

# GESTÃO DE PESSOAS

Prof. Edson Klaus Kielwagen

Prof. Rodolpho Ribeiro da Silva Souza



**UNIASSELVI**

2013



**UNIASSELVI**

Copyright © UNIASSELVI 2013

*Elaboração:*

*Prof. Edson Klaus Kielwagen*

*Prof. Rodolpho Ribeiro da Silva Souza*

*Revisão, Diagramação e Produção:*

*Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI*

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

658.3

K473g Kielwagen, Edson Klaus

Gestão de pessoas / Edson Klaus Kielwagen. Indaial : Uniasselvi, 2013.

256 p. : il

ISBN 978-85-7830-679-3

1. Administração de Pessoal.

I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

# APRESENTAÇÃO



Prezado(a) acadêmico(a)!

Num ambiente de profundas e marcantes mudanças, é necessário que as organizações se modifiquem. É preciso torná-las competitivas. Como conseguir competitividade, flexibilidade, qualidade, produtividade, respeito ao cliente e às suas opiniões sem pensar nas pessoas que trabalham para que tudo isso aconteça?

Sem dúvida, a aquisição de novas máquinas e equipamentos, a incorporação de novas tecnologias, a revisão de processos de trabalho, entre tantas outras inovações, é imprescindível, mas sem dúvida alguma, é necessário ter uma postura diferente em relação às pessoas, pois para a conquista da nossa sobrevivência e da sobrevivência das organizações, o requisito número um é aprender a tratar as “pessoas” como pessoas.

Esta é a função principal da gestão de pessoas, enquanto órgão da estrutura organizacional, dotar a organização como um todo de competência, para que as pessoas sejam tratadas como pessoas e que consigam contribuir com o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Através do estudo desta disciplina, você compreenderá a razão de ser e o funcionamento de um sistema de gestão de pessoas nas organizações. Você compreenderá o motivo pelo qual a gestão de pessoas deve ser uma das atividades que requer definição e ação estratégica por parte das organizações.

Você poderá, também, compreender as inovações e mudanças que as organizações têm buscado implementar, para que a gestão das pessoas se transforme, efetivamente, numa busca equitativa de bem-estar e resultados positivos na relação entre as organizações e seus colaboradores.

Considerando esses aspectos, os conteúdos que serão abordados proporcionam uma reflexão e conhecimento de instrumentos, estratégias e processos que objetivam a adaptação, desenvolvimento, remuneração e avaliação do desempenho humano nas organizações.

A Gestão de Pessoas tem sido um dos aspectos mais estudados pelos executivos de todas as áreas de atuação da Administração buscando, conciliar as necessidades das pessoas com as da organização. Este é um desafio que precisa ser cumprido, visando, dessa maneira, a melhoria da qualidade de vida das pessoas que fazem parte do processo produtivo do nosso país.

Você, com certeza, está incluído nessa proposta, principalmente, por fazer parte de um grupo privilegiado que tem acesso a um ensino mais avançado.

Bons estudos!

**Prof. Edson Klaus Kielwagen**  
**Prof. Rodolpho Ribeiro da Silva Souza**



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



# BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o ENADE?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

**EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES**

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O MEC – Ministério da Educação. ✓✓

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.



**Fique atento!** Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓



# SUMÁRIO

<b>UNIDADE 1 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>1</b>
<b>TÓPICO 1 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>3</b>
1 INTRODUÇÃO .....	3
2 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	4
3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS “IDEAL” .....	5
4 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS .....	7
5 RESPONSABILIDADES PELA GESTÃO DE PESSOAS .....	8
LEITURA COMPLEMENTAR .....	10
RESUMO DO TÓPICO 1 .....	11
AUTOATIVIDADE .....	12
<b>TÓPICO 2 – O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS E AS ATIVIDADES BÁSICAS DA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>13</b>
1 INTRODUÇÃO .....	13
2 O CONCEITO DE SISTEMA .....	13
2.1 O PROCESSO DE PROVISÃO .....	15
2.2 O PROCESSO DE APLICAÇÃO .....	16
2.3 O PROCESSO DE MANUTENÇÃO .....	16
2.4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO .....	17
2.5 O PROCESSO DE MONITORAÇÃO .....	17
2.6 CONTROLE DOS RESULTADOS .....	18
2.7 CONTROLE DAS PESSOAS .....	18
3 A RELAÇÃO E AS INTERFACES DOS PROCESSOS DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	19
LEITURA COMPLEMENTAR .....	20
RESUMO DO TÓPICO 2 .....	22
AUTOATIVIDADE .....	24
<b>TÓPICO 3 – POLÍTICAS PARA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>25</b>
1 INTRODUÇÃO .....	25
2 POLÍTICAS PARA O PROCESSO DE PROVISÃO .....	26
2.1 POLÍTICA PARA O PLANEJAMENTO DE PESSOAL .....	26
2.2 POLÍTICAS PARA RECRUTAMENTO .....	26
2.3 POLÍTICAS PARA SELEÇÃO .....	26
3 POLÍTICAS DE APLICAÇÃO .....	27
4 POLÍTICAS DE MANUTENÇÃO .....	27
5 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO .....	27
6 POLÍTICAS DE MONITORAÇÃO .....	28
LEITURA COMPLEMENTAR .....	28
RESUMO DO TÓPICO 3 .....	30
AUTOATIVIDADE .....	31

