal forma que qualquer pessoa que leia o objetivo provavelmente irá interpretá-la da mesma maneira. Garantir que um objetivo seja específico é garantir que a

forma como ele é descrito seja observável. Observável significa que alguém pode ver ou ouvir (observar fisicamente) alguém fazendo algo.

2. Mensurável com medição

Mensurável responde à pergunta "como a empresa saberá que atende às expectativas?" e define o objetivo em termos avaliáveis (quantidade, qualidade, frequência, custos, prazos, etc.). Refere-se à extensão em que algo pode ser avaliado em relação a algum padrão. Um objetivo com uma medida de quantidade usa termos de quantidade, porcentagens, etc. Um objetivo com uma medida de qualidade descreveria um requisito em termos de precisão, formato, dentro das diretrizes da universidade.

3. Alcançável

Respostas alcançáveis às perguntas "a pessoa pode fazer isso?" "O objetivo mensurável pode ser alcançado pela pessoa?" "Ele / ela tem experiência, conhecimento ou capacidade para cumprir a expectativa?" Ele também responde à pergunta "Isso pode ser feito dando o prazo, oportunidade e recursos?" Esses itens devem ser incluídos no objetivo SMART se forem um fator na conquista.

4. Relevante

Respostas relevantes às perguntas, "deve ser feito?", "Por quê?" e "qual será o impacto?" O objetivo está alinhado com o plano de implementação e com o plano estratégico?

5. Orientado para o tempo

Orientado para o tempo responde à pergunta: "quando isso será feito?" Refere-se ao fato de que um objetivo possui pontos finais e pontos de verificação incorporados. Às vezes, uma tarefa pode ter apenas um ponto final ou data de vencimento. Às vezes, esse ponto final ou data de vencimento é o final real da tarefa ou, às vezes, o ponto final de uma tarefa é o ponto inicial de outra. Às vezes, uma tarefa tem vários marcos ou pontos de verificação para ajudar você ou outras pessoas a avaliar como algo está indo antes de ser concluído, para que as correções ou modificações possam ser feitas conforme necessário para garantir que o resultado final atenda às expectativas. Outras vezes, o estilo de um funcionário é tal que as datas de vencimento ou marcos existem para criar um senso de urgência que os ajuda a concluir algo.

A maioria dos projetos tem objetivos e planos de trabalho anuais especificados devido aos requisitos do financiador, enquanto apenas um plano estratégico provavelmente exigirá

que o Conselho pense sobre a composição, habilidades e envolvimento desejados ou sobre a estrutura organizacional e os sistemas administrativos.

O desenvolvimento de objetivos e planos de trabalho anuais requer contribuições da Diretoria e da equipe, com a equipe frequentemente assumindo a maior responsabilidade pelas metas e objetivos relacionados ao programa, uma vez que a Diretoria tenha definido as metas organizacionais e a Diretoria desenvolvendo metas e objetivos relacionados à governança.

O Conselho deve aprovar o plano de ação, enquanto a equipe pode fazer grande parte do desenvolvimento do plano escrito. Esta é uma área de especialização da equipe, uma vez que a implementação de programas e outras estratégias com base nas políticas definidas pelo Conselho é uma função da equipe.

Plano de ação

O desenvolvimento de um plano de ação pode ajudar os responsáveis pela mudança a transformar suas visões em realidade e aumentar a eficiência e a responsabilidade dentro de uma organização. Um plano de ação descreve como a organização alcançará seus objetivos por meio de etapas de ação detalhadas que descrevem como e quando essas etapas serão realizadas.

O planejamento da ação pode parecer detalhado e tedioso em comparação com as fases anteriores do planejamento estratégico, que muitas vezes parecem de natureza criativa. Portanto, o planejamento de ações é muitas vezes ignorado, deixando os resultados dos estágios anteriores de planejamento quase como “castelos no ar” - afirmações filosóficas inúteis sem embasamento nas realidades do dia-a-dia da organização. Estágios significativos de planejamento anterior tornam-se totalmente inúteis.

O compromisso da organização com o planejamento estratégico é proporcional à medida que a) a organização conclui os planos de ação para atingir cada objetivo estratégico e b) inclui vários métodos para verificar e avaliar a extensão real da implementação do plano de ação.

Desenvolvimento de um plano de ação:

1. Os planos de ação especificam as ações necessárias para abordar cada uma das principais questões organizacionais e para alcançar cada uma das metas associadas, quem irá concluir cada ação e de acordo com o cronograma.
2. A empresa deve desenvolver um plano de ação geral de alto nível que descreva como cada meta estratégica será alcançada.
3. Um plano de ação deve ser desenvolvido para cada função principal na organização, por exemplo, marketing, desenvolvimento, finanças, pessoal e para cada programa / serviço, etc. Esses planos, no total, devem descrever como o plano de ação geral será implementado . Em cada plano de ação, especifique a relação do plano de ação com o plano de ação de nível superior geral da organização.
4. A empresa deve garantir que cada gerente (e, idealmente, cada funcionário) tenha um plano de ação que contribua para o geral. Esses planos, no total, devem descrever como os planos de ação das principais funções serão implementados. Novamente, especifique a relação desses planos de ação com o plano de ação geral de nível superior da organização.
5. O formato do plano de ação depende da natureza e das necessidades da organização. O plano para a organização, cada função principal, cada gerente e cada funcionário, pode especificar: a) A (s) meta (s) que devem ser cumpridasb) Como cada meta contribui para as metas estratégicas gerais da organizaçãoc) Quais resultados (ou objetivos) específicos muito será realizado para que, no total, atinja o objetivo da organizaçãod) Como esses resultados serão alcançadose) Quando os resultados serão alcançados (ou cronogramas para cada objetivo)

Objetivos e cronogramas de desenvolvimento:

1. Os objetivos são resultados específicos e mensuráveis produzidos durante a implementação de estratégias.
2. Ao identificar os objetivos, é importante perguntar continuamente "Tem certeza de que pode fazer isso?"
3. É crucial integrar os objetivos do ano corrente como critérios de desempenho na descrição do trabalho de cada "implementador" e na revisão de desempenho.

4. Lembre-se de que os objetivos e seus cronogramas são apenas diretrizes, não regras gravadas em pedra. Eles podem ser desviados, mas os desvios devem ser compreendidos e explicados.
5. Considere o seguinte formato de exemplo para o seu plano de ação.

Objetivo Estratégico	Estratégia	Objetivo	Responsabilidade	Linha do tempo
1. (Meta nº 1)	1.1 (primeira estratégia para atingir a meta 1)	1.1.1 (primeiro objetivo a alcançar durante a implementação da Estratégia # 1.1)	(quem vai cumprir esse objetivo)	(quando o implementador vai cumprir esse objetivo)

Obstáculos na definição de metas

Quando uma organização falha em cumprir as metas, muitos fatores podem estar em jogo. Normalmente, um dos seguintes denominadores comuns está presente: um CEO sem paixão pelas metas que foram estabelecidas; os objetivos não são precisos; as metas estão em contradição com a autoimagem do CEO; medo de falhar. É crucial examinar todo e qualquer obstáculo aos objetivos da organização, observando particularmente os antigos padrões que a organização tem ao abandonar objetivos específicos.

RESULTADOS DE MONITORAMENTO

É importante ter certeza de que o progresso em direção às metas e objetivos e o uso de estratégias são monitorados regularmente, com estratégias revisadas e objetivos anuais desenvolvidos anualmente, com base no progresso feito, nos obstáculos encontrados e no ambiente em mudança. Também é crucial ter procedimentos para tirar proveito de mudanças inesperadas, como funcionários eleitos ou nomeados mais simpáticos,

melhorias na economia, mudanças nas prioridades dos financiadores locais ou mudanças na população-alvo.

Depois de definir os objetivos anuais no início de cada ano, é importante olhar para trás para ver o progresso feito nos fatores críticos de sucesso. O plano deve ser usado como uma bússola, mas não um plano inflexível de ação.

O processo de gerenciamento estratégico de execução do plano estratégico e o monitoramento dos resultados desse trabalho de implementação da estratégia precisam ser integrados a um sistema robusto de gerenciamento de operações em andamento, bem como a projetos específicos de desenvolvimento ou estratégicos.

Ver como o processo de gerenciamento estratégico se encaixa no processo normal de gerenciamento ajuda a esclarecer a responsabilidade gerencial pela implementação da estratégia.

Sem um sistema robusto de gerenciamento estratégico, ou um processo claro de gerenciamento estratégico, a implementação do planejamento estratégico pode causar frustração e desencanto com o próprio processo de planejamento estratégico. Isso prejudica os melhores esforços e intenções dos gerentes e pode até gerar cinismo sobre os processos de planejamento estratégico no futuro.

O monitoramento não permite apenas que a equipe acompanhe o andamento de suas estratégias; e fornece um mecanismo para alertá-los quando as estratégias precisam de revisão, também informa quando reiniciar todo o processo de planejamento estratégico corporativo novamente - esperançosamente, não por vários anos.

MONITORANDO E AVALIANDO

O monitoramento e a avaliação estão conectados. O monitoramento pode levantar questões que serão posteriormente respondidas por avaliação.

A avaliação pode dar origem à necessidade de monitoramento de diferentes variáveis.

O monitoramento e a avaliação podem ser usados juntos para melhorar as estratégias futuras porque fornecem lições aprendidas e orientação para gerenciar a implementação contínua de atividades. O monitoramento reúne informações atuais que, quando vistas como séries temporais, ajudam a identificar tendências, antecipadas ou não. As informações coletadas no monitoramento mostram o que está acontecendo, mas não por quê.

Além disso, sem análise, os dados brutos coletados do monitoramento não refletem os pontos fortes e fracos relativos dos programas e atividades e, portanto, não podem estabelecer sozinhos sua verdadeira eficácia, eficiência, relevância ou impacto. A avaliação investiga as informações para determinar o significado e o contexto.

A avaliação pode responder a perguntas sobre:

Impacto desejado, resultados desejados e planejamento de estratégias:

- As premissas de planejamento estão corretas?
- Que evidência existe de causalidade de produtos para resultados e impacto?
- Os objetivos certos estão sendo perseguidos?
- Os KPIs são verdadeiras medidas de desempenho?

Atividades e resultados:

- Quão eficazes são os resultados em contribuir para os resultados desejados?
- Com que eficiência os recursos estão sendo usados; os mesmos resultados poderiam ser gerados com menos recursos?
 - Quão relevantes são os resultados para as necessidades do público-alvo?
 - Que lições podem ser aprendidas.
 - O que pode ser melhorado?
 - O que pode ser feito melhor e de forma diferente?
 - O que pode não valer a pena fazer de novo?

Muitas vezes, a avaliação ocorre após o evento. Embora seja muito útil para coletar lições aprendidas, não faz nada para garantir a adequação do programa em primeiro lugar e não

fornece aos profissionais informações de gerenciamento de implementação. Atualmente, é aceito que existem vários tipos de avaliação que podem ocorrer em diversos momentos durante o planejamento e a implementação das atividades.

Três Tipos de Avaliação

- 1) Avaliação formativa, também chamada de avaliação ex ante, pode ocorrer antes do início da implementação. É uma verificação da realidade: as suposições da teoria da mudança são razoáveis? Os objetivos são SMART? O plano de atividades é claro e coerente e considera as lições aprendidas e as melhores práticas? O fundamento lógico para a distribuição de recursos é claro e compatível com os requisitos para alcançar os resultados desejados? Os resultados e impactos desejados apóiam uma meta para a organização? Esta avaliação ex-ante, se necessária, pode ser uma revisão pelos principais interessados ou por um avaliador experiente. Este manual não inclui um processo detalhado para avaliação ex-ante.
- 2) Avaliação de saída, às vezes chamada de avaliação da implementação, ocorre durante a implementação das atividades e concentra-se nos resultados. Por exemplo, pode envolver a avaliação do feedback do monitoramento de mídia social em uma base contínua ou em outra base (frequência) estabelecida no plano. Este tipo de avaliação é semelhante ao monitoramento, exceto que as medidas não são apenas registradas e relatadas, mas se concentram em outros aspectos, como se: a) os recursos foram usados de forma eficiente na criação de resultados; b) as saídas desejadas ocorreram conforme planejado; c) quaisquer saídas não intencionais sejam reconhecidas; d) se as atividades do plano foram implementadas; e) os recursos planejados não foram excedidos; f) a atividade ou programa está no caminho certo e, se não, fornece uma base para a implementação de mudanças. A avaliação dos resultados acrescenta significado aos dados de monitoramento e pode fornecer uma narrativa para acompanhar o relato das medidas. É mais bem executado pelo profissional da diplomacia pública, com a possibilidade de revisão independente ocasional.
- 3) Avaliação de impacto / resultado, às vezes chamada de avaliação ex post, refere-se à avaliação de resultados e impactos e pode ser realizada periodicamente ou diretamente após um evento. Frequentemente, estratégias de longo prazo, como

alcance digital, serão avaliadas enquanto ainda estão sendo implementadas. Este tipo de avaliação mede e avalia o efeito sobre o público-alvo pretendido pelos resultados e objetivos de impacto. Deve ser focado na eficácia do programa de atividades: quão relevante tem sido; quão eficientemente comunicou as mensagens; e até que ponto os objetivos de resultado e impacto foram alcançados. Esse tipo de avaliação também tenta estabelecer possíveis relações causais entre atividades e impactos / resultados, o que, em geral, se torna mais difícil à medida que o prazo aumenta. Alguns eventos significativos, como uma grande conferência, pode se beneficiar de uma avaliação de impacto / resultado apenas para aquele evento. Tal avaliação poderia ser planejada e implementada aplicando-se esta estrutura em sua totalidade ao planejamento da avaliação para aquele evento. Outras estratégias em andamento visarão objetivos de longo prazo. As avaliações dessas estratégias serão periódicas para mostrar o progresso e fazer os ajustes necessários.

O monitoramento geralmente será planejado e gerenciado pelo profissional responsável que possui a estratégia e o plano de ação. A avaliação às vezes é planejada e gerenciada por uma equipe de avaliação independente. Todas as entidades envolvidas no planejamento de monitoramento e avaliação devem se coordenar entre si.

Critério de avaliação

- 1) Eficácia. Uma medida da medida em que uma atividade ou programa atinge seus objetivos. A maioria das questões relacionadas ao impacto / resultado são sobre a eficácia das atividades. Esses tipos de perguntas são colocadas diretamente pelas suposições de planejamento para os resultados esperados da atividade ou programa. As perguntas da pesquisa de impacto / resultado devem ser feitas de uma forma que permita um certo grau de flexibilidade na realização e na escala de tempo.
- 2) Eficiência. Uma medida das saídas em relação às entradas (recursos). A avaliação de resultados se concentra na eficiência. As questões relacionadas à eficiência permitem que o profissional examine se um resultado poderia ter sido alcançado com menos recursos. Isso geralmente requer a comparação de abordagens alternativas para alcançar a saída

- 3) Relevância. Até que ponto as mensagens, canais de comunicação e atividades foram adequados às necessidades e prioridades do público-alvo. A relevância dos objetivos também pode ser questionada se, depois de alcançados, eles não produzem as condições adequadas para se deslocar no caminho para atingir um impacto.
- 4) Resultados. As mudanças positivas e negativas produzidas por atividades, direta ou indiretamente, intencionais ou não intencionais. Este tipo de avaliação envolve os principais produtos, resultados e impactos decorrentes das atividades no conhecimento, atitudes e comportamentos do público-alvo.

RELATÓRIOS

Existem três tipos de relatórios para controlar o progresso: um painel, um scorecard e um relatório de avaliação. Cada tipo de relatório cobre um aspecto diferente (respectivamente: produtos, resultados desejados e impactos e resultados desejados) e se relaciona com sua própria escala de tempo ou frequência de relatórios.

1) Dashboards

Um painel fornece uma visão geral do monitoramento, geralmente das saídas. Ele pode ser usado em tempo real com alguns aplicativos de monitoramento de mídia e pode ser usado para produzir relatórios regulares e frequentes. Um painel é essencialmente composto de dados com pouca ou nenhuma avaliação embutida e narrativa explicativa limitada. Um painel normalmente seria atualizado pelo menos uma vez por mês. Um painel é uma interface de inteligência de negócios comumente usada, onde os valores são exibidos graficamente para mostrar o desempenho em relação às metas. Pode ser pensado como o painel de visores de instrumentos necessários para manter as atividades em andamento. O painel é particularmente adequado para relatar resultados

2) Tabela de desempenho

Um scorecard é um formato de exibição para relatórios menos frequentes, pois mostra o progresso em direção aos resultados e impactos desejados. Um scorecard consiste essencialmente de dados com pouca ou nenhuma avaliação embutida e narrativa explicativa limitada. Um scorecard normalmente é atualizado trimestral ou semestralmente. Um scorecard é usado para relatar o progresso em direção aos resultados e impactos desejados. Deve incluir alguns valores, mas a maior parte do

destaque será dada para ilustrar as tendências de aproximação ou afastamento dos alvos. O scorecard é efetivamente um relatório de gestão e, portanto, os dados de monitoramento precisam ser interpretados e explicados, incluindo quaisquer variações entre os resultados reais e as expectativas.

3) Relatório de avaliação

Um Relatório de Avaliação tem o propósito de ser um relatório de avaliação e informar as partes interessadas relevantes sobre as constatações e conclusões da avaliação de impacto / resultado das atividades de uma forma mais aprofundada do que o painel ou scorecard. Se não for especificado ou exigido de outra forma, recomenda-se que a avaliação de impacto / resultado seja realizada anualmente.

