



# Conteúdo

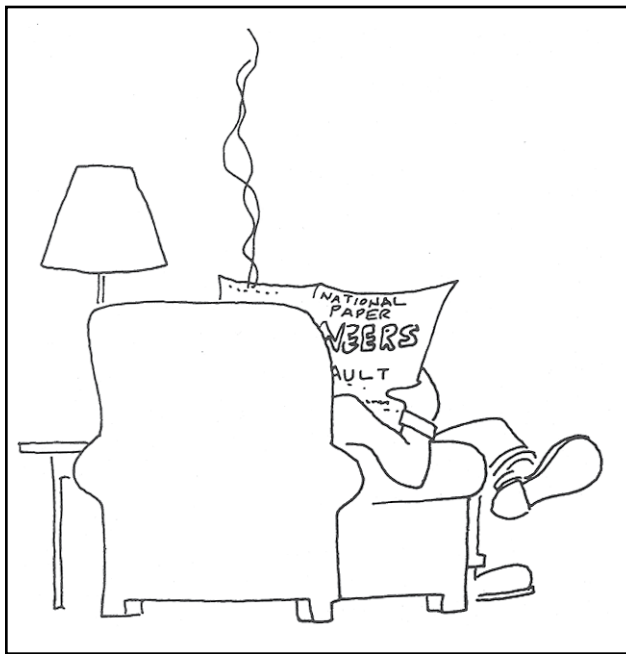
1. Idéias Gerais
2. Conceito de Pessoas
3. Sobre a Organização
4. Bonificação

## **JIM HOWLAND**

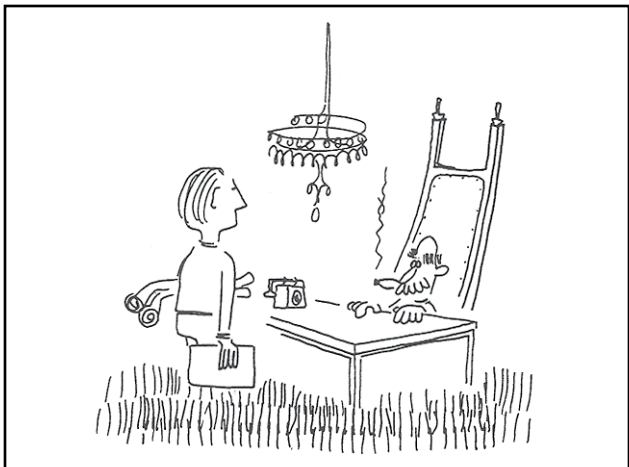
Chairman Emeritus  
CH2M HILL  
Consulting Engineers  
February, 1982

cover caricature by Bill Shrader  
cartoons by Bob Wehmert

## 1. Idéias Gerais

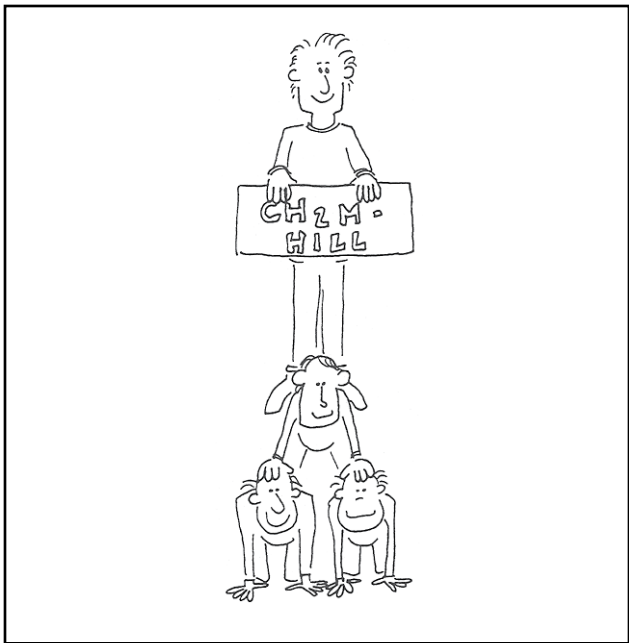


- A. Uma boa prova para determinar se uma ação é ética, é perguntar-se: "Eu gostaria de ver meu nome escrito nos jornais de amanhã?"



- B. Evite regalias quanto ao tamanho utilizado para o seu escritório. Como por exemplo: espaço reservado para o atendimento de pessoas, tapetes luxuosos, cadeiras exageradas que se parecem com tronos. Salas e escritórios pequenos, proporcionam uma melhor utilização do espaço como um todo.
- C. Excessivas regalias atrapalham o empregado. O trabalhador que recebe regalias, automaticamente trabalha excessivamente para justificar o bônus e os demais empregados pensam: “com todas estas regalias, ele deveria trabalhar dobrado”.
- D. A forma mais eficaz de comunicação escrita é o memorando de apenas uma página. O número de memorandos deixados de lado e esquecidos se multiplicam ao quadrado do número de páginas de cada um.