<b>TÓPICO 4 – PLANEJAMENTO DE PESSOAL .....</b>	<b>33</b>
1 INTRODUÇÃO .....	33
2 ANALISAR AS METAS E HISTÓRICOS .....	33
3 DIMENSIONAR A NECESSIDADE DE PESSOAS X	
A CAPACIDADE INSTALADA .....	34
4 ANALISAR HISTÓRICOS DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL .....	34
5 ANALISAR OS PLANOS DE CARREIRA E SUCESSÃO DE FUNCIONÁRIOS .....	34
LEITURA COMPLEMENTAR .....	36
RESUMO DO TÓPICO 4 .....	37
AUTOATIVIDADE .....	38
<b>TÓPICO 5 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL .....</b>	<b>39</b>
1 INTRODUÇÃO .....	39
2 RECRUTAMENTO E DESENHO DOS CARGOS .....	40
3 RECRUTAMENTO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS .....	43
4 RECRUTAMENTO E SUAS TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS .....	44
4.1 RECRUTAMENTO INTERNO .....	44
4.1.1 Inventário de talentos .....	45
4.1.2 Quadro de substituição .....	46
4.1.3 Anúncio interno de vagas .....	48
4.1.4 Vantagem do recrutamento interno .....	48
4.1.5 Desvantagem do recrutamento interno .....	49
4.2 RECRUTAMENTO EXTERNO .....	50
4.2.1 Banco de currículos .....	51
4.2.2 Indicações .....	51
4.2.3 Anúncios .....	53
4.2.4 Utilização de consultorias especializadas .....	53
4.2.5 Políticas da “boa vizinhança” .....	54
4.2.6 Viagens de recrutamento em outras localidades .....	55
4.3 RECRUTAMENTO MISTO .....	56
LEITURA COMPLEMENTAR .....	56
RESUMO DO TÓPICO 5 .....	58
AUTOATIVIDADE .....	59
<b>UNIDADE 2 – PROCESSOS DE PROVISÃO E APLICAÇÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>61</b>
<b>TÓPICO 1 – SELEÇÃO DE PESSOAL .....</b>	<b>63</b>
1 INTRODUÇÃO .....	63
2 PROCESSO DE SELEÇÃO E PROCESSO DE RECRUTAMENTO .....	63
3 PROCESSO DE SELEÇÃO .....	65
4 RESPONSABILIDADES PELO PROCESSO DE SELEÇÃO .....	67
5 CONSTRUÇÃO DE CRITÉRIO PARA A SELEÇÃO .....	68
6 SELEÇÃO E EXAMES ADMISSIONAIS .....	69
LEITURA COMPLEMENTAR .....	70
RESUMO DO TÓPICO 1 .....	73
AUTOATIVIDADE .....	74
<b>TÓPICO 2 – TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DE CANDIDATOS .....</b>	<b>77</b>
1 INTRODUÇÃO .....	77
2 ENTREVISTA .....	77
2.1 ENTREVISTAS DE SELEÇÃO .....	78
3 PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADES .....	81
4 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO .....	82

<b>5 TESTES PSICOMÉTRICOS .....</b>	<b>83</b>
<b>6 TESTES DE PERSONALIDADE .....</b>	<b>84</b>
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>85</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 2 .....</b>	<b>86</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>87</b>
<b>TÓPICO 3 – ADAPTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....</b>	<b>89</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>89</b>
<b>2 MÉTODOS DE INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>90</b>
2.1 PROCESSO DE SELEÇÃO .....	90
2.2 CONTEÚDO DO CARGO .....	90
2.3 ESCOLHA DE TUTOR .....	91
2.4 EQUIPE DE TRABALHO .....	91
2.5 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO .....	92
2.5.1 Vantagens do programa de integração .....	94
2.5.2 Opções de integração e socialização de novos funcionários .....	94
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>95</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 3 .....</b>	<b>97</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>98</b>
<b>TÓPICO 4 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....</b>	<b>101</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>101</b>
<b>2 CONCEITO DE TREINAMENTO .....</b>	<b>101</b>
<b>3 PROCESSOS DE TREINAMENTO .....</b>	<b>103</b>
3.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO .....	103
3.1.1 Métodos de levantamento de necessidades de treinamento .....	104
3.1.2 Indicadores de necessidades de treinamento .....	104
3.2 ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	105
3.2.1 Recursos didáticos de treinamento .....	106
3.3 IMPLEMENTAÇÃO E CONDUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	106
3.3.1 Técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento .....	107
3.3.2 Aplicação da teoria da aprendizagem ao treinamento .....	107
3.4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	108
3.4.1 Elementos de avaliação dos resultados de treinamento .....	108
3.4.2 Avaliação dos resultados do treinamento (indicadores) .....	108
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>109</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 4 .....</b>	<b>111</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>112</b>
<b>TÓPICO 5 – MODELO DE PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>115</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>115</b>
<b>2 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO/SOCIALIZAÇÃO .....</b>	<b>115</b>
2.1 OBJETIVOS DO PROGRAMA .....	115
2.2 ESTRUTURA DO PROGRAMA .....	116
2.3 APLICAÇÃO DO PROGRAMA .....	116
2.4 MÓDULOS SUGERIDOS .....	116
2.4.1 Módulo institucional .....	117
2.4.2 Módulo administrativo – benefícios, normas e procedimentos .....	117
2.4.3 Módulo segurança do trabalho e patrimonial .....	118
2.4.4 Módulo qualidade total .....	119
2.4.5 Módulo noções básicas do processo produtivo .....	119

<b>RESUMO DO TÓPICO 5</b> .....	<b>120</b>
<b>AUTOATIVIDADE</b> .....	<b>121</b>
<b>TÓPICO 6 – SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL</b> .....	<b>123</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>123</b>
<b>2 REMUNERAÇÃO TRADICIONAL – SISTEMA DE CARGOS E SALÁRIOS</b> .....	<b>124</b>
2.1 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL .....	124
2.2 OBJETIVOS GERAIS DA REMUNERAÇÃO TRADICIONAL .....	124
2.3 POR QUE IMPLANTAR UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO .....	124
2.4 VANTAGENS DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO .....	125
<b>3 ETAPAS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL</b> .....	<b>126</b>
3.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR .....	126
3.2 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PROJETO DE REMUNERAÇÃO .....	126
3.3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS – CONCEITOS BÁSICOS .....	126
3.3.1 Coleta de dados para descrição de cargos .....	128
3.3.2 Redação .....	128
3.4 AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	133
3.4.1 Métodos de avaliação de cargos .....	133
3.5 PESQUISA SALARIAL .....	147
3.5.1 Qualidade da pesquisa .....	147
3.5.2 Desenvolvimento da pesquisa salarial .....	148
3.5.3 Estrutura salarial (escala de salários ou tabela salarial) .....	153
3.5.4 Política de administração salarial .....	154
3.5.5 Enquadramento salarial .....	158
<b>RESUMO DO TÓPICO 6</b> .....	<b>160</b>
<b>AUTOATIVIDADE</b> .....	<b>161</b>
<b>TÓPICO 7 – SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS E VARIÁVEL</b> .....	<b>163</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>163</b>
<b>2 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>164</b>
<b>3 ASPECTOS CHAVES PARA DEFINIR ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO</b> .....	<b>164</b>
<b>4 ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>166</b>
4.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....	166
4.2 DIRECIONAMENTO DA EMPRESA .....	166
4.3 DEFINIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DE REMUNERAÇÃO .....	166
4.4 CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO .....	166
4.5 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA .....	167
4.6 GARANTIA DA EVOLUÇÃO CONTÍNUA DO SISTEMA .....	167
<b>5 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA – GESTÃO DE PESSOAS POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>167</b>
5.1 VANTAGENS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA .....	168
5.2 FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA .....	168
<b>6 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL</b> .....	<b>171</b>
6.1 PRINCIPAIS OBJETIVOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL .....	171
6.2 MOTIVOS PARA IMPLANTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL .....	172
6.3 VANTAGENS DE UM PPLR .....	172
6.4 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO .....	172
6.4.1 Indicadores de desempenho .....	173
6.4.2 Indicadores mais utilizados .....	174
6.5 DESCONFORTO INICIAL NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA .....	175