Um relatório de avaliação é uma avaliação de resultados periódica, normalmente anual. Ele apresenta uma visão equilibrada de todos os resultados relevantes e visa mostrar quais mudanças significativas ocorreram, como elas podem estar ligadas às atividades e avalia se os objetivos foram alcançados. Deve conter respostas narrativas às perguntas da pesquisa e explicar o que funcionou, o que não funcionou e, sempre que possível, por quê. Os relatórios de avaliação também podem ser publicados para cobrir um evento ou programa específico.

COMENTÁRIOS

Os resultados obtidos com o monitoramento e a avaliação podem ser utilizados diretamente na seleção e implementação das atividades. As estratégias e atividades em andamento podem ser ajustadas se os resultados não atingirem suas metas ou expectativas. Esta avaliação em nível micro estará mais preocupada com a eficiência das atividades e pode ser usada para o planejamento corretivo das atividades. Os resultados do monitoramento de resultados são relatados por meio do scorecard e, juntamente com a narrativa, fornecem um feedback valioso sobre como o progresso está sendo feito em relação aos objetivos dos resultados. A avaliação dos resultados deve ser usada para informar o planejamento adaptativo. Os resultados do monitoramento de resultados e impactos podem formar a base do relatório de avaliação, que também pode incluir contribuições de outras questões de pesquisa. É este relatório de avaliação combinado que fornece o objetivo, idealmente independente e imparcial, feedback sobre o que funcionou conforme planejado e o que não funcionou. O feedback será valioso ao

planejar estratégias e atividades futuras. O relatório de avaliação também pode referir-se a questões sobre as premissas de planejamento usadas para chegar aos resultados / impactos desejados. Finalmente, os resultados da avaliação irão agregar informações ao banco de conhecimento para melhorar a compreensão de como o público-alvo responde, e permitirá que a linha de base seja refinada para o projeto.

**QUESTIONÁRIO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DOS
CONTEÚDOS DO CURSO**

Q1-O que uma declaração de missão não é?

- 1- Uma declaração de missão explica o que a empresa deve fazer no dia a dia para tornar a declaração de visão uma realidade
- 2- Uma declaração de missão é mais fácil de escrever do que uma declaração de visão devido ao seu foco prático
- 3- Uma missão declaração cobre tudo o que a empresa faz
- 4- Uma declaração de missão tende a ser focada no cliente

P2- O que representam os componentes externos da análise SWOT?

- 1- O componente externo da análise ambiental deve incluir uma revisão do alvo ou da comunidade de serviço e do ambiente mais amplo em que a organização opera
- 2- Os componentes externos da análise SWOT representam as oportunidades e ameaças que estão dentro de uma empresa
- 3- Os componentes externos da análise SWOT representam quais são os pontos fortes e fracos da organização
- 4- É importante para avaliar o desempenho organizacional atual em termos de recursos financeiros e humanos, métodos ou estratégias operacionais e resultados ou resultados.

Q3- O que a análise de lacunas não é?

- 1- Uma análise de lacunas é um método de avaliar as diferenças de desempenho entre os sistemas de informação ou aplicativos de software de um negócio para determinar se os requisitos do negócio estão sendo atendidos e, se não, quais etapas devem ser tomadas para garantir que sejam atendidos com sucesso
- 2- Uma análise de lacunas envolve a comparação do desempenho real com o desempenho potencial ou desejado

- 3- A análise de lacunas identifica lacunas entre otimizadoalocaçãoe integração das entradas (recursos), e o nível de alocação atual
- 4- Uma análise de lacunas é um processo que ajuda a entender todos os clientes potenciais e suas necessidades, bem como o que os concorrentes estão fazendo.

Q4- Qual das sentenças a seguir não representa quais são os objetivos?

- 1- Metas são declarações gerais do que alcançar
- 2- As metas definem a direção e o destino do negócio e são resultados desejados que direcionam e orientam a tomada de decisões
- 3- As metas estabelecem as ações específicas que uma empresa realizará para realizar suas atividades.
- 4- As metas representam um quadro geral do que a empresa deseja alcançar

Q5- Qual dos seguintes não poderia ser um critério para avaliação e escolha entre estratégias?

- 1- Valor
- 2- Custo-benefícios
- 3- Viabilidade
- 4- Prestação de contas

Q6- O que são objetivos em cascata?

- 1- Metas em cascata são metas em diferentes níveis da empresa que devem se espalhar por toda a organização para serem implementadas
- 2- Metas em cascata são metas que ficam maiores e mais distantes assim que a empresa começa a trabalhar nelas, e ficam mais perto de serem alcançadas após o alcance de alguns resultados
- 3- Metas em cascata são metas agrupadas da meta superior para a inferior em ordem de importância
- 4- Metas em cascata são metas agrupadas de baixo para cima em ordem de importância

Q7- Qual das seguintes frases não pode ser relacionada ao desenvolvimento de um Plano de Ação?

- 1- Um plano de ação descreve a forma como a organização alcançará seus objetivos por meio de etapas de ação detalhadas que descrevem como e quando essas etapas serão realizadas
- 2- Os planos de ação especificam as ações necessárias para abordar cada uma das principais questões organizacionais e para alcançar cada uma das metas associadas, quem irá concluir cada ação e de acordo com o cronograma
- 3- O desenvolvimento de um plano de ação pode ajudar os agentes de mudança a transformar suas visões em realidade e aumentar a eficiência e a responsabilidade dentro de uma organização
- 4- Um plano de ação é um programa geral para atingir os objetivos e a empresa não tem que garantir que cada gerente ou funcionário tenha um plano de ação

Q8- Qual dos seguintes processos não é considerado no planejamento do plano de ação, mas ainda faz parte do processo de planejamento estratégico?

- 1- Objetivos
- 2- Responsabilidades
- 3- Feedbacks
- 4- Linhas do tempo

Q9- O que é uma avaliação formativa?

- 1- É uma forma de avaliação que acrescenta significado aos dados de monitoramento e pode fornecer narrativas para acompanhar o relato das medidas
- 2- É uma forma de avaliação que mede e avalia o efeito sobre o público-alvo pretendido pelo resultado e pelos objetivos de impacto
- 3- É uma forma de avaliação que pode ser considerada uma avaliação ex-ante e pode ocorrer antes do início da implementação e pode ser uma revisão pelos principais interessados ou avaliador de experiências
- 4- É um tipo de avaliação semelhante ao monitoramento, exceto que as medidas não são apenas registradas e relatadas, mas se concentram em outros aspectos

Q10- Qual dos seguintes não é um critério de avaliação?

- 1- Eficácia

2- Resultados

3- Relatórios

4- Relevance

MÓDULO 4:

HABILIDADES EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O curso pretende dar os fundamentos da estratégia relacionada com a gestão de recursos humanos.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tornou-se mais importante para a gestão estratégica, principalmente como resultado de seu papel em fornecer vantagem competitiva e a corrida para a competitividade. Na verdade, gerir pessoas não significa apenas dar-lhes um salário, é ter a consciência de que o ser humano está em constante desenvolvimento e que a empresa dará às pessoas a oportunidade de se desenvolverem e crescerem. No cenário atual de negócios, a base da vantagem competitiva mudou de recursos tangíveis e físicos para um foco mais em ativos intangíveis e de conhecimento. O conhecimento tornou-se o principal impulsionador do desempenho empresarial e do processo pelo qual esses ativos valiosos. As pessoas sempre foram fundamentais para as organizações, mas sua importância estratégica está crescendo nas indústrias baseadas no conhecimento de hoje.

Com políticas e práticas de RH apropriadas, uma organização pode contratar, desenvolver e utilizar os melhores cérebros do mercado, realizar seus objetivos declarados e entregar resultados melhores do que os outros.

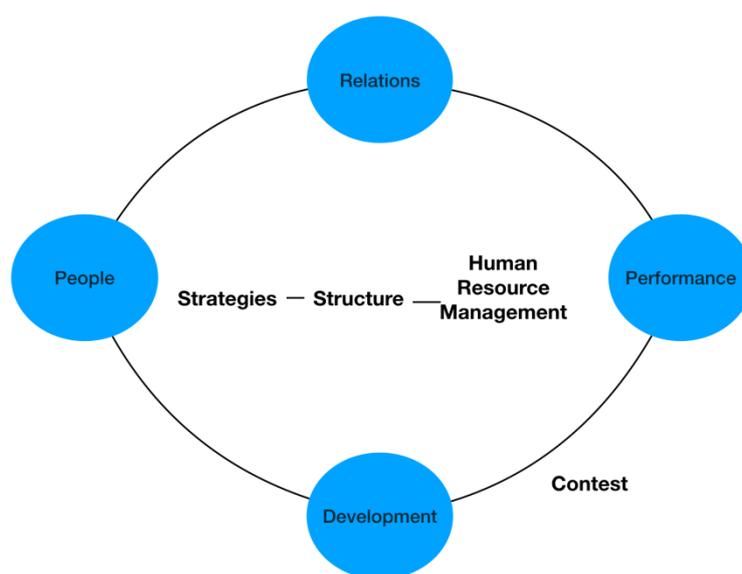
Como consequência, a prática de recursos humanos não poderia formar a base para uma vantagem competitiva sustentável, mas o capital humano tem maior potencial para constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

CRIAÇÃO DE VALOR DE RECURSOS HUMANOS

O capital humano é uma fonte primária e fundamental de vantagem competitiva para negócios e empresas. Desde 2005, quem segue as Normas Internacionais de Contabilidade (IAS) tem que atribuir um valor preciso aos ativos intangíveis; por esse motivo, os analistas financeiros estão desenvolvendo métodos para avaliar e aprimorar todos os recursos humanos. Porém, ainda que não seguindo os princípios de accountability do IAS, o papel dos recursos humanos na construção de vantagem competitiva é fundamental e assume um significado maior na economia do conhecimento. Portanto, para serem competitivos no concurso de inovação da

atualidade, os ativos intangíveis devem ser bem administrados por meio de políticas e instrumentos sustentáveis e práticos; caso contrário, o resultado seria apenas uma importância metafórica para os recursos humanos.

As empresas precisam seguir um longo e elaborado plano de criação de valor para os recursos humanos que inclui a análise e implementação de quatro elementos pilares: as pessoas, as relações, o desempenho e a valorização / desenvolvimento. Esse processo de criação de valor permitirá às empresas inovar seus ativos para se tornarem menos burocráticos, menos formais, mais em contato direto com a linha de atuação e geração de valor.



PESSOAS

As pessoas são parte fundamental de uma empresa e o elemento que faz a empresa viver e sobreviver. É crucial e não é fácil entender como gerenciar pessoas dentro de uma empresa. As pessoas são todas diferentes umas das outras, com características, funções e necessidades diferentes. Inicialmente, as empresas precisam de instrumentos específicos para entender o sistema de motivações e competências de cada pessoa que trabalha dentro da organização. Em segundo lugar, eles têm que gerenciar tanto a seleção de pessoas quanto a coordenação de todos os ativos intangíveis, que compreendem capital humano, capital social e capacidades.

Motivação

A motivação é definida como um impulso interno dentro de um indivíduo para tomar uma decisão ou ação particular causada por fatores internos e externos. Vários fatores internos e externos levam à motivação no local de trabalho, como relacionamento com os colegas, remuneração, qualidade do trabalho, fatores sociais e outros são importantes para aumentar a motivação.

Analisando a motivação do capital humano interno, uma empresa consegue entender porque as pessoas agem de determinada forma e quais são os incentivos que as levam a assumir algum comportamento específico.

Seguindo as teorias de Maslow, todas as pessoas são motivadas a atingir certas necessidades e algumas têm precedência sobre outras. A hierarquia de necessidades de Maslow é freqüentemente retratada na forma de uma pirâmide com as necessidades maiores e mais fundamentais na parte inferior e a necessidade de autorrealização e autotranscendência no topo. Como resultado dessa hierarquia, apenas quando um nível inferior de necessidade foi totalmente atendido, um trabalhador poderia ser motivado pela oportunidade de ter a próxima necessidade acima na hierarquia satisfeita.

Necessidades psicológicas são as necessidades necessárias para a sobrevivência humana, como ar, comida, água, abrigo, roupas e sono. Como gerente, você pode responder pelas necessidades fisiológicas de seus funcionários, oferecendo condições de trabalho confortáveis, horas de trabalho razoáveis e os intervalos necessários para usar o banheiro e comer e / ou beber.

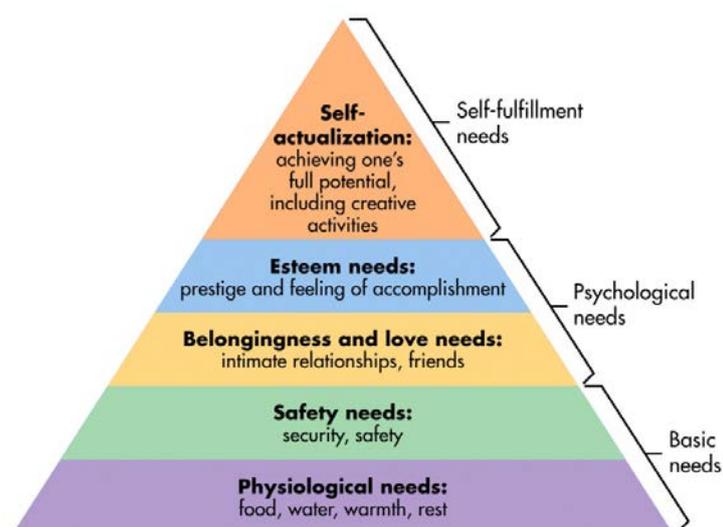
Necessidades de segurança incluem aquelas necessidades que proporcionam a uma pessoa uma sensação de segurança e bem-estar. Segurança pessoal, segurança financeira, boa saúde e proteção contra acidentes, danos e seus efeitos adversos estão incluídos nas necessidades de segurança. Como gerente, você pode responder pelas necessidades de segurança de seus funcionários fornecendo condições de trabalho seguras, remuneração segura (como um salário) e segurança no emprego, o que é especialmente importante em uma economia ruim.

Necessidades sociais, também denominado amor e pertença, referem-se à necessidade de sentir um sentimento de pertença e aceitação. As necessidades sociais são importantes

para o ser humano, para que ele não se sinta sozinho, isolado e deprimido. Como gerente, você pode responder pelas necessidades sociais de seus funcionários, garantindo que cada um deles se conheça, incentivando o trabalho em equipe cooperativo, sendo um supervisor acessível e gentil e promovendo um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Necessidades de estimar referem-se à necessidade de auto-estima e respeito, sendo o auto-respeito um pouco mais importante do que ganhar respeito e admiração dos outros. Como gerente, você pode responder pelas necessidades de estima de seus funcionários oferecendo elogios e reconhecimento quando o funcionário se sai bem e oferecendo promoções e responsabilidades adicionais para refletir sua crença de que eles são um funcionário valioso.

Necessidades de autorrealização descreva a necessidade de uma pessoa de atingir todo o seu potencial. A necessidade de se tornar aquilo de que somos capazes é algo altamente pessoal. Embora eu precise ser um bom pai, você talvez precise ocupar um cargo de nível executivo em sua organização. Por ser essa necessidade individualizada, como gestor, você pode dar conta dessa necessidade proporcionando um trabalho desafiador, convidando os funcionários a participarem da tomada de decisões e dando-lhes flexibilidade e autonomia em suas funções.



Uma empresa deve, portanto, oferecer incentivos diferentes aos trabalhadores, a fim de ajudá-los a atender a cada necessidade e progredir na hierarquia. Os gerentes também

devem reconhecer que os trabalhadores não são todos motivados da mesma maneira e nem todos sobem na hierarquia no mesmo ritmo. Eles podem, portanto, ter que oferecer um conjunto ligeiramente diferente de incentivos de trabalhador para trabalhador.

Seguindo McClelland, em vez disso, a motivação gira em torno de três aspectos importantes, a saber, realização, poder e afiliação, sua teoria também é conhecida como as necessidades adquiridas, pois McClelland afirma que as necessidades específicas de um indivíduo são adquiridas e moldadas ao longo do tempo por meio das experiências que ele tem teve na vida. A necessidade de realização enfatiza os desejos de sucesso, domínio da tarefa e alcance de metas. A necessidade de afiliação concentra-se no desejo de relacionamento e associação com outras pessoas. A necessidade de poder está relacionada aos desejos de responsabilidade, de controle e autoridade sobre os outros.

Existem muitas outras teorias de motivação que procuram explicar por que os funcionários são motivados e satisfeitos com um tipo de trabalho do que com outro. É essencial que os empreendedores tenham uma compreensão básica da motivação para o trabalho, porque funcionários altamente motivados têm mais probabilidade de produzir um produto ou serviço de qualidade superior do que funcionários sem motivação.

Competências

O fato de considerar as competências das pessoas permite ter uma visão maior dos trabalhadores do que apenas analisar sua atitude motivacional; motivações de fato, poderiam ser reconsideradas dentro das competências.

O capital humano se refere às capacidades que os funcionários trazem para o trabalho. Consistindo em seu conhecimento, habilidades, habilidades ou outras características individuais e coletivas, essas capacidades servem como a base para a capacidade de uma organização de cumprir sua missão declarada. Dessa forma, o capital humano tem valor econômico para o funcionário, para a organização e para o mercado mais amplo do qual a organização faz parte.

Em geral, uma competência é a habilidade de um indivíduo de fazer um trabalho adequadamente. Uma competência é um conjunto de comportamentos definidos que

forneem um guia estruturado que permite a identificação, avaliação e desenvolvimento dos comportamentos de cada colaborador.

Na prática, em relação à Gestão de Recursos Humanos e à análise das pessoas que trabalham para uma determinada empresa, existem dois tipos diferentes de competências que devem ser tidas em consideração: as competências profissionais e as competências comportamentais.