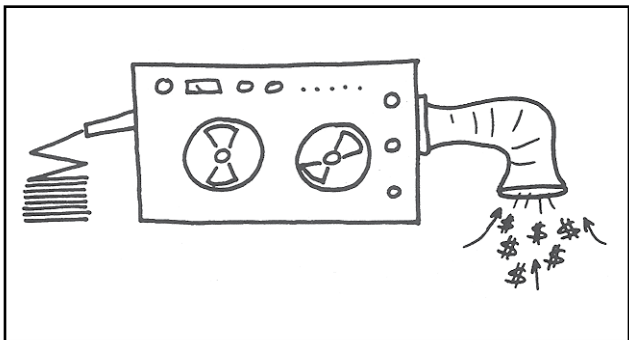
- E. O discurso breve de 5 minutos tende a ter mais êxito do que os longos. Poucos conteúdos são registrados após os primeiros 5 minutos de monólogo.



- F. Sejam generosos. Principalmente àqueles que se encontram em cargos de liderança. Os líderes devem estar dispostos a dividir o reconhecimento com os outros porque sem o apoio deles, não conseguiria se manter no topo.

G. Cada reunião deve ter agenda e calendário.

H. O trabalho é prazeroso, quando se realiza um bom trabalho.

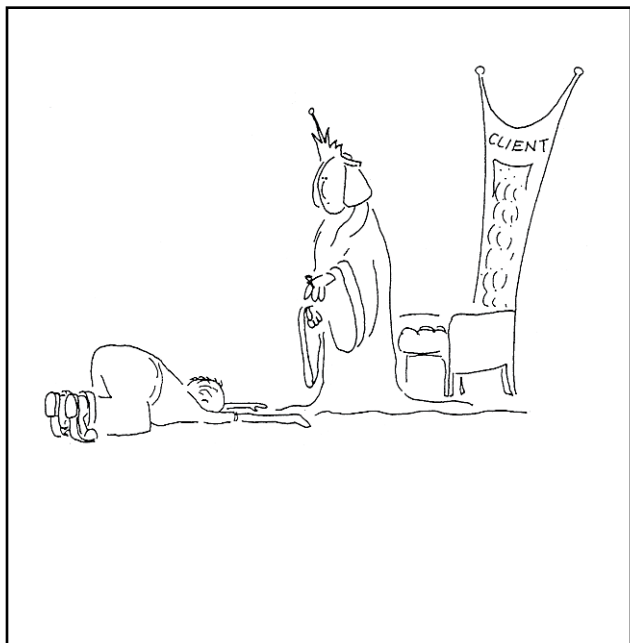


I. Aprovar a informatização de um processo será válido se custar até o dobro do esperado. Se o custo atingir 5 vezes o valor, o investimento é muito alto e não compensará..

J. A qualidade do nosso trabalho é de extrema importância. Devemos fazer melhor que a nossa concorrência, no que diz respeito à resolução dos problemas de clientes, para então atingirmos o sucesso.

K. Há uma linha tênue entre o fracasso e o sucesso, tanto para obter um projeto como para executá-lo. Pequenas coisas como entregar o relatório um dia antes, preocupar-se com uma forma especial de manter o cliente informado e tomar a iniciativa de fazer algo sem que tenha sido solicitado, são ingredientes importantes no relacionamento.

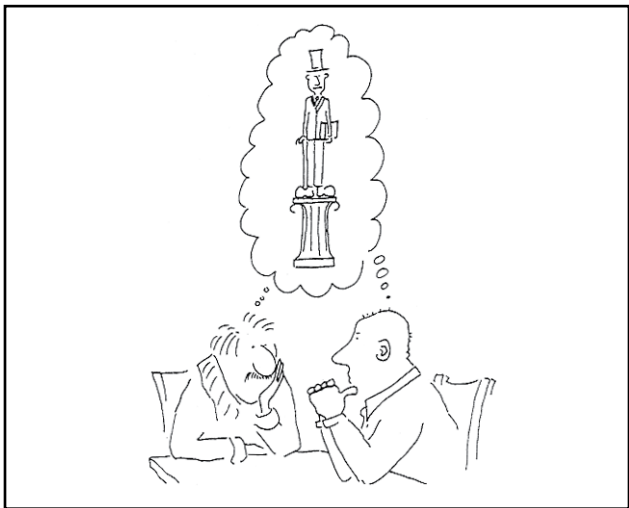
- L. Sejam extravagantes quando sonhamos e pensamos, mas conservadores em nossos hábitos pessoais, ao fazermos coisas interessantes dentro e fora da empresa.