6.6 FATORES DE SUCESSO .....	176
6.7 IMPLEMENTAÇÃO .....	177
<b>7 LEI QUE REGULAMENTA A PLR (PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS) .....</b>	<b>178</b>
<b>8 MODELO DE INDICADORES - SETORIAL .....</b>	<b>180</b>
8.1 INDICADOR SETORIAL/EQUIPE: % EFICIÊNCIA .....	180
8.2 INDICADOR GLOBAL: MELHORIA NO ATENDIMENTO .....	180
8.3 INDICADOR GLOBAL: REDUÇÃO DE DESPESAS .....	181
<b>9 MODELO GLOBAL - REDUÇÃO DE DESPESAS .....</b>	<b>181</b>
<b>10 MODELO DE INDICADORES PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (LUCROS) .....</b>	<b>182</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 7 .....</b>	<b>183</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>184</b>
<b>UNIDADE 3 – PROCESSO DE MANUTENÇÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>185</b>
<b>TÓPICO 1 – CULTURA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>187</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>187</b>
<b>2 DEFINIÇÃO .....</b>	<b>187</b>
<b>3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>189</b>
<b>4 FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>190</b>
<b>5 NASCIMENTO DA CULTURA E PAPEL DOS FUNDADORES .....</b>	<b>191</b>
<b>6 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>192</b>
<b>7 CULTURAS E SUBCULTURAS .....</b>	<b>192</b>
<b>8 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA NACIONAL .....</b>	<b>193</b>
<b>9 CULTURA E PERFORMANCE .....</b>	<b>193</b>
<b>10 COMO LER A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>193</b>
<b>11 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>195</b>
11.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO D.O .....	196
11.2 AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	196
11.3 TIPOS DE MUDANÇAS NÃO PLANEJADAS QUE PODEM OCORRER NA EMPRESA .....	197
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>198</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 1 .....</b>	<b>201</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>202</b>
<b>TÓPICO 2 – EDUCAÇÃO CONTINUADA .....</b>	<b>203</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>203</b>
<b>2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (E-LEARNING) .....</b>	<b>203</b>
<b>3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....</b>	<b>203</b>
3.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA .....	205
<b>4 COACHING .....</b>	<b>206</b>
<b>5 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>208</b>
5.1 CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	208
5.2 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	212
5.2.1 Gestão das competências .....	212
5.2.2 Gestão do capital intelectual .....	213
5.2.3 Aprendizagem organizacional .....	214
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>218</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 2 .....</b>	<b>220</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>221</b>

<b>TÓPICO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUAS PREMISAS .....</b>	<b>223</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>223</b>
<b>2 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>224</b>
<b>3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>224</b>
<b>4 RISCOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>224</b>
<b>5 RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>225</b>
5.1 AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	226
5.2 AVALIAÇÃO PELO SUPERIOR IMEDIATO .....	226
5.3 AVALIAÇÃO SUPERIOR E SUBORDINADO (POR OBJETIVOS) .....	226
5.4 AVALIAÇÃO PELA EQUIPE .....	226
5.5 AVALIAÇÃO 360º .....	227
5.6 AVALIAÇÃO PELO SUBORDINADO .....	227
5.7 AVALIAÇÃO POR COMISSÃO .....	227
<b>6 OBRIGATORIEDADE DO FEEDBACK (RETORNO) .....</b>	<b>227</b>
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>228</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 3 .....</b>	<b>230</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>231</b>
<b>TÓPICO 4 – MÉTODOS E MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>233</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>233</b>
<b>2 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>233</b>
2.1 ESCALAS GRÁFICAS .....	234
2.2 ESCOLHA FORÇADA .....	235
2.3 PESQUISA DE CAMPO .....	236
2.4 INCIDENTES CRÍTICOS .....	237
<b>3 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>237</b>
3.1 CONSIDERAÇÕES PROPOSITIVAS .....	238
<b>RESUMO DO TÓPICO 4 .....</b>	<b>240</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>241</b>
<b>TÓPICO 5 – SISTEMA DE BENEFÍCIOS .....</b>	<b>243</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>243</b>
<b>2 CONCEITO DE BENEFÍCIOS .....</b>	<b>243</b>
<b>3 ORIGENS DOS BENEFÍCIOS .....</b>	<b>243</b>
<b>4 FORMAS DE BENEFÍCIOS CHAMADOS SOCIAIS .....</b>	<b>244</b>
<b>5 PLANOS DE BENEFÍCIOS E SEUS OBJETIVOS .....</b>	<b>245</b>
<b>6 DESENHO DO PLANO DE BENEFÍCIOS .....</b>	<b>245</b>
<b>7 DECISÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS .....</b>	<b>246</b>
7.1 NÍVEL DE ATUAÇÃO DO PLANO .....	246
7.2 INFORMAR OS BENEFÍCIOS .....	247
7.3 ACOMPANHAR OS CUSTOS .....	247
<b>RESUMO DO TÓPICO 5 .....</b>	<b>248</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>249</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>251</b>

## INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- identificar as atividades da gestão de pessoas no contexto organizacional, suas atribuições e os principais desafios enfrentados para cumprir com a sua função;
- entender a importância da gestão de pessoas no contexto organizacional.

### PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em cinco tópicos, sendo que em cada um deles apresentamos atividades que o(a) auxiliarão na fixação dos conhecimentos adquiridos.

TÓPICO 1 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

TÓPICO 2 – O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS E AS  
ATIVIDADES BÁSICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

TÓPICO 3 – POLÍTICAS PARA GESTÃO DE PESSOAS

TÓPICO 4 – PLANEJAMENTO DE PESSOAL

TÓPICO 5 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL





## INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

### 1 INTRODUÇÃO

Mesmo quem ainda não entrou para o mundo do trabalho conhece a importância de gerir pessoas. Afinal, para que um simples churrasco de domingo dê certo, é preciso que as melhores habilidades de cada um sejam aproveitadas e que todos estejam motivados para alcançar o objetivo comum.

De fato, a preocupação em coordenar a capacidade de trabalho das pessoas nasce naturalmente em qualquer grupo social. Mas foi somente nos últimos cem anos que essa atividade ganhou estudos e teorias específicas.