As competências se enquadram efetivamente em três grupos:

- ***Competências comportamentais (ou habilidades de vida)***: Habilidades para a vida são comportamentos de resolução de problemas usados de maneira adequada e responsável na gestão de assuntos pessoais. Eles são um conjunto de habilidades humanas adquiridas por meio de ensino ou experiência direta que são usadas para lidar com problemas e questões comumente encontrados na vida humana diária. Os exemplos são: comunicação, capacidade analítica, solução de problemas, iniciativa, etc.
- ***Competências funcionais (ou técnicas)***: As competências funcionais estão relacionadas a funções, processos e papéis dentro da organização e incluem o conhecimento e a habilidade no exercício de práticas necessárias para a realização bem-sucedida de um trabalho ou tarefa específica. Os exemplos são: desenvolvimento de sistemas de aplicativos, rede e comunicação, análise e design de banco de dados, etc.
- ***Competências Profissionais***: Competências profissionais são aquelas que permitem o sucesso em um contexto organizacional. Eles são os aceleradores do desempenho ou - se não tiverem força e qualidade suficientes - são a razão pela qual as pessoas não conseguem se destacar nos empregos. Os exemplos são: Ambiente de Negócios, Normas Industriais e Profissionais, Negociação, Gestão de Pessoas, etc.

Em qualquer organização, existem algumas competências que são mais importantes do que outras, com base em critérios diferentes:

- ***Competências Centrais***- Competências essenciais são aquelas competências que qualquer funcionário bem-sucedido precisará aumentar na organização. Essas

competências geralmente se relacionam de alguma forma com os negócios da organização.

- **Competências Chave**- As competências-chave contribuem para resultados valorizados da organização, definindo as habilidades dos indivíduos para atender às demandas estratégicas, e são importantes não apenas para especialistas, mas para todos os indivíduos.
- **Competências Críticas**- Competências críticas são aquelas sem as quais a organização será incapaz de atingir seus objetivos e estratégia.

Recrutamento e seleção: quem integrar no negócio?

O objetivo básico da preparação do inventário de mão de obra é descobrir o tamanho e a qualidade do pessoal disponível na organização para atender a vários cargos. O processo de premissas tem como objetivo cumprir e colocar nas posições da organização as pessoas certas com as características necessárias.

Esta fase começa assim que a empresa requer uma adaptação da organização interna dos quadros; consiste na análise do trabalho, que é um processo que resulta na coleta e registro de dois conjuntos de dados, incluindo a descrição do trabalho e a especificação do trabalho. Qualquer vaga de emprego não pode ser preenchida até e a menos que tenhamos analisado esses dois conjuntos de dados. É necessário defini-los com precisão para que se encaixem a pessoa certa no lugar certo e na hora certa. Isso ajuda empregadores e funcionários a entender exatamente o que precisa ser entregue e como.

Tanto a descrição quanto a especificação do trabalho são partes essenciais das informações de análise do trabalho. Escrivê-los de forma clara e precisa ajuda a organização e os funcionários a lidar com muitos desafios a bordo.

A primeira parte desta fase é a descrição do trabalho.

A descrição do trabalho é uma declaração ampla, geral e escrita de um trabalho específico. Inclui dados básicos relacionados ao trabalho que são úteis para anunciar um trabalho específico e atrair um pool de talentos. Inclui informações como título do trabalho, localização do trabalho, relatórios para e de funcionários, resumo do trabalho, natureza e objetivos de um trabalho, tarefas e deveres a serem realizados, condições de

trabalho, máquinas, ferramentas e equipamentos a serem usados por um trabalhador em potencial e perigos envolvidos nele.

A descrição do trabalho geralmente forma a base da especificação do trabalho.

Portanto, o objetivo principal da descrição do trabalho é coletar dados relacionados ao trabalho para anunciar um determinado trabalho. Ajuda a atrair, selecionar, recrutar e selecionar o candidato certo para o cargo certo.

É feito para determinar o que precisa ser entregue em um trabalho específico. Ele esclarece o que os funcionários devem fazer se selecionados para aquela vaga de trabalho específica.

Dá ao pessoal de recrutamento uma visão clara do tipo de candidato exigido por um determinado departamento ou divisão para executar uma tarefa ou trabalho específico.

A segunda parte desta fase é a Especificação do Trabalho.

Também conhecida como especificações do funcionário, uma especificação de trabalho é uma declaração escrita de qualificações educacionais, qualidades específicas, nível de experiência, habilidades físicas, emocionais, técnicas e de comunicação necessárias para desempenhar um trabalho, responsabilidades envolvidas em um trabalho e outras demandas sensoriais incomuns. Inclui também saúde geral, saúde mental, inteligência, aptidão, memória, julgamento, habilidades de liderança, capacidade emocional, adaptabilidade, flexibilidade, valores e ética, maneiras e criatividade, etc.

O principal objetivo da especificação de trabalho é descrever com base na descrição do trabalho, ajuda os candidatos a analisar se são elegíveis para se candidatar a uma vaga de emprego específica ou não.

Ajuda a equipe de recrutamento de uma organização a entender que nível de qualificações, qualidades e conjunto de características deve estar presente em um candidato para torná-lo elegível para a vaga.

A especificação do trabalho fornece informações detalhadas sobre qualquer trabalho, incluindo responsabilidades do trabalho, habilidades técnicas e físicas desejadas,

capacidade de conversação e muito mais. Ajuda a selecionar o candidato mais adequado para um determinado trabalho.

A descrição e as especificações do trabalho são duas partes integrantes da análise do trabalho. Eles definem um trabalho totalmente e orientam o empregador e o empregado sobre como realizar todo o processo de recrutamento e seleção. Ambos os conjuntos de dados são extremamente relevantes para criar um ajuste certo entre trabalho e talento, avaliar o desempenho e analisar as necessidades de treinamento e medir o valor de um trabalho específico.

Recrutamento e seleção

O recrutamento é um processo em que ocorre a busca de potenciais candidatos para as diversas vagas em aberto, enquanto a seleção é um processo em que os candidatos são pré-selecionados com base em seu potencial.

O recrutamento e a seleção de funcionários são os alicerces de qualquer organização de sucesso. Nos últimos anos, o sistema de informação tem desempenhado um papel importante na promoção da eficiência do processo por meio da padronização e evolução do processo.

Recrutamento pode ser definido como a busca e obtenção de um grupo de candidatos potenciais com o conhecimento, habilidades e experiência desejados para permitir que uma organização selecione as pessoas mais adequadas para preencher as vagas de emprego em relação às descrições e especificações de cargos definidas.

O objetivo do processo de recrutamento é encontrar o maior grupo de candidatos para fornecer a melhor oportunidade de selecionar as melhores pessoas para as funções exigidas em uma organização.

Adquirir os melhores candidatos para uma função pode ser uma vantagem competitiva para uma organização, enquanto o recrutamento e a seleção ineficazes podem resultar em enormes interrupções, produtividade reduzida, dificuldades interpessoais e interrupções nas operações, atendimento ao cliente e custos de longo prazo.

Cada organização terá duas fontes principais de fornecimento de mão de obra: interna e externa.

1. Recrutamento interno:

Recrutamento interno é o processo no qual uma empresa usará fontes internas de recrutamento para preencher uma vaga com um funcionário existente da empresa. Esse tipo de recrutamento é normalmente usado para promoções; no entanto, as mudanças de posição horizontal também podem ser preenchidas com a equipe atual.

Vantagens do recrutamento interno:

1. O processo de seleção é muito mais fácil e rápido, pois é provável que haja um grupo menor de candidatos de alto calibre para escolher.
2. É mais eficiente em termos de custos, pois a empresa não precisa pagar taxas de recrutamento ou anunciar o emprego.
3. Ao fazer o recrutamento interno, a empresa já conhece as capacidades do candidato e tem uma ideia melhor de como ele se sairá na nova função.
4. Promover funcionários de dentro da empresa pode ser motivador para os funcionários, que reconhecerão que seu trabalho árduo está sendo recompensado.

Desvantagens do recrutamento interno:

1. Não há novas ideias ou energia entrando no negócio.
2. A promoção interna pode criar uma atmosfera na qual os funcionários sintam que só podem ser promovidos quando um funcionário em uma posição mais alta deixa seu cargo.
3. Limita o número potencial de candidatos que a empresa pode escolher.
4. Uma nova vaga será criada quando o candidato assumir a nova função.
5. Isso pode criar ressentimento entre os funcionários que sentem que foram negligenciados para a promoção.

2. Oferta de trabalho externa:

O recrutamento externo é o processo em que uma empresa busca novos candidatos de fora da empresa para preencher uma nova posição. Isso pode ser feito usando o

departamento de RH da empresa, contratando head-hunters ou anunciando a vaga em um quadro de empregos externo.

As vantagens do recrutamento externo:

1. Traz novos talentos e novas ideias para o negócio.
2. Não há limite para o número de candidatos que podem selecionar / entrevistar.
3. A empresa será exposta a um conjunto mais diversificado de habilidades e experiências.
4. É menos provável que cause ressentimentos com a equipe atual.

As desvantagens do recrutamento externo:

1. O recrutamento externo é normalmente um processo mais caro, com custos de anunciar o trabalho e organizar entrevistas.
2. O recrutamento externo geralmente é um processo mais longo.
3. É mais difícil para a empresa avaliar o candidato.
4. É menos desconhecido se o candidato irá ou não se encaixar na cultura de trabalhoda empresa.

Seleção:

Uma vez que um grupo de candidatos tenha sido identificado por meio do processo de recrutamento, os candidatos mais adequados são identificados por meio de um processo de seleção de entrevistas, verificação de referências e testes. O objetivo do processo de seleção é garantir que a melhor pessoa ou pessoas sejam indicadas para a função ou funções usando atividades de avaliação eficazes, justas e equitativas.

Esta fase é composta por uma fase de triagem e uma fase de avaliação.

A fase de triagem inicia-se no final do processo de recrutamento, consiste na seleção apenas dos candidatos que apresentam as características limiaries que são todas aquelas características consideradas requisitos mínimos para a empresa. Essas características podem ser relativas a aspectos demográficos (idade, sexo, condições familiares) à experiência profissional (número e qualidade da experiência de trabalho, programas de intercâmbio no exterior) e às atitudes (expectativas, ambições, adaptabilidade).

O processo de avaliação é uma fase crucial em que a empresa controla e verifica as características do candidato. Isso pode ser feito através de diferentes ferramentas:

- As mais populares são as seleções de entrevistas nas quais o candidato conversa com a empresa para esclarecer sua característica e a empresa analisa em profundidade através de questionamentos.
- Outra ferramenta pode ser o Assessment Center, que inclui uma combinação de diferentes métodos de identificação de competências e características dos indivíduos. Com a ajuda de avaliadores independentes, uma avaliação objetiva das habilidades gerenciais e sociais é fornecida aos indivíduos. As avaliações são elaboradas na forma de exercícios que os funcionários ou candidatos fazem enquanto vários avaliadores as observam e avaliam comportamentos específicos. Os grupos de participantes são orientados por moderadores que observam simultaneamente as competências expressas. São utilizadas várias técnicas de avaliação individual e em grupo (simulações, tarefas relacionadas com o trabalho, entrevistas ...) as tarefas potenciais que os candidatos podem enfrentar durante os centros de avaliação são: descrever e apresentar-se por meio de associações livres, jogos em equipe, resolução de problemas, jogos, questões de tomada de decisão, exercícios de comunicação escrita.
- **Entrevista de Evento Comportamental (BEI)** é uma entrevista estruturada geralmente usada na seleção de funcionários. Reúne informações sobre a história de um candidato como forma de prever o desempenho futuro. O entrevistador, seja um membro ou equipe de RH ou um gerente, faz perguntas abertas e mapeia o comportamento do sujeito em situações em que ele ou ela teve que demonstrar as competências essenciais exigidas para a posição dada.

RELAÇÕES

Os relacionamentos entre funcionários e gerência são de valor substancial em qualquer local de trabalho. Todo o processo de criação de valores para a empresa é feito criando uma relação boa e estável dentro do ambiente de trabalho. Em geral, a gestão das relações humanas é o processo de formação dos colaboradores, abordando as suas

necessidades, fomentando uma cultura de trabalho e resolvendo conflitos entre diferentes colaboradores ou entre colaboradores e gestão. Compreender algumas das maneiras pelas quais as relações humanas podem impactar os custos, a competitividade e a sustentabilidade econômica de longo prazo de uma empresa ajuda a destacar sua importância.

As relações humanas no local de trabalho são uma parte importante do que faz um negócio funcionar. Os funcionários devem frequentemente trabalhar juntos em projetos, comunicar ideias e fornecer motivação para que as coisas sejam realizadas. Sem uma cultura de local de trabalho estável e convidativa, desafios difíceis podem surgir tanto na logística de gerenciamento de funcionários quanto nos resultados financeiros. As empresas com locais de trabalho envolventes e uma força de trabalho bem treinada têm mais probabilidade de reter e atrair funcionários qualificados, promover a lealdade com os clientes e se adaptar mais rapidamente para atender às necessidades de um mercado em constante mudança.

Existem vários tópicos a serem considerados na construção de bons relacionamentos em uma empresa, muitos são os seguintes.

Contrato psicológico

O trabalho psicológico é definido como um acordo tácito no qual os trabalhadores atuavam de acordo com determinados objetivos da gestão e, em troca, recebiam o que percebiam ser uma renda adequada e um maior senso de autonomia e segurança.

O significado generalizado de contrato psicológico enfatiza a organização e a cognição individual do trabalhador de suas responsabilidades e obrigações que se cumprem mutuamente. Essa cognição pode vir do contrato formal de trabalho, mas muitas vezes está oculta em expectativas múltiplas. Em uma perspectiva estreita, o contrato psicológico reflete a coleção de crenças dos funcionários sobre as responsabilidades e obrigações de ambos os lados com base na percepção, compromisso e confiança na relação de trabalho. Essa crença é a compreensão e percepção dos funcionários sobre a relação de troca entre o que o funcionário dá à organização (competência, esforço e lealdade) e o que a organização dá em troca (recompensa, promoção e ambiente de trabalho satisfatório).

Essa percepção é construída a partir da compreensão subjetiva do comprometimento organizacional, mas a organização pode não cumprir sua parte. Rousseau classificou o contrato psicológico em dois aspectos: contrato transacional e contrato relacional. O primeiro é baseado na satisfação dos benefícios materiais para ambas as partes. Os funcionários não se tornam realmente membros da organização, mas estão apenas preocupados com a recompensa material e os benefícios pessoais de curto prazo. Em contraste, o contrato relacional é baseado na satisfação do afeto social de ambos os lados, como suporte organizacional e lealdade organizacional. O contrato relacional reflete o envolvimento afetivo dos funcionários e a crença nas organizações, porque as organizações não só fornecem recompensa material necessária em retorno aos funcionários, mas também fornecem garantias para a segurança do trabalho dos funcionários, treinamento de habilidades e desenvolvimento de carreira.

Comprometimento

O compromisso organizacional implica na determinação do funcionário de permanecer ou não na organização e contém três dimensões:

- Compromisso afetivo: este tipo de compromisso reflete a dependência afetiva dos funcionários, a identificação e o envolvimento nas organizações e também reflete a vontade dos funcionários de permanecer na organização como seu afeto por ela. Está preocupado com até que ponto o indivíduo se identifica com a organização.
- Compromisso normativo: este tipo de compromisso reflete o compromisso dos funcionários de permanecer nas organizações como seu senso de responsabilidade e obrigação social. É, em alguns aspectos, semelhante ao compromisso afetivo. É o compromisso que é influenciado pelas normas sociais sobre até que ponto as pessoas devem se comprometer com a organização.
- Compromisso de continuidade: este tipo de compromisso reflete o compromisso do funcionário de permanecer na organização com base na consideração utilitária. É mais calculista porque diz respeito à necessidade do indivíduo de continuar trabalhando para a organização.

A definição enfatiza claramente que o compromisso organizacional é a percepção psicológica do funcionário da relação entre indivíduos e organizações e reflete o estado

psicológico do funcionário de ser leal à organização. Portanto, o compromisso organizacional é o senso de identificação, lealdade, envolvimento e disposição dos funcionários nas organizações com base em sua afeição pelas organizações, benefícios individuais e senso de responsabilidade. Nesta pesquisa, o comprometimento organizacional dos trabalhadores do conhecimento tem três dimensões: comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo.

Identificação

A definição feita por identificação organizacional; indivíduos que sentem lealdade para com a organização, que são cobertos por membros da organização de alto interesse, com alta fidelidade e que têm o objetivo da organização contra a organização é referido como valores de processo que compartilham com outros membros da organização.

A identificação organizacional, ajuda a aumentar o sucesso da instituição com a ação corporativa sendo coordenada. Também é possível ver como um mecanismo convincente para a participação nas atividades da organização. Torna-se uma fonte de motivação para os alvos dos objetivos individuais e organizacionais fazerem mais esforços para a realização desses objetivos.

Comunicação

Convém que a organização assegure-se de ter canais eficazes de comunicação. Uma das chaves para o desenvolvimento bem-sucedido de contratos psicológicos mutuamente benéficos é a comunicação aberta. A discussão clara e honesta das obrigações mútuas facilitará a compreensão das expectativas, cultura organizacional, desenvolvimento dos funcionários, remuneração e benefícios. Se a organização der explicação e justificativa adequadas para promessas não cumpridas, isso aumentará o nível de confiança e credibilidade do funcionário na organização. Isso, por sua vez, fará com que o funcionário tenha menos probabilidade de perceber uma promessa não cumprida em primeiro lugar e terá mais probabilidade de manter sua confiança e credibilidade em face de uma violação real ou percebida. É imperativo que a organização dê explicações e

justificativas adequadas para promessas não cumpridas. Assim, os funcionários terão mais probabilidade de manter sua confiança e credibilidade em face de violações reais.