- M. O cliente é considerado rei ou rainha. Cada um é importante. Um telefonema extra ou encontrá-lo (a) no aeroporto são atitudes que tornam o trabalho melhor e podem ser a chave para mantermos o cliente ao nosso lado.

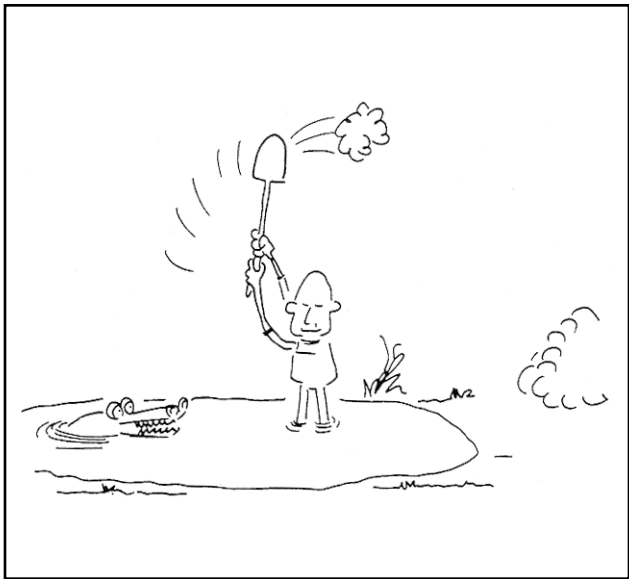
## 2. Conceitos de Pessoas

- A. A integridade é o pré-requisito mais importante enquanto empregado. A pessoa deve ser honesta consigo mesma e com os outros para construirmos uma base sólida de relacionamento.



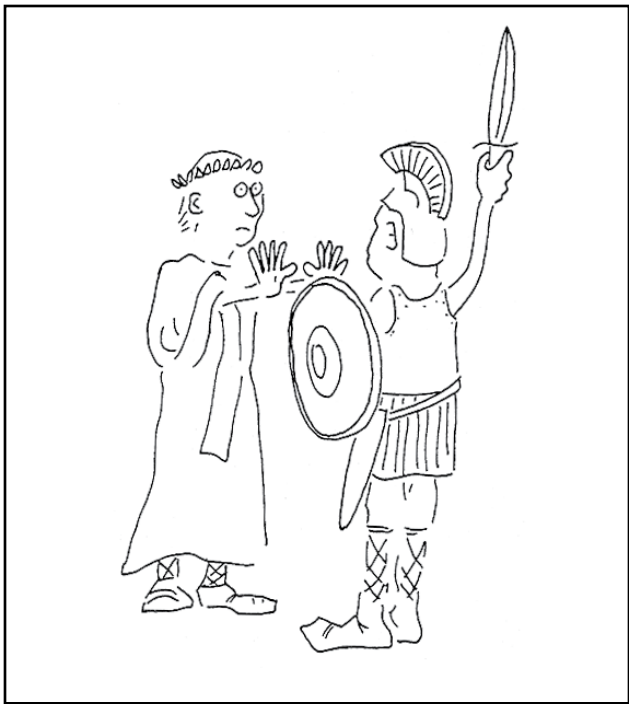
- B. Existe forte evidência estatística de que a percepção das pessoas sobre seus líderes é o fator principal na motivação e retenção de talentos. Ocorre que muitos não conhecem os dirigentes da companhia mas se tiverem a percepção que são honestos, inteligentes e trabalham muito para a empresa crescer e pelo desenvolvimento dos seus funcionários, trabalham com motivação.

- C. Fale diretamente com a pessoa, especialmente quando as notícias não forem boas. As pessoas se sentem mais tranquilas em seu ambiente e você terá um maior controle do conteúdo da conversa.



- D. A pessoa que está mais próxima do assunto tem a melhor oportunidade de tomar a decisão correta se está adequadamente informada sobre quais são as implicações para a empresa.