À medida que a economia foi se tornando mais complexa, com empresas cada vez maiores, mais numerosas e diversificadas, foi ficando mais difícil gerir pessoas de maneira intuitiva ou amadora. A Gestão de Pessoas tornou-se um campo específico de atuação e pesquisa, cujas descobertas interessam não apenas ao profissional de RH, mas também a líderes e gestores em geral, tanto da iniciativa privada quanto da esfera pública.

FONTE: Disponível em: <[www.slideshare.net/.../rh-administracao-de-recursos-humanos](http://www.slideshare.net/.../rh-administracao-de-recursos-humanos)>. Acesso em: 29 jan. 2013.

Portanto, Gestão de Pessoas é uma área ou departamento de uma organização, que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas que direta ou indiretamente compõem esta organização (funcionários, familiares, comunidade etc.). Não há organização sem pessoas. As pessoas é que formam a organização. O desempenho organizacional é diretamente afetado pelo desempenho das pessoas e o desempenho delas é diretamente afetado pela forma como a organização se relaciona com elas. O desempenho das pessoas oscila entre um bom desempenho e um desempenho ruim, à medida que a organização demonstrar competência para prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Para efetuar com competência estas atividades, que são basicamente as atividades da gestão, exige-se habilidade para lidar com pessoas, respeitando todas as suas características (físicas, psicológicas, culturais, sociológicas etc.).

Na sequência, vamos estudar um pouco sobre o conceito e estratégias de modelos de Gestão de Pessoas.

## 2 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

No início deste século é quase certo que crescerá a interdependência dos indivíduos, das organizações e da sociedade. À medida que os desafios do crescimento da população, das necessidades de alimentos, das necessidades de energia e dos desafios econômicos, de desemprego, médico e outros, se tornam mais complexos, nossa sociedade enfrentará exigências crescentes de alimentar os que estão com fome, de encontrar novas formas de energia, de curar moléstias, de conter a inflação, de baixar o desemprego e enfrentar outros desafios que não podemos imaginar. Os indivíduos e a sociedade como um todo responderão a estas oportunidades através de nossa invenção mais criativa: as organizações. Quanto melhor nossas organizações funcionarem, tanto mais facilmente nossa sociedade poderá enfrentar os desafios e oportunidades deste e dos próximos séculos. Por conseguinte, tornou-se o desafio central de nossa era, melhorar nossas organizações, tanto privadas como públicas.

Para enfrentar as necessidades e desafios da sociedade, as organizações estabelecem objetivos. Os objetivos são, então, alcançados pelo uso de recursos. Para que as organizações possam ser melhoradas os recursos têm de ser usados mais efetivamente.

**O desafio da área de RH é alinhar a gestão das pessoas ao plano estratégico de negócio** declarou o conferencista Roberto Shinyashiki, em 2005, à revista **Melhor**, ligada à Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Com algumas variações, você ainda vai ouvir essa frase muitas vezes na área de RH. Mas o que significa exatamente alinhar a gestão de pessoas ao plano estratégico do negócio?

Existem muitas formas de efetuar a gestão de pessoas nas organizações, porém, poucos são os modelos instituídos à luz de uma diretriz estratégica. Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em função da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares. Hoje, estas duas atividades ainda continuam fazendo parte das atividades da gestão de pessoas, porém não são únicas e, se não administradas estrategicamente, acabam por não contribuir com resultados. Certamente, a indisciplina ou as reclamações trabalhistas tendem a aumentar quanto menos eficaz for à gestão de pessoas.

Um bom modelo de gestão de pessoas significa adotar uma estratégia, uma estrutura e um sistema para administrar pessoas. Fala-se muito, nas teorias de administração, que **empresas bem geridas tendem ao sucesso!** ou – **Empresas quebram por falhas de gestão!**

Empresas bem geridas são aquelas que adotam modelos apropriados para a gestão de todos os recursos, inclusive para a gestão de pessoas. Os modelos de gestão geralmente adotados por organizações de sucesso são estruturados a partir das definições estratégicas e organizados de tal forma que levam as pessoas a

conhecer os objetivos estratégicos da organização, dominar as técnicas de trabalho, saber onde e como promover melhorias, identificar sua contribuição para os resultados finais e compreender os impactos produzidos por sua atuação.

Logo, um modelo de gestão de pessoas bem definido e estruturado requer:

- a definição dos objetivos estratégicos da gestão de pessoas;
- o domínio e utilização das técnicas específicas para a gestão de pessoas;
- que sejam conhecidas as oportunidades e as metodologias apropriadas para melhorias contínuas relacionadas à gestão de pessoas;
- que seja possível a identificação clara e objetiva da contribuição da gestão de pessoas para os resultados finais da organização;
- e que haja uma compreensão dos impactos produzidos pela atuação da gestão de pessoas em toda a organização.

FONTE: Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/57112571/prova-andreia>>. Acesso em: 29 jan. 2013.

Um modelo de gestão de pessoas bem definido e estruturado auxilia os executivos em um dos seus maiores desafios, que é: manter funcionários trabalhando como verdadeira equipe, com objetivos definidos, cada qual conhecendo e desempenhando seu papel, interagindo com todos os processos da organização, para atingir objetivos previstos pelo plano estratégico, a fim de que a organização passe a pertencer ao grupo de organizações do futuro.

FONTE: Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Logistica/290789.html>>. Acesso em: 29 jan. 2013.

### 3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS “IDEAL”

A Gestão de Pessoas é o maior desafio enfrentado por qualquer executivo em organizações com ou sem fins lucrativos, grandes ou pequenas, públicas, privadas, indústria, comércio, prestadora de serviços etc. Por esta razão, é necessário que a gestão de pessoas seja feita através de um modelo formalmente definido e adotado e que este seja um modelo Ideal para a gestão de pessoas.

Qual é o modelo ideal? Em se tratando de gestão de pessoas, é extremamente difícil encontrar um modelo que possa ser copiado. O modelo Ideal é aquele que nasce do encontro entre os interesses da organização e dos funcionários. Modelo Ideal é o que leva a organização como um todo e os funcionários a conquistarem resultados desejados. É preciso que se considere, na definição do modelo, atitudes que atendam aos desejos de todos (dos funcionários e dos empresários, do acionista, do dono).

Os principais desejos que sempre fizeram e continuam fazendo parte do ambiente organizacional são:

- desejo de justiça;
- de valorização e reconhecimento;
- de relacionamentos transparentes e verdadeiros;
- de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional;
- de evolução;
- de um ambiente seguro, limpo, organizado;
- de exercer um trabalho digno, que contribua para a realização pessoal.