ATUAÇÃO

A organização deve assegurar que as análises de desempenho sejam conduzidas regularmente. As avaliações de desempenho são importantes porque oferecem uma oportunidade para o funcionário receber um feedback preciso sobre o que está fazendo e podem ajudar a dissipar quaisquer falsas crenças, de qualquer uma das partes, de que cumpriram sua parte do contrato psicológico.

Uma autoavaliação irrealista por parte do funcionário terá impacto no processo de comparação porque, sem um feedback preciso, existe a possibilidade de o funcionário perceber o equilíbrio entre o cumprimento de suas obrigações e as da organização. Além disso, a avaliação de desempenho oferece uma oportunidade para a organização e o funcionário analisarem e concordarem sobre oportunidades futuras de responsabilidade e desafio, e qualquer envolvimento potencial na gestão de mudanças. A revisão e renegociação de tais aspectos do contrato psicológico em uma base regular reduzirá as violações psicológicas do contrato que são causadas por incongruência ou mal-entendido entre ambas as partes.

Acima de tudo, para garantir um bom desempenho, é fundamental proporcionar as condições para que as pessoas tenham um bom desempenho.

O primeiro passo é adequar as competências individuais de cada pessoa às necessidades da empresa. Isso se concretiza por meio de um programa bem organizado de treinamentos e formações para colaboradores com base nas necessidades pessoais.

A segunda etapa ocorre através da coordenação e gerenciamento das atividades de trabalho. Este é um processo complexo que necessita de muitas pesquisas sobre qualidades, hábitos e necessidades das pessoas que trabalham dentro da empresa. Fica mais difícil administrar esse processo com o aumento das dimensões da empresa e com maior nível de tecnologia. É fundamental criar as condições que permitam às pessoas trabalharem numa empresa e estarem bem inseridas no seu cargo, de forma a dar-lhes a possibilidade de trabalhar da melhor forma possível.

Desenvolvimento do Capital Humano

A primeira coisa importante a analisar é a adequação da competência pessoal de cada indivíduo ao ambiente específico da empresa; isso ajudará a desenvolver a preparação de cada indivíduo de acordo com as tendências da organização. Esse processo se materializa por meio do desenvolvimento de treinamentos educacionais para colaboradores.

Para criar uma força de trabalho feliz e produtiva, os gerentes de treinamento devem fornecer oportunidades para mais treinamento e crescimento. Infelizmente, muitos funcionários ou gerentes consideram o treinamento chato ou desnecessário. Na verdade, o treinamento de funcionários pode ser enfadonho, mas apenas quando o tipo errado de treinamento é compatível com o tópico ou problema abordado. Combinar os tipos de treinamento de funcionários com as necessidades dos funcionários pode garantir que eles recebam as informações de que precisam, no formato mais adequado para elas.

tem diferentes tipos de treinamentos:

1. Treinamento com instrutor
2. eLearning
3. Simulação de treinamento de funcionários
4. Treinamento prático
5. Coaching ou mentoria
6. Palestras
7. Discussão e atividades em grupo
8. Interpretação de papéis
9. Atividades específicas de gerenciamento
10. Estudos de caso ou outras leituras obrigatórias

Treinamento com instrutor

O treinamento conduzido por instrutor é o tipo tradicional de treinamento de funcionários que ocorre em uma sala de aula, com um professor apresentando o material. Esse pode ser um método altamente eficaz de treinamento de funcionários, especialmente para tópicos complexos. Os instrutores podem responder a perguntas específicas dos funcionários ou direcioná-los para outros recursos. Eles também permitem que instrutores altamente qualificados combinem o nível de treinamento e o

estilo dos funcionários na sala. No entanto, o treinamento conduzido por instrutor tem algumas desvantagens, incluindo custo e tempo para implementação. Também pode ser desnecessário para tópicos concisos.

E-learning

O ELearning, por outro lado, depende de vídeos, testes e cursos online para fornecer treinamento aos funcionários. Os funcionários podem fazer seu treinamento em sua mesa ou em computadores fornecidos pela empresa. É um dos tipos mais fáceis de treinamento de funcionários para distribuir para populações maiores, especialmente para funcionários remotos ou com altas taxas de rotatividade. Com jogos, testes, vídeos ou atividades interativos, ele também pode ajudar muito a manter seus funcionários envolvidos com o treinamento. Obviamente, o e-Learning também tem seus próprios desafios. Sem uma estratégia de design instrucional sólida por trás dele, os gráficos e visuais que tornam o eLearning divertido também podem torná-lo enganoso ou rapidamente desatualizado.

Simulação de treinamento de funcionários

O treinamento de simulação é mais frequentemente fornecido por meio de um computador ou dispositivo de realidade virtual. Apesar dos custos iniciais para produzir esse software ou tecnologia, o treinamento de simulação pode ser uma opção necessária para funcionários em áreas mais arriscadas ou de alto risco. Frequentemente, você verá treinamento de simulação para pilotos ou médicos, mas também pode ser útil para outros funcionários. Esse tipo de treinamento de funcionários também é altamente eficaz e confiável, permitindo que os funcionários progridam de forma consistente e em seu próprio ritmo.

Treinamento prático

O treinamento prático inclui qualquer treinamento experiencial focado nas necessidades individuais do funcionário. É conduzido diretamente no trabalho. O treinamento prático pode ajudar os funcionários a se encaixarem perfeitamente em suas funções futuras ou atuais, ao mesmo tempo em que aprimoram suas habilidades atuais.

Coaching ou mentoria

O coaching ou mentoring pode compartilhar qualidades semelhantes ao treinamento prático, mas neste tipo de treinamento de funcionários, o foco está no relacionamento entre um funcionário e um profissional mais experiente, como seu supervisor, um treinador ou um funcionário veterano.

O estilo de mentoria individual cria um relacionamento entre os funcionários que vai muito além do treinamento. Ele também permite que o funcionário faça perguntas que ele pode não se sentir confortável em fazer em uma sala de aula, treinamento ministrado por instrutor.

Apesar de todos os seus benefícios, o mentoring é caro em termos de horas de trabalho e deve ser usado de forma adequada para reduzir os custos associados. O coaching, trazendo um profissional treinado, às vezes pode fornecer uma alternativa mais eficiente em termos de tempo, mas sem a construção de relacionamento que é tão valiosa na mentoria.

Treinamento tipo palestra

Importante para obter grandes blocos de informações para uma grande população de funcionários, o treinamento tipo palestra pode ser um recurso inestimável para comunicar as informações necessárias rapidamente.

No entanto, use esse tipo de treinamento de funcionários com moderação.

Discussões e atividades em grupo

Para o grupo certo de funcionários, as discussões e atividades em grupo podem ser a opção de treinamento perfeita. Ele permite que vários funcionários treinem ao mesmo tempo, em um ambiente que melhor se adapta aos seus departamentos ou grupos atuais. Essas discussões e atividades podem ser conduzidas por instrutor ou facilitadas por prompts online que são posteriormente revisados por um supervisor.

Este tipo de treinamento de funcionários é melhor usado para desafios que requerem uma abordagem colaborativa para questões complexas.

Interpretação de papéis

Semelhante às discussões em grupo, a encenação pede especificamente aos funcionários que trabalhem em um aspecto de suas funções em um cenário controlado. Eles serão solicitados a considerar diferentes pontos de vista e pensar por si próprios enquanto trabalham na atividade de interpretação de papéis.

Como outras atividades em grupo, a representação de papéis é altamente eficaz, mas pode ser desnecessária para tópicos simples e diretos. Também requer mais tempo do funcionário, potencialmente tirando tempo de um departamento inteiro durante o treinamento.

Atividades específicas de gerenciamento

Atividades específicas de gerenciamento são apenas isso - treinamento de funcionários com foco nas necessidades dos gerentes. Eles podem incluir simulações, atividades de brainstorming, exercícios de formação de equipes, dramatização ou e-Learning focado nas melhores práticas de gerenciamento.

Embora o treinamento de gerenciamento possa incluir muitos tipos diferentes de treinamento de funcionários, é importante considerar as necessidades adicionais de seus gerentes separadamente do restante da população de funcionários. Isso garante que eles tenham a base necessária para apoiar o restante de sua equipe.

Estudos de caso ou outras leituras obrigatórias

Finalmente, alguns tópicos são facilmente acessíveis por meio de leituras obrigatórias. Os estudos de caso, em particular, podem fornecer uma maneira rápida para os funcionários aprenderem sobre problemas reais no local de trabalho. Os funcionários podem lê-los em seu próprio ritmo ou enquanto trabalham em uma sessão de formação de equipe com outros funcionários.

Os estudos de caso são uma ótima opção para tópicos focados, mas tópicos mais complexos provavelmente exigirão tipos mais avançados de treinamento de funcionários.

Organização do trabalho - Job Design

O design do trabalho é a divisão de tarefas atribuídas a um indivíduo em uma organização que especifica o que o trabalhador faz, como e por quê. Um design de trabalho eficaz contribui para a realização dos objetivos organizacionais, motivação e satisfação do funcionário.

É o processo de organizar o trabalho como um grupo de tarefas, organizando e definindo o processo de trabalho e a estrutura no local de trabalho em função da análise de trabalho realizada. O design do trabalho leva em consideração os objetivos organizacionais a serem alcançados, juntamente com a tentativa de minimizar a fadiga, o estresse e o erro humano no trabalho; por isso é um processo comum para garantir desempenhos dentro da empresa. O Job Design é feito especificamente para reduzir os aspectos mecânicos do trabalho e garantir que o funcionário derive satisfação no trabalho das funções e responsabilidades atribuídas. Análise de trabalho planeja o trabalho e analisa as funções e responsabilidades essenciais para o trabalho, mas o design do trabalho torna o trabalho melhor e basicamente atualiza o trabalho para que continue relevante.

A organização do trabalho exige a resolução de problemas que podem ser resumidos em três dimensões.

- 1) Dimensão técnica. Esta dimensão diz respeito à criação de resultados que combinem tecnologia, conhecimento e trabalho humano.
- 2) Dimensão econômica. Trata-se do uso de economias de especialização para realizar as atividades da empresa; significa seguir o objetivo dos padrões de custo e maximizar a flexibilidade.
- 3) Dimensão motivacional. Esta dimensão leva em consideração que na organização das atividades laborais é importante considerar a necessidade da pessoa singular trabalhar; isso inclui o conteúdo do trabalho, o ambiente de trabalho, incluindo as condições do local de trabalho e as condições sociais no trabalho.

Terceirização

A gestão do trabalho tem se tornado cada vez mais complexa, alguns dos motivos são as dimensões cada vez maiores da empresa, a complexidade tecnológica, a rigidez do

mercado interno de trabalho e a variabilidade da demanda. Uma alternativa à implantação de trabalhos complexos de reestruturação da organização interna do trabalho em uma empresa é representada pela descentralização da produção, que tem criado o caminho para evitar a rigidez do mercado interno de trabalho e o acesso a segmentos mais flexíveis no mercado externo . Esse processo pode ser denominado terceirização.

A terceirização de recursos humanos ocorre quando as empresas contratam empresas para gerenciar funções de pessoal. Isso inclui a administração de planos de benefícios de saúde, planos de aposentadoria e seguro de acidentes de trabalho. Também inclui contratação, treinamento e perícia jurídica.

Terceirização de RH é um processo no qual as atividades de recursos humanos de uma organização são terceirizadas de forma a focar nas competências essenciais da organização. Frequentemente, as funções de RH são complexas e demoradas, o que criará dificuldade no gerenciamento de outras áreas importantes de impulso. Com a terceirização de RH, esse problema pode ser evitado, o que aumentará a eficácia, concentrando-se no que a organização faz de melhor. Também melhorará a flexibilidade da organização para as necessidades de negócios em rápida mudança. Normalmente, as empresas que terceirizam RH são empresas de pequeno a médio porte.

O processo é caracterizado pelo alto comprometimento entre a empresa que terceiriza (terceirizada) e a entidade que oferece o serviço (prestador).

A atuação do profissional de recursos humanos é fundamental na gestão dos processos de terceirização, pois se trata de gestão de pessoas não vinculadas a um contrato de trabalho.

O processo de escolha a que empresa externa confiar as atividades é fundamental e é determinado por um cálculo de acessibilidade. Posteriormente, há uma fase de conhecimento mútuo em que os atores acumulam informações mútuas e verificam a capacidade do parceiro em cumprir os compromissos assumidos com as atuações solicitadas; nesta fase, o relacionamento é administrado pelo gerente de relacionamento, que é responsável por gerenciar o relacionamento com o fornecedor.

Teletrabalho e networking

O teletrabalho, como um fenômeno importante na era da informação, tem se desenvolvido junto com o rápido desenvolvimento da tecnologia. Além das tecnologias de informação e comunicação que têm permitido fazer tudo em qualquer tempo e lugar, expressam interesses de vários setores da sociedade (especialmente mulheres e certos grupos como as pessoas com deficiência neste fenômeno e suas consequências humanas, econômicas e sociais) acelerou seu desenvolvimento. Em outras palavras, o teletrabalho é uma abordagem útil e eficaz tanto para funcionários quanto para empregadores e organizações.

Questões como a necessidade de aumentar a produtividade, reduzir custos e tempo de prestação de serviço, e aumentar sua qualidade no setor público nos últimos anos, trouxeram o governo eletrônico e, com ele, o teletrabalho à atenção de acadêmicos e autoridades como um ferramenta para alcançar vantagem competitiva e o desenvolvimento dos países em nível internacional.

Networking

Profissionais e trabalhadores do conhecimento

A superação dos sistemas de engenharia de desenho de empregos surgiu da necessidade de organizar o trabalho para gerir o conhecimento. A gestão do conhecimento é concebida como uma atividade gerencial que visa a criação e organização do capital cognitivo da empresa. Serve como ferramenta de trabalho organizacional para desenhar o processo de criação de valor e interagir com a cultura corporativa. A organização do trabalho pode alavancar grupos de trabalhadores individuais (trabalhador do conhecimento, profissional) ou ativar ferramentas para a criação compartilhada de conhecimento (equipe).

Um trabalhador do conhecimento é aquele que possui algum conhecimento específico. Este conhecimento específico é fundamental para o bom funcionamento da organização. A organização deve empregar um trabalhador do conhecimento adequado para obter acesso ao conhecimento específico.

O conhecimento, que é fundamental para o bom funcionamento da organização, é principalmente um conhecimento tácito (oculto) que fica armazenado apenas na memória dos trabalhadores, não é de fácil acesso e é criado, compartilhado e utilizado apenas por meio da interação e comunicação entre os trabalhadores. Para obter acesso ao conhecimento, a organização deve encontrar uma maneira eficiente e eficaz de encontrar, empregar e manter trabalhadores qualificados que serão competentes e dispostos a criar, compartilhar e usar seu conhecimento para desempenhar com sucesso seus trabalhos (funções) no organização.

DESENVOLVIMENTO

A valorização encerra o ciclo do processo de recursos humanos para a criação de valor numa empresa e é uma fase complicada e delicada. É o momento em que a realidade dos fatos vem à tona e mostra os valores gerados no processo de trabalho. É uma fase complicada porque agrupa diferentes pessoas com diferentes critérios de avaliação.

Durante o processo de trabalho, o foco está na utilidade que esse processo gerou para os clientes; isso significa que os clientes são o foco porque suas necessidades definiram os critérios de escolha do instrumento de criação de valor para a empresa.

Além disso, é fundamental considerar as competências das pessoas que trabalham na empresa, pois elas devem estar atreladas à necessidade das tendências do mercado. Isso se explica pela conexão entre a oferta de bens ou serviços e a oferta de emprego.

Conseqüentemente, existe uma conexão entre os mercados de bens e serviços e as políticas de remuneração.

Assim, tendo em vista a valorização da atividade de uma empresa, torna-se imprescindível gerir os temas de avaliação não só como instrumento de estabelecimento de retribuições, mas também como instrumento de gestão de relações. Avaliar significa medir os cargos na empresa, as competências, os comportamentos individuais de cada pessoa e os resultados obtidos.

Depois disso, também é importante analisar as políticas de retribuições e definir quais adotar.

Avaliação do trabalho (posições)

A avaliação do trabalho é uma ferramenta útil para determinar os níveis de remuneração dos funcionários em todos os níveis da organização. O mesmo processo se aplica quer seja avaliando a linha de frente, posições de funcionários horistas ou empregos de nível profissional. Considerações importantes envolvem determinar os elementos críticos do trabalho, o valor desses elementos do trabalho para a organização e a classificação relativa de vários cargos em toda a empresa.

A avaliação do trabalho é o processo de análise e avaliação de vários trabalhos sistematicamente para determinar seu valor relativo em uma organização.

Ele desenvolve um plano para comparar cargos em termos daquilo que a organização considera determinantes importantes do valor do cargo. Este processo envolve várias etapas:

1. **Análise de trabalho.**A primeira etapa é um estudo dos cargos na organização. Por meio da análise do trabalho, são obtidas informações sobre o conteúdo do trabalho, juntamente com uma avaliação dos requisitos do trabalhador para um desempenho bem-sucedido do trabalho. Essas informações são registradas na linguagem precisa e consistente de uma descrição de trabalho.
2. **Fatores compensáveis.**A próxima etapa é decidir quanto a organização "está pagando", isto é, que fator ou fatores colocam um trabalho em um nível mais alto na hierarquia de cargos do que outro. Esses fatores compensáveis são os critérios usados para determinar a posição relativa dos empregos. Em certo sentido, a escolha de fatores compensáveis é o cerne da avaliação do trabalho. Esses fatores não apenas colocam os cargos na hierarquia de cargos da organização, mas também servem para informar aos ocupantes do cargo quais contribuições são recompensadas.