- E. É de extrema importância que todos na empresa se sintam unidos. No entanto, cada unidade de trabalho deve ter a sua independência para inovar e utilizar ao máximo os seus talentos.
- F. Reconheça seus próprios erros com transparência e bom humor. Todos se sentirão melhor.
- G. Somos grandes o suficiente para empregar mais de 1 pessoa da mesma família, mas, devemos evitar que um trabalhe para o outro.
- H. Um aspecto forte de liderança é o exemplo. Isto se torna mais evidente quando relacionado com o horário que chegamos ao trabalho de manhã.
- I. Há muitos tipos de benefícios que resultam da utilização do pessoal interno. Devemos estar interessados em pessoas agradáveis, de um caráter irrepreensível e capacidades sólidas, onde quer que busquemos. No entanto, é sabido há muito tempo que uma maneira de conquistar êxito é atrair pessoas inteligentes, jovens, dando-lhes trabalho desafiador e motivador, para que ampliem as suas capacidades com a ajuda de um bom mentor.
- J. É de suma importância, oferecer assessoria e ajuda às pessoas de todos os níveis.



- K. Deve-se respeitar àqueles que voluntariamente ocupam posições mais baixas ou laterais na organização. A razão pela qual tantos reis e imperadores sofreram mortes violentas, é que seus postos eram vitalícios e a única forma de trocar as pessoas, era eliminando-as.

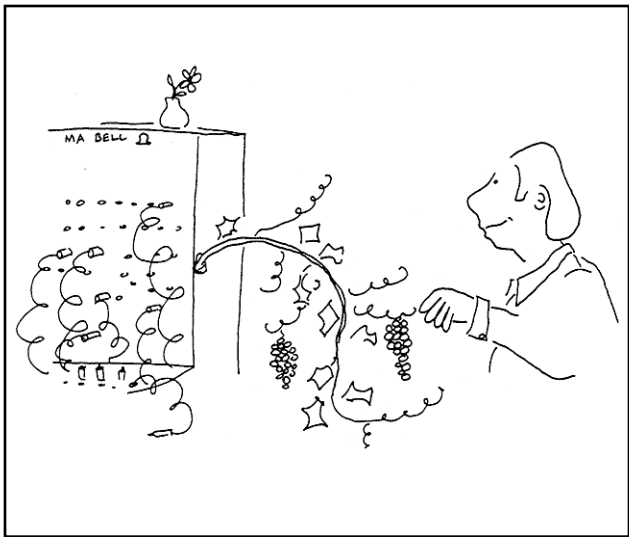


- L. As normas são para todos.
- M. A linha entre um gênio e um louco é muito fina. O lado em que uma pessoa se encontra, dependerá da ajuda que recebe dos seus supervisores e da qualidade do apoio que recebe dos seus colegas.
- N. Os supervisores muitas vezes dizem: “quero que você faça isso” ou “quero que você faça aquilo”. É melhor dizer: “É melhor você fazer assim” ou “Para seguir as normas da organização, por favor faça assim”. Nós fazemos as coisas para o bem da empresa e não seguindo os desejos de cada indivíduo.

### 3. Sobre a Organização

- A. Não importa a estrutura da organização. Se as pessoas querem que ela funcione, funcionará.
- B. Fazer uma tarefa sem ajuda, resulta em desperdício de recursos humanos. É melhor designar uma parte identificável do seu trabalho para outra pessoa. Se a tarefa delegada ao indivíduo, lhe concede responsabilidade e autoridade necessária para o seu desenvolvimento, esta ação promoverá execução engenhosa da mesma e uma melhoria das capacidades do empregado.
- C. Ajuda administrativa é importante para todos na empresa. No entanto, secretária particular como geralmente se utiliza, são caras e isolam seus chefes de seus colegas e clientes... Nenhuma destas conseqüências tem um final desejável.
- D. Nosso trabalho é uma atividade muito dinâmica, na qual requer que constantemente estejamos preparando e enviando equipes e pessoas por todo o mundo. Toda esta atividade deve desenvolver-se dentro de um marco organizacional que esteja bem estabelecido e seja relativamente imutável para que as pessoas se sintam cômodas e sejam eficazes.
- E. A organização deve ser comunicada à todos, inclusive à aqueles que não tem contrato efetivo. A estrutura da organização não deve ser idêntica para todas as áreas, visto que não há unidades iguais. Cada unidade consiste de pessoas diferentes, não existem pessoas iguais.

F. A comunicação informal entre os colegas, ocorre rapidamente e alcança o ouvido de todos. Este método de comunicação pode beneficiar a empresa, se existir um estilo de administração aberta, sólida e extremamente ética.



G. Trabalhar com projetos é a atividade mais importante da empresa. Se as pessoas da administração em geral saísem por um mês, a empresa seria prejudicada, mas sobreviveria. Se todos os gerentes de projetos fizerem o mesmo, seria o fim dos negócios.

## 4. Bonificações



- A. É adequado ter um sistema de bonificação em uma empresa proveniente de serviços profissionais. Para que este sistema funcione, todos os envolvidos devem estar continuamente informados sobre os progressos operacionais e financeiros, durante boas e más fases.

**CH2MHILL**



Recycled