Deve ser incluído, nesta lista, o desejo de crescimento e desenvolvimento organizacional, ou seja, geração de lucros, participação no mercado, redução de desperdícios, aumento da produtividade etc.

Estes são exemplos de desejos que não mudam de organização para organização. A forma como atender a estes desejos é que muda de organização para organização.



Olá, acadêmico(a)!

É muito importante observar que o conteúdo da disciplina Gestão de Pessoas, quando abordado por especialista, geralmente é muito atraente, desperta o interesse de executivos e funcionários em geral, porque aponta para a possibilidade de atender aos desejos e às expectativas dos funcionários e da organização; porém, nem sempre a gestão de pessoas é verdadeiramente praticada. Nem sempre ela faz parte das estratégias da organização, principalmente nas médias e pequenas empresas. Acaba sendo entendida como um centro de despesas e não de investimentos.

A falta de conhecimento em relação à gestão de pessoas, tanto por parte dos executivos quanto por parte dos profissionais que atuam na área, é a principal causa da "incompetência" com relação à gestão de pessoas. A falta de conhecimento impede a organização de visualizar os resultados que de fato podem ser obtidos para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Por esta razão, é muito importante o estudo desta disciplina.

Convém que a adoção de um modelo de gestão de pessoas seja uma decisão estratégica da organização, cuja implementação é justificada pela necessidade de sobrevivência e perpetuação dos negócios. O fato é que o modelo existente, seja ele bem ou mal estruturado, interfere positiva ou negativamente nas vidas das pessoas e da organização, na medida em que os desejos são ou não atendidos. Logo, estrategicamente, é importante que os desejos sejam atendidos. Desejos não atendidos comprometem a sobrevivência e perpetuação dos negócios.

Qualquer que seja o modelo adotado, bem ou mal estruturado, é fortemente influenciado pelas características da organização, sua estrutura, tamanho, tipo de atividade, as diferentes fases de evolução e a sua cultura. A cultura da organização é fortemente influenciada pelos dirigentes, principalmente pelo executivo principal, o presidente da organização. Cabe a estes definirem o modelo de gestão e as estratégias, as políticas e a maneira que a organização quer lidar com seus funcionários, ou melhor, são os dirigentes que definem a atitude que a organização deve assumir em todas as atividades da gestão de pessoas, ou seja:

- a atitude que os dirigentes adotam para se relacionar com o mercado de trabalho e com o mercado de recursos humanos e atrair seus futuros funcionários;
- a atitude que os dirigentes adotam para admitir, integrar e avaliar o desempenho de seus funcionários;
- a atitude que os dirigentes adotam para recompensar seus funcionários;
- a atitude que os dirigentes adotam com relação à manutenção do ambiente de trabalho;
- a atitude que os dirigentes adotam para orientar/treinar seus funcionários;
- a atitude que os dirigentes adotam para promover o crescimento e o desenvolvimento de seus funcionários;
- a atitude que os dirigentes adotam para monitorar os resultados obtidos através de seus funcionários.

Assim sendo, a gestão de pessoas tem um impacto crucial na competitividade, sobrevivência e perpetuação da organização. Para a conquista do sucesso e perpetuação das organizações não há receita pronta. Quem pode fazer isto são pessoas qualificadas, motivadas, de alto desempenho. A gestão de pessoas enquanto órgão da estrutura organizacional trata exatamente destas questões. Ocupa-se com a estruturação e aplicação do modelo de gestão de pessoas atualizado e adequado para a organização, cujas políticas e estratégias levam a organização a obter sucesso.

## 4 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar, para a organização, pessoas com características superiores e experientes, bem treinadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho. Quando falamos pessoas, devemos incluir todas as que trabalham na organização, desde o presidente até o mais humilde dos funcionários. É imprescindível transformar os investimentos da

gestão de pessoas em resultados efetivos para a organização e para as pessoas que trabalham na organização.

Qualquer objetivo organizacional, para que se transforme em realidade, deve ser administrado estrategicamente. Formular diretrizes estratégicas e cumprir com as diretrizes requer conhecimento, disciplina, convicção, um propósito firme. Definir diretrizes estratégicas, a maioria das instituições organizadas o faz, mas o desafio é se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Compreender a relação entre as diretrizes e os objetivos estratégicos da organização como um todo e a gestão de pessoas não é uma tarefa muito fácil, em função das características das pessoas enquanto seres humanos. O desenvolvimento organizacional, em termos de lucratividade e participação no mercado, é possível de ser medido objetivamente, já o desenvolvimento das pessoas é mais complexo. O fato é que não há desenvolvimento organizacional sem o desenvolvimento das pessoas que trabalham na organização. Por esta razão, precisamos enxergar a gestão de pessoas como uma função de *staff*, que atua estrategicamente em todas as atividades da gestão de pessoas, desde a busca de um profissional para trabalhar na organização até o seu desligamento por ocasião de sua aposentadoria, proporcionando, inclusive, que se sintam satisfeitas e que gozem de boa saúde mental e física. Organizações que conseguem atingir o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento das pessoas também conseguem atingir na plenitude sua missão enquanto organização.

## 5 RESPONSABILIDADES PELA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Isto significa que quem administra o pessoal é cada gerente ou chefe dentro de sua área de atuação. É ele quem decide sobre novas admissões, sobre promoções e transferências, sobre avaliação do desempenho, sobre mérito, treinamento, desligamentos, disciplina, métodos e processos de trabalho etc. É o chefe quem supervisiona, dá ordens, informações e orientações e recebe dos subordinados as informações, solicitações e esclarecimentos. É o chefe quem transmite aos subordinados as expectativas e planos da organização e é ele quem recebe as expectativas e sentimentos dos subordinados. Assim, a gestão de pessoas é uma responsabilidade de linha, ou seja, uma responsabilidade de cada chefe.

Todavia, para que as chefias atuem de maneira relativamente uniforme e consistente em relação aos seus subordinados, torna-se necessário um órgão de *staff*, de assessoria e consultoria, para proporcionar às chefias a devida orientação, as normas e procedimentos, sobre como administrar seus subordinados. Além dessa assessoria, aconselhamento e consultoria, o órgão de *staff* deve também prestar serviços especializados, como: serviços de

recrutamento, seleção, treinamento, análise e avaliação de cargos etc. e suprir as chefias com propostas e recomendações deles decorrentes, para que possam tomar decisões adequadas. Dentro dessas condições, a gestão de pessoas é uma responsabilidade de linha de cada chefe e uma função de *staff*, de assessoria, que o órgão de gestão de pessoas presta a cada chefe.