3. **Desenvolvendo o método.**A terceira etapa da avaliação de cargos é selecionar um método de avaliação dos cargos da organização de acordo com os fatores escolhidos. O método deve permitir a colocação consistente dos cargos da organização contendo mais dos fatores mais altos na hierarquia de cargos do que os cargos mais baixos na hierarquia.
4. **Estrutura do trabalho.**A quarta etapa é comparar os empregos para desenvolver uma estrutura de empregos. Isso envolve escolher e designar tomadores de decisão, alcançar e registrar decisões e configurar a hierarquia de cargos.
5. **Estrutura Salarial.**A etapa final é precificar a estrutura de empregos para chegar a uma estrutura salarial.

Método Hay

Existem várias maneiras de fazer uma avaliação de trabalho, e um exemplo popular e amplamente utilizado é o Método Hay.

O método agrupa os fatores que podem ser usados para fazer uma avaliação de trabalho em três fatores amplos: **Know-how**, **Resolução de Problemas** e **Responsabilidade**. Esses três são comuns a todos os trabalhos e que se subdividem em vários elementos e, para qualquer trabalho, haverá uma relação entre os três fatores. Assim, a saída ou resultados finais esperados do trabalho (a **Prestação de Contas**), exigirão um determinado nível de input (**Know-how**), e processamento deste **Know-how** (**Resolução de Problemas**) para possibilitar a entrega do output.

O sistema funciona na integração de todos os fatores. Um trabalho é avaliado olhando para o conhecimento necessário para fazer o trabalho (seja prático ou intelectual), o tipo de pensamento necessário para resolver os problemas que o trabalho comumente enfrenta, as responsabilidades (responsabilidades) atribuídas e o ambiente de trabalho em que o o trabalho é executado.

Em cada um dos seguintes fatores, há uma série de descrições e variáveis com pontos atribuídos a cada uma.

Assim, os empregos podem ser caracterizados não apenas pelo tamanho ou nível de cada fator, mas também pelo equilíbrio entre os fatores que refletem a "forma" do emprego. Assim, por exemplo, é provável que um trabalho de pesquisa seja fortemente voltado para Know-how e Solução de Problemas, enquanto para um representante de vendas ou gerente de produção, o equilíbrio será deslocado para Responsabilidade. Além de avaliar cada fator, os avaliadores também avaliam o perfil do cargo, o que fornece uma importante verificação da consistência do tratamento. A capacidade dos avaliadores de discernir a diferença entre dois empregos depende não apenas da diferença absoluta, mas de quão grande essa diferença é em relação ao tamanho dos próprios empregos. Assim, os padrões de numeração usados no método são baseados em uma escala geométrica, cada número sendo uma porcentagem constante maior do que o anterior. Os cargos não devem ser avaliados isoladamente, mas vistos em seu contexto organizacional, de modo que as relações de trabalho vertical e horizontal em toda a organização sejam levadas em consideração. Para que o foco esteja nos empregos, não no desempenho dos detentores dos empregos, pressupõe-se um 'desempenho padrão aceitável'. Da mesma forma, os empregos são avaliados independentemente de quaisquer condições de pagamento orientadas para o mercado que possam valer, reconhecendo que estas exigem que sejam tratadas explicitamente como questões salariais, não como considerações sobre o tamanho do trabalho. não o desempenho dos detentores do cargo, pressupõe-se um 'desempenho padrão aceitável'. Da mesma forma, os empregos são avaliados independentemente de quaisquer condições de pagamento orientadas para o mercado que possam valer, reconhecendo que estas exigem que sejam tratadas explicitamente como questões salariais, não como considerações sobre o tamanho do trabalho. não o desempenho dos detentores do cargo, pressupõe-se um 'desempenho padrão aceitável'. Da mesma forma, os empregos são avaliados independentemente de quaisquer condições de pagamento orientadas para o mercado que possam valer, reconhecendo que estas exigem que sejam tratadas explicitamente como questões salariais, não como considerações sobre o tamanho do trabalho.



O método tem três fatores principais e oito dimensões como segue:

Saber como

Know How é definido como a "soma total de todos os tipos de conhecimento e habilidade, entretanto, adquiridos, necessários para um desempenho de trabalho aceitável."

Existem três dimensões no know how:

1. Procedimentos práticos, técnicas especializadas e conhecimentos em campos ocupacionais, funções comerciais e disciplinas profissionais ou científicas.
2. Integrar e harmonizar os diversos elementos envolvidos nas situações de gestão. Isso envolve, em alguma combinação, habilidades de planejamento, organização, execução, controle e avaliação e pode ser exercido tanto de forma consultiva quanto executiva.
3. Ativo, praticando habilidades pessoa a pessoa no trabalho com outras pessoas, dentro ou fora da organização.

Solução de problemas

'Resolução de problemas' é "a quantidade e a natureza do pensamento exigido no trabalho na forma de analisar, raciocinar, avaliar, criar, usar o julgamento, formar hipóteses, tirar inferências, chegar a conclusões, etc."

Existem duas dimensões na resolução de problemas:

1. O ambiente em que o pensamento ocorre;
2. O desafio apresentado pelo pensamento a ser feito.

A resolução de problemas é sempre expressa como uma porcentagem de know how, uma vez que está diretamente relacionada a como a pessoa usa o conhecimento que deve ter no trabalho para resolver os problemas que são encontrados como parte desse trabalho.

Prestação de contas

'Responsabilidade' é "a responsabilidade pela ação e suas conseqüências. O efeito medido do trabalho nos resultados finais da organização".

Existem três dimensões na responsabilidade:

1. "Liberdade de agir", que é a extensão da orientação pessoal, procedimental ou sistemática e do controle no trabalho.
2. "Impacto do trabalho nos resultados finais", que é o grau em que o trabalho afeta ou produz os resultados esperados da unidade ou função considerada.
3. "Magnitude" é o tamanho da função ou unidade medida da maneira mais apropriada.

Avaliação de desempenho

Um sistema de avaliação de desempenho é uma forma sistemática de examinar o desempenho de um funcionário em seu trabalho. A palavra sistemática implica que o processo de avaliação de desempenho deve ser um sistema planejado que permite que o feedback seja dado em um sentido formal, em oposição ao informal. As avaliações de desempenho também podem ser chamadas de avaliações de desempenho, avaliações de desempenho ou avaliações de funcionários.

Existem quatro razões pelas quais um sistema sistemático de avaliação de desempenho deve ser implementado. Em primeiro lugar, o processo de avaliação deve encorajar desempenho e comportamento positivos. Em segundo lugar, é uma forma de satisfazer a curiosidade do funcionário sobre o desempenho de seu trabalho. Também pode ser

usado como ferramenta de desenvolvimento de funcionários. Por último, pode fornecer uma base para aumentos salariais, promoções e ações disciplinares legais.

Como é o processo?

Esses processos costumam ser administrados anualmente. Eles podem ser administrados tão freqüentemente quanto a cada 3 meses (trimestral). O processo é conduzido por documentos como descrições de cargos, requisitos de posição, metas e objetivos do departamento. Medidas de desempenho como unidades / custos / erros / produtividade podem ser usadas para determinar níveis aceitáveis de desempenho de trabalho.

O processo de gerenciamento de desempenho pode ser facilmente administrado por meio do uso de tecnologia. Não apenas no monitoramento do desempenho, mas também no acompanhamento de medidas, metas e objetivos. Além disso, os computadores são fundamentais para a coleta e comparação de informações de uma variedade de fontes. Por exemplo, o processo de desempenho pode usar informações de descrições de cargos individuais como critérios, entrada combinada de pesquisas de feedback de 360 graus e um formulário de avaliação do supervisor. Essas fontes variadas são todas baseadas em computadores e o Sistema de gestão de desempenho pode ajudar a reunir e organizar essas informações. Esses processos podem ser usados para determinar a remuneração, como bônus / pagamento por mérito, pagamento variável e / ou aumentos salariais. Esses processos podem ser usados para recompensar e reconhecer funcionários por desempenho excelente no trabalho.

Processo de Gestão de Desempenho

Incorpora critérios de descrições de trabalho

Inclui várias medidas de desempenho

Inclui autoavaliação

Inclui feedback de colegas e subordinados diretos

Pode exigir revisão pela liderança sênior e / ou RH

Realizado anualmente, trimestralmente ou pode ter componentes ao longo do ano. Usa critérios mensuráveis objetivos

Avaliação de Desempenho Tradicional

Administrado pelo Supervisor

Formulário padrão que é comum a
todos os funcionários
Não requer revisão por outros
Realizado anualmente

Os critérios de avaliação podem não
corresponder às funções reais do
funcionário ou à descrição
Os critérios de avaliação podem ser
vagos e sujeitos a interpretação e
subjetividade

Ao avaliar o desempenho de um funcionário, supervisores e gerentes podem considerar útil considerar as opiniões de seus colegas e / ou subordinados diretos. Supervisores e gerentes podem tentar coletar esses comentários por conta própria, solicitando comentários de outras pessoas que trabalham com essa pessoa. É possível, entretanto, incorporar os resultados de uma pesquisa de feedback 360 graus diretamente no Processo de Gestão de Desempenho. Este feedback de 360 graus pode incluir feedback quantitativo e também baseado em texto para ajudar o supervisor a obter uma imagem melhor do desempenho do funcionário no trabalho na organização.

Remuneração

A remuneração é a compensação que um funcionário recebe em troca de sua contribuição para a organização. É a recompensa pelo emprego na forma de ordenado, salário ou ordenado, incluindo subsídios, benefícios (como carro da empresa, plano médico, plano de pensão), bônus, incentivos em dinheiro e valor monetário dos incentivos não monetários.

Componentes da Remuneração:

Um funcionário médio no setor organizado tem direito a vários benefícios, como salário e vencimentos, incentivos, benefícios adicionais, etc. a seguir estão os principais componentes da remuneração-

- Salários e salários. Os salários representam as taxas horárias de pagamento, enquanto o salário representa as taxas mensais de pagamento, independentemente do número de horas trabalhadas por um funcionário.
- Incentivos. Os incentivos são basicamente “pagamento por resultados”. Os incentivos dependem da produtividade, vendas, lucros ou esforços de redução de custos. Existem dois tipos de esquemas de incentivos: 1) Esquema de Incentivos Individuais - Aplicável ao desempenho específico do funcionário. 2) Esquema de incentivos do grupo - É aplicável quando uma determinada tarefa exige esforços do grupo para sua conclusão.
- Benefícios adicionais. Eles incluem gratificações, cuidados médicos, hospitalização, alívio de acidentes, seguro de saúde e de grupo, cantina, uniforme e recreação, etc.

- Pré-requisitos. Estes são permitidos para executivos e incluem carro da empresa, associação ao clube, férias pagas, casa mobiliada, esquemas de opção de ações, etc.
- Benefícios não monetários. Isso inclui responsabilidades de trabalho desafiadoras, perspectiva de crescimento, supervisão competente, condições de trabalho confortáveis, etc.

Teorias de Remuneração

Para entender quais componentes da remuneração são mais eficazes, é importante olhar para as teorias de remuneração. Existem muitas teorias diferentes, algumas delas são:

- Teoria de Reforço e Expectativa

A teoria do reforço sugere que o comportamento que tem uma experiência gratificante provavelmente se repetirá. A implicação da remuneração nesta teoria é que o alto desempenho do funcionário seguido por a tornará o desempenho futuro do funcionário mais provável.

A teoria da expectativa é o elo entre recompensas e comportamentos. De acordo com essa teoria, a motivação é um produto da valência, instrumentalidade e expectativa. Os sistemas de remuneração diferem de acordo com seu impacto sobre esses componentes de motivação. Os sistemas de remuneração diferem mais em seu impacto sobre a instrumentalidade. Os resultados da avaliação da remuneração permanecem os mesmos em diferentes sistemas de remuneração. As percepções de expectativa geralmente têm mais a ver com o planejamento e o treinamento do trabalho do que com o sistema de remuneração.

- Teoria da equidade

A ênfase da teoria da equidade na estrutura de pagamento da remuneração dos funcionários. Isso sugere que um funcionário que percebe injustiça em suas recompensas busca restaurar a equidade. Quando o funcionário percebe a desigualdade, isso pode resultar em menor produtividade, maior absenteísmo ou aumento na rotatividade.

Os sistemas de remuneração precisam atender a três tipos de patrimônio que afetam diretamente a motivação, o comprometimento e o desempenho:

- 1) Equidade interna - justiça percebida dos diferenciais salariais entre os diferentes cargos da organização.

- 2) Patrimônio externo - a percepção dos funcionários quanto à justiça de remuneração em relação aos externos à organização.
- 3) Patrimônio individual - a percepção dos funcionários sobre as diferenças salariais entre indivíduos que ocupam cargos idênticos na mesma organização.

- Teoria da agência

Essa teoria enfoca os interesses e objetivos divergentes das partes interessadas da organização e a forma como a remuneração dos funcionários pode ser usada para alinhar esses interesses e objetivos. Essa teoria fala sobre dois stakeholders importantes, empregador e empregado. O empregador desempenha o papel de principal, enquanto o empregado desempenha o papel de agente. A remuneração paga ao funcionário (agente) é chamada de custo de agência. O agente deseja um alto custo de agência, enquanto os diretores desejam minimizá-lo.

A teoria da agência diz que o principal deve escolher um esquema de contratação que ajude a alinhar os interesses do agente com os próprios interesses do principal.

Scorecard de Recursos Humanos

Concluindo, existe uma ferramenta importante que está estritamente relacionada ao desenvolvimento dos recursos humanos, pois considera todos os resultados de uma empresa e é o Scorecard de Recursos Humanos.

Para introduzi-lo, existe uma lógica comum de que para um negócio, para ser considerado bem-sucedido, deve atender aos requisitos de três stakeholders: investidores, clientes e funcionários. Os investidores requerem desempenho financeiro, medido de várias maneiras, mas com foco na lucratividade econômica, valor de mercado e fluxo de caixa. Os clientes que usam produtos exigem qualidade e serviço, o que pode ser medido por meio da participação no mercado, do comprometimento do cliente, da retenção do cliente e de outras questões relacionadas ao cliente. Os funcionários de uma empresa desejam que ela seja um lugar saudável para trabalhar, medido pelos funcionários e pelas ações organizacionais.

Um scorecard de RH é uma representação visual das principais medidas de realizações do departamento de recursos humanos, produtividade e outros fatores importantes para a

organização. Os fatores medidos incluem custos, contratações, rotatividade, treinamento, gestão de desempenho e alinhamento com os objetivos corporativos. A maioria dos scorecards de RH estão vinculados a objetivos corporativos ou planos estratégicos e são projetados para rastrear e medir a eficácia das atividades de recursos humanos e permitir que os gerentes façam investimentos direcionados em RH e estruturas organizacionais. Os scorecards incluem dados atuais e comparações com períodos anteriores, como o trimestre ou ano anterior, e dados históricos para mostrar melhorias em relação às metas.

Os componentes da medição dos fatores são:

Custos

Os custos de recursos humanos que são medidos e relatados por meio de scorecards incluem aderência a orçamentos, custos de recrutamento para atrair e contratar funcionários e custos de benefícios, como seguro saúde em grupo. O rastreamento de custos por meio de scorecards permite que os gerentes planejem as metas e despesas de recursos humanos, controlem os custos em áreas específicas e estabeleçam orçamentos realistas.

Contratando

As contratações são rastreadas em scorecards de recursos humanos por número de funcionários contratados por departamento, unidade de negócios ou local. Metas de contratação, vagas e tempo para preenchimento são outros indicadores de contratação rastreados em scorecards. Essas informações fornecem aos gerentes uma maneira de ver como os recursos humanos atendem às necessidades da empresa por novos funcionários e onde o RH pode se beneficiar de recursos extras para aumentar ou melhorar as práticas de contratação.

Rotatividade

A rotatividade é a taxa em que uma empresa ganha e perde funcionários e é comumente comparada à taxa de rotatividade do setor. A rotatividade custa dinheiro às empresas para recrutar pessoal e em perda de produtividade e baixo moral entre outros funcionários. A alta rotatividade de funcionários indica que os funcionários estão insatisfeitos devido a questões como ambiente de trabalho, falta de oportunidades, conflito de gestão ou

remuneração. A baixa rotatividade de funcionários indica satisfação do funcionário, tornando a redução da rotatividade uma meta significativa.

Alinhamento com as metas corporativas

As empresas usam scorecards de recursos humanos para medir os processos e a eficácia dos recursos humanos e para alinhar os recursos humanos às metas e estratégias corporativas. As práticas de scorecard de recursos humanos envolvem aspectos financeiros e não financeiros, medindo os custos reais e também outras áreas de valor, como taxa de rotatividade e o que isso significa e dados de gerenciamento de desempenho. Os scorecards devem medir os elementos que estão nas metas e estratégias corporativas para serem uma ferramenta de alinhamento. Por exemplo, se uma meta corporativa importante é melhorar o atendimento ao cliente no próximo ano, o treinamento e a equipe de atendimento ao cliente devem fazer parte do scorecard de recursos humanos.

DIFERENTES ABORDAGENS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Enquanto as alternativas estratégicas têm disposições diversas e algumas passaram a ser parte fundamental de toda a gestão; o HRM ainda não tem uma abordagem clara e muitas teorias diferentes são adotadas.

No entanto, é importante sublinhar que um caminho evolutivo fez com que o ser humano passasse de uma função meramente administrativa a um parceiro estratégico da cúpula empresarial. Como resultado surgiram diferentes abordagens, todas elas ainda existem e em evolução e podem coexistir na mesma empresa.

Aqui estão alguns dos ativos de GRH que podem ser encontrados em diferentes situações: 1) Abordagem burocrática; 2) Abordagem profissional; 3) Abordagem de mercado; 4) Abordagem flexível.