FONTE: Disponível em: <[www.marketingdeprimeira.com.br/.../3\\_\\_a\\_administraao\\_de\\_rekurs...](http://www.marketingdeprimeira.com.br/.../3__a_administraao_de_rekurs...)>. Acesso em: 29 jan. 2013.



#### Erro comum.

É muito comum a responsabilidade pela gestão de pessoas ser confundida. Ser entendida como uma função de linha. Se um "chefe" precisa advertir um de seus funcionários por uma falha cometida, por exemplo, ele o encaminha ao "setor pessoal", para que este aplique as "punições devidas". Se um funcionário não está devidamente treinado para suas atividades, o "chefe" entende que o seu desempenho não está bom, podendo até solicitar o desligamento do funcionário.

Cabe aos dirigentes decidirem a quem compete a responsabilidade pela gestão de pessoas enquanto *Staff*. Esta decisão deve ser feita considerando os seguintes fatores: o tamanho da organização, o estágio de desenvolvimento em que se encontra a estrutura organizacional, a tecnologia utilizada, o planejamento estratégico, entre outros fatores.

A responsabilidade básica pela gestão de pessoas, em nível institucional, cabe ao executivo máximo da organização: o presidente.

É ao presidente que cabem as decisões sobre a dinâmica, os destinos da organização e dos recursos disponíveis ou necessários. Em nível departamental ou divisional, a responsabilidade pela gestão de pessoas cabe a cada executivo de linha, como, por exemplo, o chefe ou o gerente responsável pelo órgão. Em suma, a responsabilidade pela gestão de pessoas é compartilhada por toda a organização. Tanto o presidente como cada chefe ou gerente deve saber o essencial sobre gestão de pessoas.

**LEITURA COMPLEMENTAR****A GESTÃO DE PESSOAS SERÁ MENOS “PATRIARCAL” E MAIS RACIONAL**

Se as empresas estão demitindo mais e gastando mais com assessorias especializadas, ganham espaço nos conselhos de administração os diretores de recursos humanos. Como ocorre com os demais profissionais de alto escalão, contudo, seu perfil deve se adaptar à crise. Com isso, saem os “patriarcas” e entram os “racionalistas”. O RH mais intimamente ligado ao “business” e capaz de cortar com precisão, profissionais de baixo rendimento.

O RH ficará completamente ligado ao negócio, vai ascender na crise e virar um braço do “board” da empresa. Todos perceberam que são as pessoas que fazem a diferença em um negócio. E quem for mais objetivo na administração dessas pessoas ganhará espaço, afirma Leyla Galetto, diretora-executiva da Stanton Chase International, que recruta executivos de alto nível. Paulo Pontes, presidente da Michel Page, diz que executivos de RH estão entre os mais requisitados pelas empresas nas últimas semanas. “É um quadro que não perdeu espaço na crise. Mas a demanda é por quem consegue reter os melhores e tirar o máximo de cada um. Precisa saber cortar e fazer remanejamentos internos.” Pontes cita ainda pesquisa com executivos de grandes empresas que mostra que, para 2009, 60% pretendem cortar quadros. E a mesma proporção planeja diminuir gastos com consultorias. O desafio será conciliar a parte humana com o “business” resume Sofia Amaral da DMRH.

FONTE: Folha de São Paulo, 14 de dez. 2008.

# RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você viu que:

- Os modelos de gestão, geralmente adotados por organizações de sucesso, são modelos adotados a partir das definições estratégicas e estruturados de tal forma que levam as pessoas a conhecerem os objetivos estratégicos da organização, dominar as técnicas de trabalho, saber onde e como promover melhorias, identificar sua contribuição para os resultados finais e compreender os impactos produzidos por sua atuação.
- Modelo ideal é aquele que nasce do encontro entre os interesses da organização e dos funcionários. Modelo ideal é o que leva a organização como um todo e os funcionários a conquistarem resultados desejados.
- É preciso levar em conta, na definição do modelo, atitudes que atendam aos desejos de todos. Desejo de justiça; de valorização e reconhecimento; de relacionamentos transparentes e verdadeiros; de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional; de evolução; de um ambiente seguro, limpo, organizado; de exercer um trabalho digno, que contribua para a realização pessoal.
- Cabe aos dirigentes definirem o modelo de gestão e as estratégias, as políticas e a maneira como a organização quer lidar com seus funcionários, ou melhor, são os dirigentes que definem a atitude que a organização deve assumir em todas as atividades da gestão de pessoas.

## AUTOATIVIDADE



Agora que você já possui uma visão geral sobre a gestão de pessoas nas organizações, discuta com seu grupo as seguintes questões, respondendo-as conforme orientações de cada questão:



1 Assinale com V as questões corretas e argumente sua resposta, conforme conteúdo estudado.

- a) ( ) O principal desafio dos gestores de Recursos Humanos é fazer uma gestão que possibilite atingir objetivos organizacionais e objetivos individuais (objetivos dos funcionários).

Argumente sua resposta.

- b) ( ) A Administração de Recursos Humanos produz impactos nas pessoas e nas organizações, ou seja, a maneira como as pessoas são geridas na organização, impactando significativamente nos resultados da organização.

Argumente sua resposta.

2 Reúna-se com três colegas e preparem uma apresentação do tipo *Power Point*® para contar a evolução histórica da Gestão de Pessoas no mundo.





## O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS E AS ATIVIDADES BÁSICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

### 1 INTRODUÇÃO

O sistema para gestão de pessoas é uma ferramenta estratégica, de suporte, para a organização administrar pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolver competências diferenciadas e conquistar consistentemente um desempenho melhor. As pessoas são o mais precioso dos recursos das organizações, o capital intelectual, considerado o maior capital e, como tal, deve ser estrategicamente administrado, para que as pessoas contribuam efetivamente com as suas responsabilidades e com os resultados da organização.

O desafio da gestão de pessoas é transformar os investimentos em resultados palpáveis, que são conseguidos pela atuação das pessoas. Para tanto, requer uma gestão estratégica, e administrar estrategicamente as pessoas requer a utilização de um sistema apropriado, que auxilie aos gestores (os executivos, as chefias) a tomar decisões acerca dos funcionários, estabelecendo os objetivos de crescimento e desenvolvimento da organização.

### 2 O CONCEITO DE SISTEMA

Sistema, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2001), é **um conjunto de princípios, método, forma, jeito**.

Como você pode perceber, é uma definição muito simples e muito abrangente. Apesar de a definição ser simples, a aplicação deste conceito na gestão de pessoas não é tão fácil. É preciso definir o conjunto de princípios, o método, o jeito de ser da gestão de pessoas que mais auxilie na conquista dos resultados.

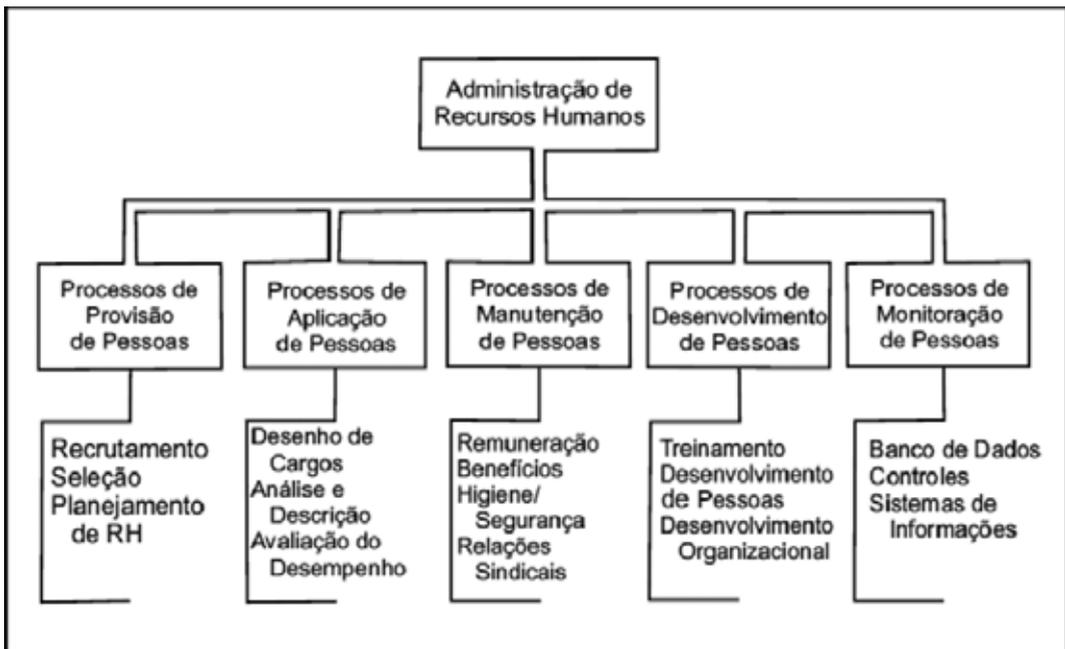
A sistematização exige a difícil tarefa de organizar, ordenar, definir o método, identificar o começo, meio e fim. No caso específico da gestão de pessoas, inicialmente precisamos ordenar as atividades de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração, compreendendo a relação de causa e efeito que há entre estas atividades.

Ao definirmos o sistema para gestão de pessoas, não podemos nos esquecer de que o resultado a ser conquistado através do sistema é contribuir com o crescimento e o desenvolvimento da organização, juntamente com as pessoas que nela trabalham. Este é um resultado possível, desde que as pessoas que ingressam na organização sejam criteriosamente selecionadas, que as suas responsabilidades sejam bem definidas, que sejam bem remuneradas, que tenham um bom ambiente para trabalhar, que tenham oportunidade de desenvolvimento e crescimento ao longo de sua vida profissional e, assim, possam efetivamente contribuir com o desenvolvimento da organização.

A Gestão de Pessoas é, portanto, um sistema composto de diversos processos e de muitos trabalhos interdependentes. Estes não ocorrem de forma isolada. Virtualmente, cada um, afeta outro trabalho.

Os processos que compõem a Gestão de Pessoas formam um sistema interligado com fronteiras, conforme demonstrado na figura a seguir. A figura indica que cada atividade se relaciona diretamente com uma das outras atividades. Por exemplo, os desafios enfrentados pela área de Administração de *Marketing* afeta sua seleção de empregados. O subsistema de seleção influencia o desenvolvimento e avaliação de desempenho dos empregados da área. Além disso, cada subsistema é afetado pelos objetivos do Departamento de Gestão de Pessoas e pelo ambiente externo em que ocorre a administração de *marketing*.

FIGURA 1 – PROCESSOS E SUBPROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: Chiavenatto (2000, p. 157)

É útil pensar em termos de sistemas. Isso faz com que se reconheçam os interrelacionamentos das partes. O pensar em sistemas também solicita o reconhecimento das fronteiras do sistema, as quais marcam o início do seu ambiente externo. O ambiente é uma consideração importante, porque a maioria dos sistemas são sistemas abertos. Um **sistema aberto** é aquele afetado pelo ambiente. As organizações e as pessoas são sistemas abertos porque são afetados por seus ambientes. A Gestão de Pessoas também é um sistema aberto influenciado pelo ambiente externo.

As atividades básicas da gestão de pessoas consistem em prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas, com o propósito firme de contribuir efetivamente para a sobrevivência da organização.

Segundo Chiavenato (2000, p. 153), “a função do órgão de gestão de pessoas enquanto *staff* é assessorar a organização no desenvolvimento de diretrizes e políticas para a solução de problemas específicos de pessoal e suprir de dados que possibilitarão decisões ao chefe de linha”.



“Entende-se por *staff* grupo qualificado de pessoas que assistem a um dirigente ou a um chefe”. (DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA).

Cabe aos funcionários da área de gestão de pessoas assistirem aos chefes, aos dirigentes de toda a organização, para a correta gestão de pessoas que trabalham na organização.

Inicialmente, vamos compreender o significado de cada processo que compõe as atividades da gestão de pessoas.

## 2.1 O PROCESSO DE PROVISÃO

O processo de provisão tem como objetivo definir quem trabalha na organização. Ocupa-se com o planejamento, recrutamento e seleção de pessoas. Prover significa dispor, abastecer, munir a organização de pessoas na quantidade e com habilidade necessária para atender à demanda de trabalho exigida. Prover a organização de pessoas talentosas é o resultado esperado do processo de provisão, sendo este o primeiro processo do sistema de gestão de pessoas.

FONTE: Disponível em: <[www.trabalhosfeitos.com](http://www.trabalhosfeitos.com)> Diversos>. Acesso em: 29 jan. 2013.

## 2.2 O PROCESSO DE APLICAÇÃO

O processo de Aplicação ocupa-se com o Desenho dos Cargos, Análise dos Cargos e Avaliação de Desempenho. Uma vez que as pessoas estão efetivadas na organização, elas precisam receber orientação de como executar suas atividades, que critérios precisam seguir, necessitam se dedicar a um trabalho definido precisam conhecer o conteúdo do seu cargo e, principalmente, precisam saber que critérios serão considerados para avaliar o seu desempenho.