BUROCRÁTICO

A configuração burocrática está relacionada à burocracia da máquina de Mintzberg. Ele consiste em um conjunto de práticas que atuam como mecanismos de controle de comportamento, como regras e regulamentos para coordenar grandes grupos de funcionários menos qualificados. As regras governam o processo de produção e ajudam a manter a eficiência. As tarefas dos funcionários são definidas de forma restrita e as habilidades necessárias são limitadas. Como as tarefas e os conjuntos de habilidades são definidos de forma restrita, os funcionários geralmente não têm muitas oportunidades de desenvolvimento posterior. Grandes departamentos de pessoal são responsáveis por desenvolver e executar procedimentos formais que prescrevem como gerenciar a força de trabalho. Os exemplos deste modelo são mais prováveis de ser encontrados em organizações burocráticas tradicionais (por exemplo, no setor da indústria pesada). Nessa configuração, o recrutamento e a seleção são procedimentos formais, porém simples. O recrutamento tende a ser relativamente fácil, pois o processo de produção principal consiste principalmente em tarefas padronizadas e relativamente simples. O departamento de pessoal é líder na seleção de funcionários e o uso de métodos mais caros de recrutamento e seleção (por exemplo, testes, terceirização) é raro. Em vez disso, formulários de inscrição padronizados e entrevistas são usados para recrutamento e seleção. O processo de produção padronizado exige um sistema de treinamento obrigatório e formalizado com forte ênfase nas habilidades técnicas. Os funcionários não são os principais responsáveis por tomar a iniciativa de atualizar suas habilidades e conhecimentos à medida que a empresa assume a liderança nisso. Podem existir algumas possibilidades de treinamento interno, mas as oportunidades gerais de promoção e desenvolvimento são limitadas e a organização gasta pouco dinheiro em treinamento e desenvolvimento de funcionários. Programas de desenvolvimento de gestão voltados para aumentar a flexibilidade funcional dos gestores são raros, pois o mercado estável não

exige tal flexibilidade ou antecipação de mudanças. Um sistema de recompensa fortemente formalizado é padrão. Avaliações e recompensas em grupo são raras devido ao fato de que o processo de produção é dividido em tarefas separadas estreitamente definidas. As medidas de desempenho são claras e a avaliação de desempenho envolve o uso de formulários de avaliação padronizados. A política geral de HRM é projetada para maximizar o controle sobre o processo de produção e conformidade, em vez de aumentar o comprometimento. Programas de desenvolvimento de gestão voltados para aumentar a flexibilidade funcional dos gestores são raros, pois o mercado estável não exige tal flexibilidade ou antecipação de mudanças. Um sistema de recompensa fortemente formalizado é padrão. Avaliações e recompensas em grupo são raras devido ao fato de que o processo de produção é dividido em tarefas separadas estreitamente definidas. As medidas de desempenho são claras e a avaliação de desempenho envolve o uso de formulários de avaliação padronizados. A política geral de HRM é projetada para maximizar o controle sobre o processo de produção e conformidade, em vez de aumentar o comprometimento. Programas de desenvolvimento de gestão voltados para aumentar a flexibilidade funcional dos gestores são raros, pois o mercado estável não exige tal flexibilidade ou antecipação de mudanças. Um sistema de recompensa fortemente formalizado é padrão. Avaliações e recompensas em grupo são raras devido ao fato de que o processo de produção é dividido em tarefas separadas estreitamente definidas. As medidas de desempenho são claras e a avaliação de desempenho envolve o uso de formulários de avaliação padronizados. A política geral de HRM é projetada para maximizar o controle sobre o processo de produção e conformidade, em vez de aumentar o comprometimento. Avaliações e recompensas em grupo são raras devido ao fato de que o processo de produção é dividido em tarefas separadas estreitamente definidas. As medidas de desempenho são claras e a avaliação de desempenho envolve o uso de formulários de avaliação padronizados. A política geral de HRM é projetada para maximizar o controle sobre o processo de produção e conformidade, em vez de aumentar o comprometimento. Avaliações e recompensas em grupo são raras devido ao fato de que o processo de produção é dividido em tarefas separadas estreitamente definidas. As medidas de desempenho são claras e a avaliação de desempenho envolve o uso de formulários de avaliação padronizados. A política geral de HRM é projetada para maximizar o controle sobre o processo de produção e conformidade, em vez de aumentar o comprometimento.

PROFISSIONAL

A configuração profissional também tem muitas regras e regulamentos, mas muito menos ênfase é encontrada nos mecanismos de controle do comportamento. Um sistema de controle de saída é mais comum. Está relacionado à burocracia profissional de Mintzberg, pois a produção central consiste em tarefas complexas. A política de HRM visa aumentar o comprometimento dos funcionários. Um grande departamento central de pessoal é responsável pela definição das políticas, embora a execução tenda a ser descentralizada. A empresa normalmente emprega profissionais altamente qualificados, que visa acomodar e desenvolver. Este tipo de gestão de pessoal pode, por exemplo, ser encontrado em organizações de serviço público com um forte foco na qualidade dentro de um ambiente de mercado estável (por exemplo, hospitais, instituições de pesquisa). O recrutamento e a seleção visam atrair um grupo exclusivo de profissionais altamente qualificados e, em sua maioria, descentralizados. O departamento central de pessoal auxilia as unidades que tentam contratar recém-chegados (fornecendo informações, formulários, etc.). A seleção é feita principalmente por meio de entrevistas. Testes psicométricos e centros de avaliação também podem ser usados como métodos de seleção, embora a terceirização para empresas especializadas seja rara. Embora os profissionais altamente especializados se sintam pessoalmente responsáveis por manter seus conhecimentos e habilidades atualizados, a organização oferece suporte para atividades de treinamento e desenvolvimento. Normalmente não há (ou há muito poucos) cursos de treinamento obrigatório. A organização oferece oportunidades de promoção suficientes e a promoção interna é uma prática comum. A promoção e o desenvolvimento são freqüentemente guiados por sistemas formais de desenvolvimento de carreira, como programas de desenvolvimento gerencial. As avaliações de desempenho são feitas por superiores, com o auxílio de critérios de desempenho desenvolvidos pelo departamento de pessoal. O desempenho da equipe pode fazer parte do processo de avaliação. Os funcionários são recompensados principalmente por meio de um salário fixo vinculado a um sistema formal de classificação de empregos. Os sistemas de bônus são geralmente limitados. A empresa pode ter desenvolvido uma política de GRH formalizada e uma declaração de missão. Como as atividades centrais da

organização exigem altos níveis de conhecimento especializado, a ênfase na política de emprego está no desenvolvimento de pessoal. O comprometimento também é uma força motriz importante para a política, pois esse grupo especializado de funcionários é difícil e caro de substituir. As avaliações de desempenho são feitas por superiores, com o auxílio de critérios de desempenho desenvolvidos pelo departamento de pessoal. O desempenho da equipe pode fazer parte do processo de avaliação. Os funcionários são recompensados principalmente por meio de um salário fixo vinculado a um sistema formal de classificação de empregos. Os sistemas de bônus são geralmente limitados. A empresa pode ter desenvolvido uma política de GRH formalizada e uma declaração de missão. Como as atividades centrais da organização exigem altos níveis de conhecimento especializado, a ênfase na política de emprego está no desenvolvimento de pessoal. O comprometimento também é uma força motriz importante para a política, pois esse grupo especializado de funcionários é difícil e caro de substituir. As avaliações de desempenho são feitas por superiores, com o auxílio de critérios de desempenho desenvolvidos pelo departamento de pessoal. O desempenho da equipe pode fazer parte do processo de avaliação. Os funcionários são recompensados principalmente por meio de um salário fixo vinculado a um sistema formal de classificação de empregos. Os sistemas de bônus são geralmente limitados. A empresa pode ter desenvolvido uma política de GRH formalizada e uma declaração de missão. Como as atividades centrais da organização exigem altos níveis de conhecimento especializado, a ênfase na política de emprego está no desenvolvimento de pessoal. O compromisso também é uma força motriz importante para a política, pois esse grupo especializado de funcionários é difícil e caro de substituir. Os funcionários são recompensados principalmente por meio de um salário fixo vinculado a um sistema formal de classificação de empregos. Os sistemas de bônus são geralmente limitados. A empresa pode ter desenvolvido uma política de GRH formalizada e uma declaração de missão. Como as atividades centrais da organização exigem altos níveis de conhecimento especializado, a ênfase na política de emprego está no desenvolvimento de pessoal. O comprometimento também é uma força motriz importante para a política, pois esse grupo especializado de funcionários é difícil e caro de substituir. Os funcionários são recompensados principalmente por meio de um salário fixo vinculado a um sistema formal de classificação de empregos. Os sistemas de bônus são geralmente limitados. A empresa pode ter desenvolvido uma política de GRH formalizada e uma declaração de missão. Como as atividades centrais da organização

exigem altos níveis de conhecimento especializado, a ênfase na política de emprego está no desenvolvimento de pessoal. O comprometimento também é uma força motriz importante para a política, pois esse grupo especializado de funcionários é difícil e caro de substituir. a ênfase na política de emprego está no desenvolvimento de pessoal. O compromisso também é uma força motriz importante para a política, pois esse grupo especializado de funcionários é difícil e caro de substituir. a ênfase na política de emprego está no desenvolvimento de pessoal. O comprometimento também é uma força motriz importante para a política, pois esse grupo especializado de funcionários é difícil e caro de substituir.

MERCADO

No pacote de mercado, a política de GRH dificilmente é desenvolvida e poucos procedimentos formais com relação às práticas de GRH estão em vigor. Frequentemente, é o proprietário / fundador da empresa o responsável por definir a política de emprego. Altos níveis de supervisão direta são encontrados, combinados com um número limitado de regras e regulamentos explícitos para manter a flexibilidade. A organização pode oferecer a seus funcionários nada mais do que um salário por seus esforços. A produção do núcleo exige um trabalho menos qualificado. Os funcionários geralmente não percebem oportunidades claras de desenvolvimento adicional dentro da empresa. Os procedimentos informais com relação ao recrutamento e seleção são típicos aqui. Os funcionários menos qualificados (e muitas vezes temporários) são geralmente relativamente fáceis de recrutar e a seleção é feita por meio de uma entrevista informal com 'o chefe'. Formulários de inscrição ou testes formais não são usados. Não há fundos explícitos para o desenvolvimento dos funcionários. Pode ser necessário treinamento obrigatório para obter algumas habilidades necessárias, mas tais necessidades são determinadas e tratadas caso a caso. Apenas poucas oportunidades de promoção tendem a estar disponíveis devido à pequena escala do negócio. As recompensas são baseadas em procedimentos informais e não existe um sistema formal de especificações ou classificações de cargos. A natureza informal das práticas de recompensa pode levar a um sistema de bônus ad hoc. O desempenho do grupo pode desempenhar um papel nisso.

A avaliação de desempenho é baseada na percepção do gerente sobre o desempenho dos funcionários e frequentemente se baseia no cumprimento de um conjunto de metas ou objetivos pré-determinados. A política geral visa permanecer (numericamente) flexível e não aumentar o compromisso. Não há fundos explícitos para o desenvolvimento dos funcionários. Pode ser necessário treinamento obrigatório para obter algumas habilidades necessárias, mas tais necessidades são determinadas e tratadas caso a caso. Apenas poucas oportunidades de promoção tendem a estar disponíveis devido à pequena escala do negócio. As recompensas são baseadas em procedimentos informais e não existe um sistema formal de especificações ou classificações de cargos. A natureza informal das práticas de recompensa pode levar a um sistema de bônus ad hoc. O desempenho do grupo pode desempenhar um papel nisso. A avaliação de desempenho é baseada na percepção do gerente sobre o desempenho dos funcionários e geralmente se baseia no cumprimento de um conjunto de metas ou objetivos pré-determinados. A política geral visa permanecer (numericamente) flexível e não aumentar o compromisso. Não há fundos explícitos para o desenvolvimento dos funcionários. Pode ser necessário treinamento obrigatório para obter algumas habilidades necessárias, mas tais necessidades são determinadas e tratadas caso a caso. Apenas poucas oportunidades de promoção tendem a estar disponíveis devido à pequena escala do negócio. As recompensas são baseadas em procedimentos informais e não existe um sistema formal de especificações ou classificações de cargos. A natureza informal das práticas de recompensa pode levar a um sistema de bônus ad hoc. O desempenho do grupo pode desempenhar um papel nisso. A avaliação de desempenho é baseada na percepção do gerente sobre o desempenho dos funcionários e frequentemente se baseia no cumprimento de um conjunto de metas ou objetivos pré-determinados. A política geral visa permanecer (numericamente) flexível e não aumentar o compromisso. Pode ser necessário treinamento obrigatório para obter algumas habilidades necessárias, mas tais necessidades são determinadas e tratadas caso a caso. Apenas poucas oportunidades de promoção tendem a estar disponíveis devido à pequena escala do negócio. As recompensas são baseadas em procedimentos informais e não existe um sistema formal de especificações ou classificações de cargos. A natureza informal das práticas de recompensa pode levar a um sistema de bônus ad hoc. O desempenho do grupo pode desempenhar um papel nisso. A avaliação de desempenho é baseada na percepção do gerente sobre o desempenho dos funcionários e frequentemente se baseia no cumprimento de um

conjunto de metas ou objetivos pré-determinados. A política geral visa permanecer (numericamente) flexível e não aumentar o compromisso. Pode ser necessário treinamento obrigatório para obter algumas habilidades necessárias, mas tais necessidades são determinadas e tratadas caso a caso. Apenas poucas oportunidades de promoção tendem a estar disponíveis devido à pequena escala do negócio. As recompensas são baseadas em procedimentos informais e não existe um sistema formal de especificações ou classificações de cargos. A natureza informal das práticas de recompensa pode levar a um sistema de bônus ad hoc. O desempenho do grupo pode desempenhar um papel nisso. A avaliação de desempenho é baseada na percepção do gerente sobre o desempenho dos funcionários e geralmente se baseia no cumprimento de um conjunto de metas ou objetivos pré-determinados. A política geral visa permanecer (numericamente) flexível e não aumentar o compromisso. mas tais necessidades são determinadas e tratadas caso a caso. Apenas poucas oportunidades de promoção tendem a estar disponíveis devido à pequena escala do negócio. As recompensas são baseadas em procedimentos informais e não existe um sistema formal de especificações ou classificações de cargos. A natureza informal das práticas de recompensa pode levar a um sistema de bônus ad hoc. O desempenho do grupo pode desempenhar um papel nisso. A avaliação de desempenho é baseada na percepção do gerente sobre o desempenho dos funcionários e frequentemente se baseia no cumprimento de um conjunto de metas ou objetivos pré-determinados. A política geral visa permanecer (numericamente) flexível e não aumentar o compromisso. mas tais necessidades são determinadas e tratadas caso a caso. Apenas poucas oportunidades de promoção tendem a estar disponíveis devido à pequena escala do negócio. As recompensas são baseadas em procedimentos informais e não existe um sistema formal de especificações ou classificações de cargos. A natureza informal das práticas de recompensa pode levar a um sistema de bônus ad hoc. O desempenho do grupo pode desempenhar um papel nisso. A avaliação de desempenho é baseada na

percepção do gerente sobre o desempenho dos funcionários e frequentemente se baseia no cumprimento de um conjunto de metas ou objetivos pré-determinados. A política geral visa permanecer (numericamente) flexível e não aumentar o compromisso. As recompensas são baseadas em procedimentos informais e não existe um sistema formal de especificações ou classificações de cargos. A natureza informal das práticas de recompensa pode levar a um sistema de bônus ad hoc. O desempenho do grupo pode desempenhar um papel nisso. A avaliação de desempenho é baseada na percepção do gerente sobre o desempenho dos funcionários e frequentemente se baseia no cumprimento de um conjunto de metas ou objetivos pré-determinados. A política geral visa permanecer (numericamente) flexível e não aumentar o compromisso.

FLEXIBILIDADE

A configuração de flexibilidade enfatiza o comprometimento de funcionários individuais. Poucas regras e procedimentos formais existem. A empresa está em um processo contínuo de alinhamento com as necessidades dos clientes em um mercado turbulento. As tarefas são amplamente definidas e a flexibilidade funcional dos funcionários é um pré-requisito para o sucesso. Em vez de desenvolver habilidades e conhecimentos especializados que são úteis em tarefas estáveis e bem definidas, os funcionários precisarão ser profissionais abrangentes que podem executar tarefas diferentes quando necessário. Embora as organizações não ofereçam muita segurança no trabalho neste ambiente turbulento, elas buscam o comprometimento a fim de manter seus funcionários bem treinados e flexíveis (pelo tempo que forem necessários). Criar sua própria segurança no trabalho é visto como responsabilidade de cada funcionário, que precisam se manter 'empregáveis' para futuros empregos dentro ou fora da empresa atual. A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento, mas os próprios funcionários precisam assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de qualquer área. Em vez de ter um grande departamento de pessoal, a responsabilidade pela execução de muitas tarefas de RH está nas mãos dos gerentes de linha, que são apoiados por alguns consultores de RH internos ou mesmo externos. Exemplos de empresas que podem usar o modelo de flexibilidade podem ser encontrados na área de tecnologia avançada, comércio internacional e serviços profissionais. O recrutamento e a seleção de profissionais bem formados e capazes são essenciais para este conjunto de práticas de

GRH. Testes psicométricos e centros de avaliação são freqüentemente usados como ferramentas de seleção. As atividades nessa área são freqüentemente terceirizadas para uma empresa de recrutamento e seleção especializada. Existem poucos procedimentos formais. Os gerentes de linha, e não o departamento de pessoal, são responsáveis pela contratação de seus próprios novos funcionários. Como os cargos são definidos de forma ampla e flexível, não existe um sistema formal de classificações de cargos ou descrições de tarefas. As recompensas geralmente envolvem um salário-base combinado com planos substanciais de pagamento por desempenho. Podem ser usados bônus individuais e em grupo. Não existem formulários padronizados e não existe um sistema formal de sanções. Não há cursos de treinamento obrigatórios e os funcionários são pessoalmente responsáveis por se manterem atualizados em sua área (muitas vezes a empresa financia atividades de desenvolvimento a pedido do indivíduo). Não existe um sistema formal de desenvolvimento de gestão, mas ainda há amplas oportunidades de promoção e desenvolvimento (principalmente por iniciativa do funcionário). O objetivo geral da política é o compromisso dos funcionários, que são altamente qualificados e difíceis (e caros) de substituir.

QUESTIONÁRIO DO CURSO DE RECURSOS HUMANOS

Q1- Qual das seguintes abordagens de recursos humanos é projetada para maximizar o controle sobre o processo de produção e conformidade, em vez de aumentar o comprometimento? (duas respostas possíveis)

- 1- Abordagem burocrática
- 2- Abordagem de mercado
- 3- Abordagem de flexibilidade
- 4- Abordagem profissional

Q2- Sobre a motivação das pessoas que trabalham dentro de uma empresa e seguem as teorias de Maslow; que tipo de necessidades um gerente deve considerar melhor sobre os funcionários?

- 1- Apenas necessidades de autorrealização, porque são as necessidades mais elevadas da pirâmide e dizem respeito à necessidade da pessoa de atingir seu potencial
- 2- Apenas necessidades fisiológicas porque são a base e as necessidades mais importantes
- 3- Um gerente precisa reconhecer que os trabalhadores não são todos motivados da mesma maneira e que nem todos sobem na hierarquia no mesmo ritmo. Eles podem, portanto, ter que oferecer um conjunto ligeiramente diferente de incentivos de trabalhador para trabalhador.
- 4- Um gestor deve disseminar as necessidades de pertencimento e amor, porque são elas que melhor garantem um bom clima dentro da empresa

Q3-O que é a especificação do trabalho?

- 1- É uma ferramenta útil para determinar os níveis de remuneração para funcionários em todos os níveis da organização
- 2- É a divisão das tarefas de trabalho atribuídas a um indivíduo em uma organização que especifica o que o trabalhador faz, como e por quê
- 3- É feito para determinar o que precisa ser entregue em um trabalho específico. Ele esclarece o que os funcionários devem fazer se selecionados para aquela vaga de trabalho específica
- 4- É uma declaração por escrito de qualificações educacionais, qualidades específicas, nível de experiência, habilidades físicas, emocionais, técnicas e de comunicação que são necessárias para desempenhar um trabalho

Q4- O que é “Centro de Avaliação”?

- 1- É um instrumento de recrutamento e consiste num processo em que uma empresa utilizará recursos internos para preencher uma vaga com um existente funcionário da empresa
- 2- É uma ferramenta que consiste em avaliações concebidas sob a forma de exercícios que os colaboradores ou candidatos fazem enquanto vários avaliadores os observam e avaliam comportamentos específicos

- 3- É uma ferramenta usada para seleções que reúne informações sobre a história de um candidato como meio de prever o desempenho futuro. O entrevistador faz perguntas abertas e mapeia o comportamento do sujeito em situações em que ele ou ela teve que demonstrar as competências essenciais exigidas para a posição dada
- 4- É um instrumento de seleção sobre o qual o candidato fala com a empresa para esclarecer sua característica e a empresa analisa em profundidade através de questionamentos

Q5- Compromisso é o vínculo psicológico que um funcionário tem com a organização. Em particular, o que é compromisso normativo?

- 1- É um tipo de compromisso que reflete a disposição dos funcionários de permanecer na organização como seu afeto por ela
- 2- É um tipo de compromisso que reflete o compromisso dos funcionários de permanecer nas organizações como seu senso de responsabilidade social e obrigação
- 3- É um tipo de compromisso que reflete o compromisso do funcionário em permanecer na organização com base em considerações utilitárias
- 4- Isso reflete principalmente a falta de emprego alternativo ou remuneração adequada. Os funcionários permanecem na empresa porque não têm opção melhor

Q6 - No que diz respeito à análise de desempenho, é fundamental adaptar as competências individuais de cada pessoa às necessidades da empresa e isso é possível através de um programa bem organizado de treinamentos e formações para os colaboradores. Existem diferentes tipos de atividades de treinamento que podem ser realizadas, qual delas poderia ser a melhor para treinar em tópicos focados?

- 1- Interpretação de papéis
- 2- eLearning
- 3- Coaching ou mentoria
- 4- Estudos de caso ou outras leituras obrigatórias

Q7- Job Design significa delinear a tarefa, deveres, responsabilidades, qualificações, métodos e relacionamentos necessários para realizar o conjunto de um determinado trabalho. Quais são as principais dimensões que um bom trabalho de design deve levar em consideração?

- 1- Dimensão técnica, dimensão econômica, dimensão motivacional
- 2- Dimensão econômica e dimensão técnica
- 3- Dimensão de relacionamento, dimensão de comunicação, dimensão de compromisso
- 4- Dimensão de identificação, dimensão de comunicação, dimensão de compromisso

Q8-Qual das alternativas a seguir NÃO é uma definição correta do que são trabalhadores do conhecimento?

- 1- Um trabalhador do conhecimento é aquele que possui algum conhecimento específico. Este conhecimento específico é fundamental para o funcionamento bem-sucedido da organização
- 2- A organização deve empregar um trabalhador com conhecimento adequado para obter acesso ao conhecimento específico
- 3- O trabalhador do conhecimento processa e manipula as informações como um fim em si mesmo, o que significa que é o conteúdo informativo do trabalho que define a tarefa, o produto e, em última análise, o trabalhador
- 4- Trabalhadores do conhecimento são funcionários específicos que precisam de habilidades práticas específicas para trabalhar

Q9 - Qual das frases a seguir não caracteriza um processo de gestão de desempenho inovador?

- 1- Um processo de gestão de desempenho inovador inclui feedback de pares e subordinados diretos

- 2- Um processo de gestão de desempenho inovador é realizado anualmente, trimestralmente ou pode ter componentes ao longo do ano
- 3- Um processo de gestão de desempenho inovador não requer revisão por outros
- 4- Um processo de gestão de desempenho inovador inclui várias medidas de desempenho

Q10- O que diz a Teoria da Agência?

- 1- A teoria da agência diz que o principal deve escolher um esquema de contratação que ajude a alinhar o interesse do agente com o próprio interesse do principal
- 2- A teoria da agência se concentra nos interesses e objetivos divergentes das partes interessadas da organização e na forma como a remuneração dos funcionários pode ser usada para alinhar esses interesses e objetivos
- 3- A teoria da agência fala sobre duas partes interessadas importantes: empregador e empregado. O empregador desempenha o papel de principal, enquanto o empregado desempenha o papel de agente. A remuneração paga ao funcionário (agente) é chamada de custo de agência. O agente quer alto custo de agência, enquanto os diretores querem minimizá-lo
- 4- A teoria da agência sugere que o comportamento que tem uma experiência gratificante provavelmente se repetirá

MÓDULO 5:

GERENCIAMENTO DE

PROJETOS

QUAL É A DEFINIÇÃO EXATA DE UM PROJETO?

TERMOS COMUNS E O QUE INCLUI UM PROJETO

Um projeto é uma atividade única que traz mudanças, mas pode incluir riscos e problemas. É temporário, o que significa que tem um início e um fim.

Em cada projeto, podemos definir termos comuns: entregas, prazos, tarefas, riscos, problemas, gráfico e partes interessadas.

- Entregáveis: produtos concretos provenientes do projeto
- Prazos: etapas e marcos que todos concordaram em respeitar
- Tarefas: atividades ou ações que executam o projeto desde o início
- Riscos: problemas potenciais que podem levar ao fracasso do projeto
- Problemas: quando os riscos se transformam em problemas reais que precisam ser resolvidos
- Gráfico: acordo entre parceiros com todas as tarefas, marcos e prazos
- Partes interessadas: cada pessoa ou grupo que se preocupa de uma forma ou de outra no projeto

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO

Singularidade

Um projeto deve ter um objetivo específico e único. Nunca foi feito e é original. Pode ser semelhante a algo que já existia.

Duração limitada

O projeto será definido no tempo com um cronograma. Há um começo e um fim em um espaço e contexto definidos. Além disso, cada projeto contém várias etapas, também agendadas com precisão.

Novidade e mudança

Um dos principais objetivos é trazer uma mudança em um campo específico. Com essa mudança, o projeto está trazendo a resolução de um problema ou adicionando uma nova oportunidade. É diferente do que já existe.

Restrições

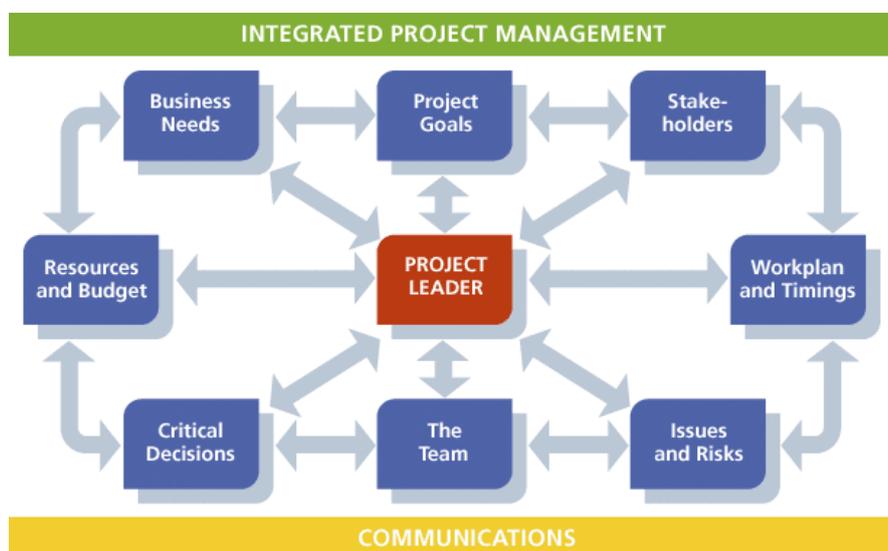
Infelizmente, um projeto contém restrições, às vezes imprevisíveis. Sobretudo pela singularidade do projeto: não sabemos a que pode conduzir.

Para gerenciar o projeto, é preciso pensar mais e definir o escopo e o custo.

Líder do projeto

O papel do líder do projeto também é crucial em um projeto. É o responsável pela iniciação do projeto, seu planejamento e execução, bem como pelo acompanhamento e encerramento do projeto.

O gerente de projeto deve garantir que tudo aconteça bem: tarefas, cronograma e eventuais problemas.

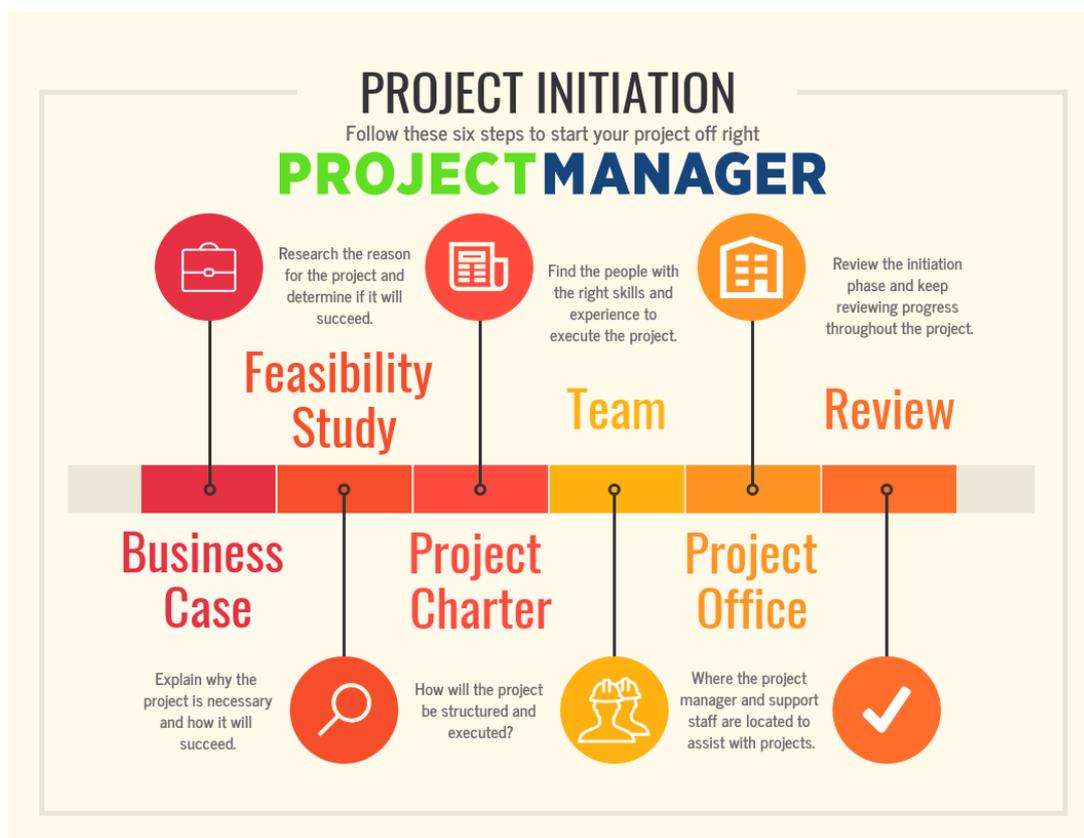


Sobre as tarefas do projeto, existem várias. Graças a recursos e parceiros, as tarefas são executadas.

Enfim, o projeto tem um cliente, um alvo. Na verdade, é o ponto central do início do projeto: um objetivo bem definido com uma meta específica.

Iniciação do projeto

A fase mais importante de um projeto é a fase de iniciação. Um projeto pode ter sucesso ou falhar de acordo com os Termos de Referência definidos. Esta é a parte quando você inicia o projeto com as definições dos objetivos, custos, escopo e a seleção da equipe do projeto.



A iniciação do projeto tem seis etapas.

O primeiro, denominado “Business Case”, visa explicar os motivos do início do projeto e como será suportado o recurso financeiro.

Em seguida, o “Estudo de Viabilidade” aparecerá assim que o Caso de Negócio for aprovado. Explicará como o projeto pode ser bem-sucedido, os eventuais problemas e qual a melhor maneira de elaborá-lo.

A terceira etapa é o “Termo de abertura do projeto”. Graças a esta etapa, você saberá como estruturar e executar o projeto. Este é também o momento de listar a equipe do projeto e o papel que ela deve desempenhar no projeto, mas também de identificar os stakeholders.

A próxima etapa é montar uma equipe. Significa explicar e definir os objetivos e responsabilidades de cada um. Trata-se de estabelecer o papel da equipe. Uma maneira fácil de desenvolver essa fase é listar as habilidades de cada parceiro; crie um gráfico para visualizar o projeto.

A instalação do Project Office permite ter um espaço físico. Você tem que pensar sobre que tipo de infraestrutura você precisa, relacionado ao projeto. Depois disso, será mais fácil definir o papel de cada parceiro do projeto no escritório.

A fase final é a revisão. É mais sobre revisar cada etapa do processo usando um ciclo de vida do projeto. Esta etapa permite lançar o projeto com a maior certeza possível e gerenciar o processo do projeto.

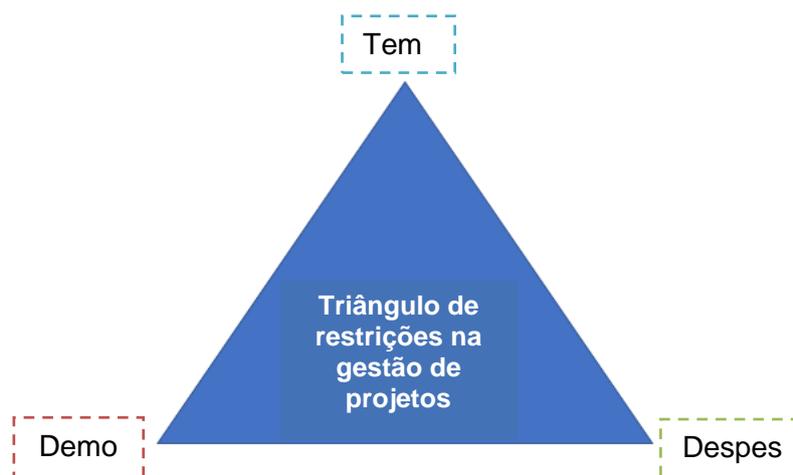
ETAPAS E ESTRUTURA

O gerenciamento de projetos segue algumas etapas. Podemos definir pelo menos cinco etapas.

INTRODUÇÃO ÀS ETAPAS: A DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Esta é a etapa anterior antes de iniciar qualquer coisa no projeto. É importante entender e ter certeza de que os objetivos são claros, de forma a evitar um “efeito túnel”: iniciar um projeto e lançá-lo, mas ultimamente percebe que há mal-entendidos.

Este é o momento de esclarecer quais são suas expectativas para evitar ao máximo as restrições como tempo e atrasos, dinheiro e orçamentos, tarefas e entregabilidade.



Etapa 1: a definição das tarefas

Esta é provavelmente a etapa mais difícil porque é a base do projeto. Para fazer isso da maneira certa, você deve criar uma lista de todas as tarefas possíveis que podem aparecer (não necessariamente em ordem cronológica) e se perguntar o que você precisa para realizar a tarefa. Esse processo levará a uma longa lista de tarefas que precisam ser ordenadas e classificadas. O fator tempo é fundamental nesta etapa: você não deve perder tempo para saber quando deve iniciar a tarefa.

Etapa 2: sequenciamento lógico das tarefas

Agora é a hora de conectar as tarefas e ordená-las. Para cada tarefa selecionada, você precisa definir o trabalho upstream a ser feito antes de realizar a tarefa específica. O tempo todo, você deve ter em mente as restrições de tempo.

Passo 3: leve em consideração os prazos, durações e tarefas externas

Para cada carga de trabalho, você tem uma duração definida para levar em consideração, vindo com restrições de prazo, algumas mais importantes do que outras. Tarefas externas também podem ser restrições, pois você não sabe como gerenciá-las e pode impor prazos. Em seu gerenciamento de projeto, você deve anotar essas considerações com todas as tarefas.

Etapa 4: definição e atribuição de recursos

Esta é a fase em que você relaciona todos os recursos necessários para gerenciar o projeto. Não se trata apenas de recursos humanos.

Para cada recurso, você deve mais uma vez pensar sobre as restrições que podem ocorrer. Depois disso, cada tarefa será conectada a um ou vários recursos.

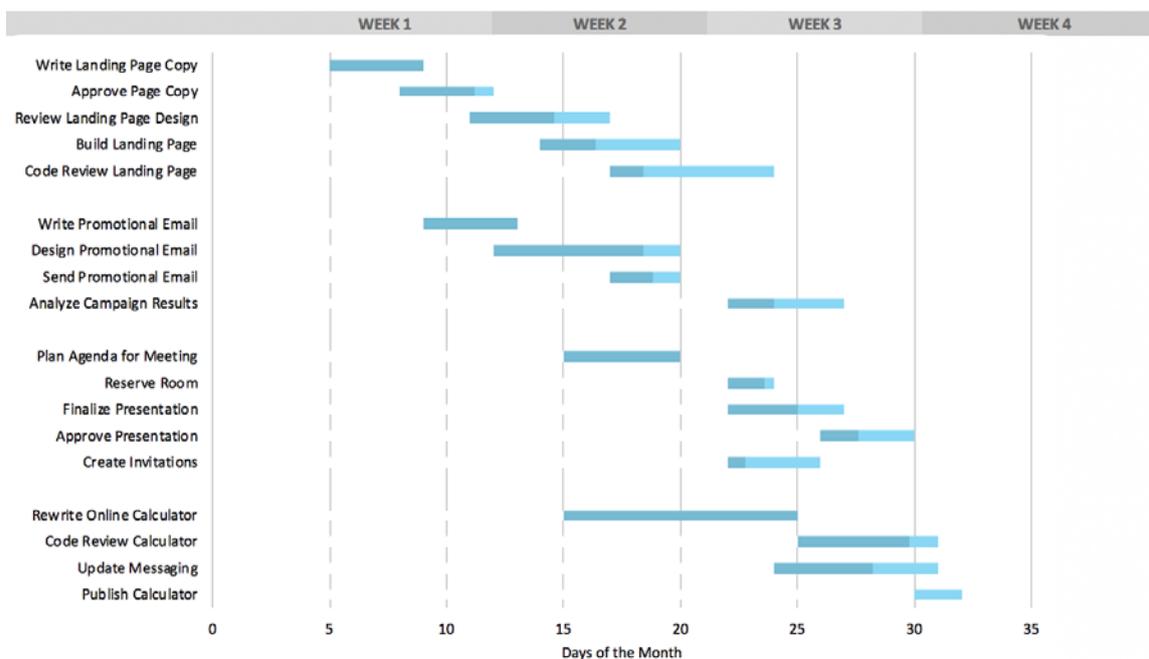
Etapa 5: planejar e garantir o acompanhamento

Essa é a etapa final, o planejamento do projeto. Isso permite comparar a teoria e a realidade. A garantia é tudo o que a gestão se refere.

Um projeto segue também um ciclo particular: o desenho, o desenvolvimento, a análise e finalmente a avaliação.



A melhor maneira de visualizar o tempo e as tarefas de um projeto é por meio do gráfico de Gantt. Este é usado no caso de gerenciamento de projetos.



Fonte: <https://www.teamgantt.com/free-gantt-chart-excel-template>

A primeira coluna lista todas as tarefas do projeto. O resto do gráfico mostra a hora e a duração de cada um no mês, semana e / ou dia. O gráfico também pode conter o nome das pessoas envolvidas nas tarefas.

Para acompanhar este processo e lançar um projeto, a etapa essencial é a “Estrutura Analítica do Projeto” (EAP). Esta é uma ferramenta utilizada para definir o projeto em várias seções com a finalidade de fazer as tarefas de forma adequada. É a decomposição do trabalho da equipe do projeto estabelecida por um sistema hierárquico. O objetivo da

WBS também é gerenciar os custos e a duração de cada tarefa. Em cada nível do gráfico hierárquico, existem outros subníveis com mais detalhes sobre como executar a tarefa, e assim por diante, até o nível final que revela a tarefa concreta a realizar. Mais do que um representante visual, permite avaliar os custos, a duração e o envolvimento dos parceiros.

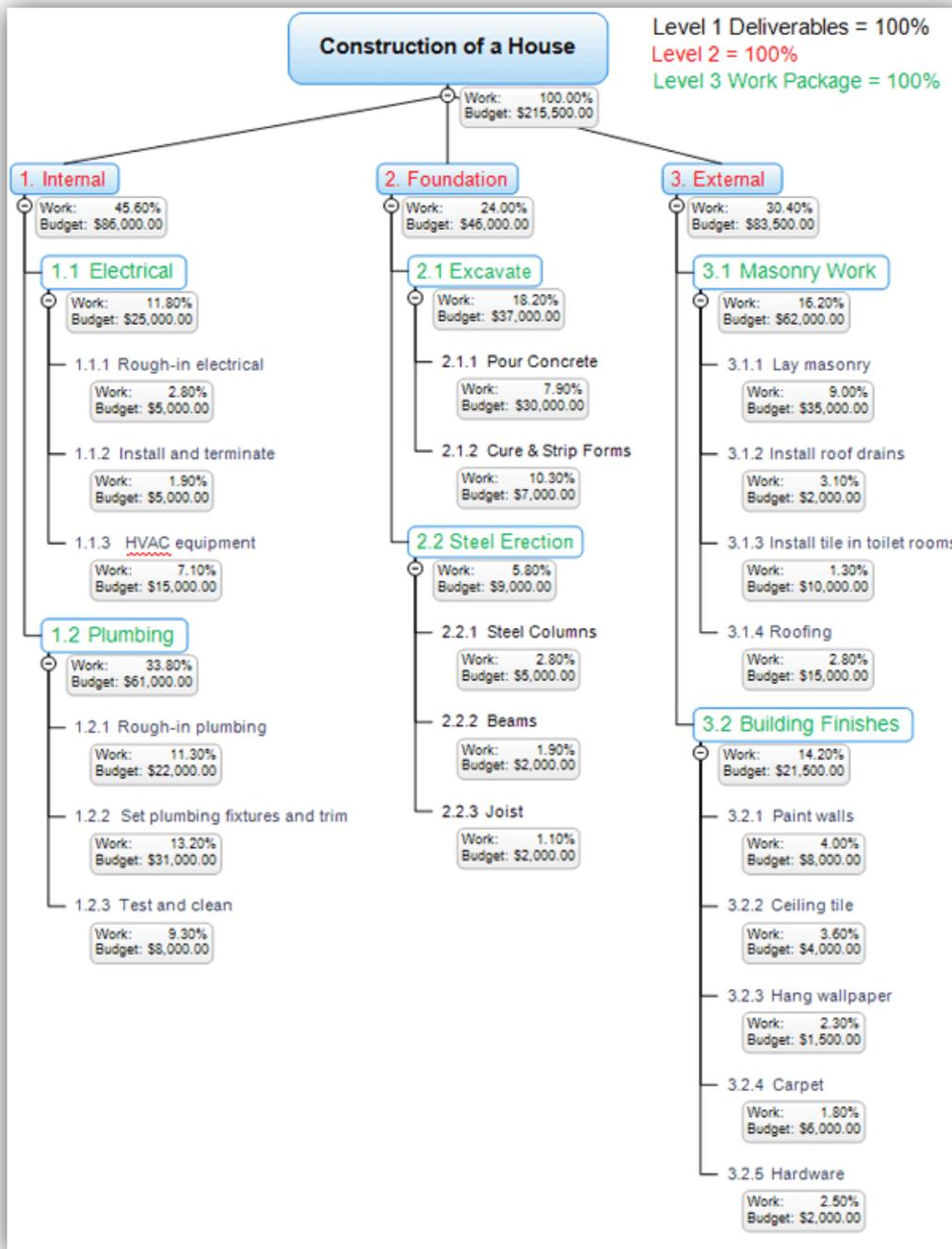
A EAP permite também avaliar os riscos do projeto e identificar a implicação do parceiro para cada etapa.

A DIRETRIZ DA WBS

- O nível superior representa a entrega final ou projeto
- Sub-entregas contêm pacotes de trabalho que são atribuídos a um departamento ou unidade da organização
- Todos os elementos da estrutura analítica do projeto não precisam ser definidos no mesmo nível
- O pacote de trabalho define o trabalho, a duração e os custos das tarefas necessárias para produzir a sub-entrega
- Os pacotes de trabalho não devem exceder 10 dias de duração
- Os pacotes de trabalho devem ser independentes de outros pacotes de trabalho na estrutura analítica do trabalho
- Os pacotes de trabalho são únicos e não devem ser duplicados na estrutura analítica do trabalho

Fonte: <https://www.workbreakdownstructure.com/>

EXEMPLO DE WBS



SUCESSO E FALHAS DE UM PROJETO

Existem quatro formas principais de medir o sucesso de um projeto: o escopo, o custo, o cronograma e a satisfação do cliente. Se a equipe dominar esses aspectos, o projeto pode ser bem-sucedido.

No entanto, os projetos enfrentam vários tipos de restrições. Para cada um, deve-se ter certeza de que a restrição foi levada em consideração.

Para o escopo do projeto, é essencial focar nos requisitos do projeto e ter certeza de que eles foram concluídos. Quanto ao custo do projeto, não deve ultrapassar o que foi acordado. O cronograma deve ser realizável e concluído no prazo e, por fim, verificar se a meta final foi cumprida.

Ao contrário dos sucessos, existem os fracassos. Isso pode ser devido a vários fatores que precisam ser monitorados. Aqui estão nove razões:

1. Pouca disciplina de gerenciamento de projetos e programas
2. Falta de suporte de nível executivo
3. Membros da equipe errados
4. Comunicação pobre
5. Sem medidas para avaliar o sucesso do projeto
6. Sem gerenciamento de risco
7. Incapacidade de gerenciar mudanças
8. Estimativa pobre de custos, cronograma ou recursos
9. Má definição do perímetro



SUCESSO DO PROJETO

12 regras de ouro

- **Regra nº 1:** obter consenso sobre o resultado do projeto.
- **Regra nº 2:** construa a melhor equipe possível.
- **Regra nº 3:** desenvolver um plano abrangente e viável e mantê-lo atualizado.
- **Regra nº 4:** determine quantas coisas você realmente precisa para fazer as coisas.
- **Regra nº 5:** tem uma programação realista.
- **Regra nº 6:** não tente fazer mais do que pode ser feito.
- **Regra nº 7:** lembre-se de que as pessoas contam.
- **Regra nº 8:** obter o apoio formal e contínuo da administração e das partes interessadas.
- **Regra nº 9:** esteja disposto a mudar.
- **Regra nº 10:** mantenha os outros informados sobre o que você está fazendo.
- **Regra nº 11:** be willing to try new things.
- **Regra nº 12:** torne-se um líder.

AQUISIÇÃO DE HABILIDADES TRANSVERSAIS

Uma das coisas mais importantes de que você precisa como gerente de projeto é adquirir habilidades transversais úteis. Essas habilidades não estão diretamente relacionadas ao projeto. Você pode possuí-los graças a experiências de trabalho anteriores.

No campo da gestão de projetos, estas são algumas das habilidades transversais úteis.

- *Comunique-se oralmente e por escrito no mundo profissional*

O objetivo desta competência transversal é ser capaz de adaptar a forma como se comunica com qualquer interlocutor e em qualquer situação de trabalho, mas também compreender vários escritos relacionados com um trabalho ou qualificação e produzir textos adaptados.

- *Mobilize o raciocínio matemático*

A aquisição da habilidade ocorre por meio do desenvolvimento e comparação de estratégias de resolução de problemas em uma variedade de ambientes.

- *Use ferramentas digitais e computação*

Personalizar recursos digitais e de informática para atender à sua situação e à sua carreira é o objetivo dessa habilidade.

- *Gerenciar informações e se organizar em sua atividade profissional*

Significa que você pode antecipar e planejar formas de organização de acordo com possíveis imprevistos.

- *Aplicar códigos sociais inerentes ao contexto profissional*

Você deve ser capaz de explicar a outras pessoas as estruturas de um ambiente / ou treinamento profissional.

- *Trabalho em grupo e equipe*

O objetivo dessa habilidade é ser capaz de participar ativamente do trabalho coletivo, variando o lugar e o papel de cada um no grupo.

- *Aprenda e treine ao longo da vida*

Significa não só mencionar novas formas de exercer determinadas atividades profissionais, mas sobretudo sugerir algumas.

- *Construa seu curso profissional*

Para essa habilidade, você deve determinar o (s) estágio (s) de implementação de sua carreira.

- *Alcançar a sua atividade de acordo com os marcos regulatórios estabelecidos*

O objetivo é analisar questões relacionadas ao cumprimento de normas e regulamentos.

- *Adaptar sua ação contra perigos e situações de emergência*

Significa ser capaz de antecipar problemas que podem ocorrer no seu negócio, muda algumas formas de fazer as coisas.

Para ficar claro, as definições dessas habilidades são a etapa final em sua aquisição. Você pode possuir algumas dessas habilidades, mas não totalmente adquiridas.

Você pode encontrar outras habilidades transversais como:

Autonomia, iniciativa, interdisciplinaridade, rigor, benchmarking e multitarefa.

QUESTIONÁRIO

Preencha o questionário clicando em [aqui](#).

MÓDULO 6:

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

PARA FORMADORES DE

EMPRESÁRIOS

CONTEXTO

O projeto EPWESS visa influenciar positivamente na qualidade da formação dos profissionais que prestam serviços sociais de apoio aos empresários através da detecção das competências que esses profissionais devem possuir para prestar um apoio de qualidade aos novos empresários.

O projecto EPWESS irá identificar, em relação ao Sistema Europeu de Crédito para o Ensino e Formação Profissional (ECVET), essas competências e definir o perfil profissional do pessoal que trabalha nas entidades de apoio aos empresários.

Para além disso, o projecto EPWESS irá desenvolver uma ferramenta online para validação dessas competências e Guia de Formação que dará origem a uma actividade formativa durante a implementação do projecto e que terá por objecto a formação profissional dos participantes, oriundos de entidades de apoio aos empresários .

O projeto EPWESS está inserido no contexto dos Serviços de Apoio ao Empreendedorismo (SAEs). A necessidade de apoio e assistência ao empreendedorismo é uma área que permeia qualquer país e que pauta a sua estratégia de crescimento na promoção da criação e consolidação de pequenas e médias empresas (PME).

O objetivo principal do EPWESS é melhorar a formação profissional do pessoal da SAE; por meio da detecção de pontos fortes e fracos por meio de uma coleção massiva de questionários em quatro países participantes do projeto; definindo qual é o perfil correcto ao nível das competências do público-alvo, em total ligação com o Sistema Europeu de Créditos para o Ensino e Formação Profissional com base na informação obtida na fase anterior; através de uma ferramenta online que irá gerar um portfólio que conterà, por sua vez, as competências adquiridas de forma a torná-las visíveis, transferíveis, comparáveis à Europa, através de um útil guia de formação para SAEs.

Usando os produtos deste projeto, qualquer praticante que trabalhe num SAE pode comparar facilmente as suas competências e as aptidões de que necessita para desenvolver as atividades em qualquer país europeu, graças ao uso do framework ECVET. Transferência, sem reconhecimento formal e visualização são três conceitos-chave que explicam em grande parte a motivação dos parceiros deste projeto para trabalhar na direção proposta.

COMO AVALIAR OS PROFISSIONAIS?

O profissional foi acompanhado por um treinador ao longo de todo o programa de treinamento. Para avaliar o progresso, os treinadores precisam de uma folha de acompanhamento.

O operador será avaliado de acordo com as unidades ECVET:

- Recepção
- Informações gerais e suporte
- Plano de ação
- Cooperação e interação
- Avaliação de processo

Depois de uma autoavaliação, o treinador será capaz de pontuar o progresso do operador, colocando um cruzamento na caixa relevante: excelente - muito bom - bom - razoável - ruim - muito ruim.

Então, é imprescindível observar mais de perto a participação da operadora. O treinador deve avaliar o nível de participação respondendo a questões de múltipla escolha. Isso é absolutamente necessário para entender como funcionam os treinamentos nos profissionais.

Temos que saber quantas vezes o operador e o treinador se encontraram, qual era o nível do operador no início do treinamento (de acordo com a Pontuação ECVET após a autoavaliação), qual nível o operador atingiu após o treinamento e, finalmente, se empresário precisa de mais apoio após o programa de treinamento.

Após esta avaliação, os treinadores irão medir exatamente como foi o treinamento.

QUESTIONÁRIO

Preencha o questionário clicando em [aqui](#).

FOR FURTHER INFO, PLEASE VISIT US WWW.EPWESS.EU