O desenho do cargo define claramente as atividades, as responsabilidades, a identificação do cargo na estrutura organizacional e os requisitos de qualificação, experiência e as habilidades pessoais (de ordem comportamental) e habilidades técnicas exigidas do ocupante. A partir do desenho dos cargos, é possível definir objetivos com relação ao desempenho do ocupante do cargo.

Quando os cargos e os requisitos de desempenho estão bem definidos, isso facilita a adaptação do funcionário ao ambiente de trabalho e aumenta a probabilidade de ele desempenhar bem a sua função. Sem o desenho e análise dos cargos e os critérios para avaliação de desempenho, é quase impossível definir critérios para recompensar e remunerar funcionários.

## 2.3 O PROCESSO DE MANUTENÇÃO

O processo de manutenção ocupa-se com a remuneração, benefícios, higiene e segurança e relações sindicais. Uma vez aplicadas, as pessoas precisam ser mantidas na organização, e este é o desafio do processo de manutenção – manter as pessoas trabalhando na organização, motivadas e sob boas condições de trabalho. As pessoas estabelecem a sua forma de sobrevivência a partir das recompensas que recebem pelos trabalhos executados e pelas condições do ambiente de trabalho.

As recompensas devem seguir critérios rígidos de justiça e equidade e o ambiente de trabalho deve ser seguro, para que não afete a saúde das pessoas. Desta forma, é possível o estabelecimento de boas relações entre **patrão e empregado** e boas relações sindicais. Do contrário, as pessoas experimentam um sentimento de injustiça, de insatisfação, motivando o surgimento de conflitos. Diante dos conflitos, pode haver intervenções dos sindicatos, uma vez que estes (patronal e dos trabalhadores) defendem os interesses da classe.

A manutenção do nível de satisfação das pessoas está diretamente relacionada às condições de sobrevivência, de segurança, sociais e de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

## 2.4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

O processo de desenvolvimento ocupa-se com treinamento e desenvolvimento e surge da expectativa de crescimento e desenvolvimento, tanto por parte do funcionário quanto por parte da organização. O processo de desenvolvimento tem como desafio proporcionar treinamento e desenvolvimento individual (de cada funcionário) e o desenvolvimento organizacional (DO). É necessário focar a aprendizagem dos funcionários e a aprendizagem da organização como um todo.

O treinamento geralmente é dirigido para a habilitação do funcionário no cargo atual e tem um enfoque de curto prazo, ou seja, visa à aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos. O objetivo é habilitar o funcionário para que tenha domínio e consiga executar todas as atividades previstas pelo cargo que ocupa. Já o desenvolvimento tem o objetivo de habilitar as pessoas para galgarem cargos mais qualificados que os cargos que ocupam no presente. Daí o conceito desenvolvimento. À medida que os funcionários crescem a empresa também cresce.

Os programas de treinamento devem ser executados a partir da definição de objetivos específicos. Os objetivos de cada programa são definidos a partir de um diagnóstico, de um levantamento da necessidade de treinamento e desenvolvimento. É muito comum a sigla LNT( Levantamento das Necessidades de Treinamento). A partir do LNT realizado em toda a organização, é elaborado o Programa de Treinamento e Desenvolvimento. Em seguida, executa-se o programa e, por fim, a avaliação dos resultados.

## 2.5 O PROCESSO DE MONITORAÇÃO

O processo de monitoração ocupa-se com as atividades de controle de todos os processos do sistema de gestão de pessoas, tanto controle das pessoas (para que se comportem dentro de padrões desejados em termos de disciplina, organização etc.) como do controle dos resultados do sistema de gestão de pessoas como um todo.

Segundo Chiavenato (2000), a função do órgão de gestão de pessoas, enquanto *Staff está* em assessorar a organização no desenvolvimento de diretrizes e políticas para a solução de problemas específicos de pessoal e suprir de dados, que possibilitarão decisões ao chefe de linha. O processo de monitoramento ocupa-se especificamente desta atividade, da organização de todos os dados da gestão de pessoas. Uma boa estrutura do processo de monitoramento auxilia a tomada de decisão de todos os demais processos.

## 2.6 CONTROLE DOS RESULTADOS

Assim como as organizações possuem o seu planejamento estratégico e uma área de controle que coordena todas as informações estratégicas, permitindo a tomada de decisão com base em dados, a gestão de pessoas necessita de um sistema de controle que permita a tomada de decisão relacionada às pessoas com base em dados. É imprescindível dispor de um sistema de informações gerenciais, que auxilie a gestão de pessoas.

O processo de monitoração tem a função de controlar o resultado, as saídas. É necessário quantificar os resultados, transformar os resultados em indicadores. Ex.: qual o nível de satisfação dos funcionários? Qual o custo total da gestão de pessoas sobre o custo total da organização? Qual o tempo médio de casa dos funcionários? Qual o índice de rotatividade etc. Cada processo deve ter os seus indicadores e estes devem estar alinhados com o indicador geral da gestão de pessoas. Não há outra maneira para avaliar os resultados obtidos através da gestão de pessoas, senão através de um bom sistema de controle.

Segundo Campos (1992), bom sistema de controle significa:

- quantificar, definir metas, indicadores, com base no objetivo geral da gestão de pessoas;
- analisar periodicamente (com frequência definida – diária, semanal, mensalmente etc.) os resultados obtidos;
- comparar os resultados com as metas;
- se os resultados forem satisfatórios, manter e melhorar. Caso contrário, efetuar ajustes através de ações corretivas.

## 2.7 CONTROLE DAS PESSOAS

Todas as instituições organizadas estabelecem meios de controle para dirigir o comportamento de seus integrantes, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. Assim também a organização necessita instituir os seus meios de controle para orientar o comportamento dos funcionários, para que saibam o que deve ser seguido e o que deve ser evitado enquanto funcionários. Os meios de controle mais comuns são a hierarquia, as regras e os procedimentos. Quando estes são claros e compartilhados com todos, diminuem os conflitos, com menos punições e mais **elogios**. Compete à organização instituir meios de controle e critérios para garantir o cumprimento da lei e dos objetivos organizacionais.

Os meios de controle devem ser coerentes com a cultura da organização, uma vez que esta cultura exerce controle sobre o comportamento das pessoas. Os meios devem ser tão rígidos ou tão flexíveis à medida que construam relacionamentos duradouros, baseados em certos fundamentos, almejando a consecução dos resultados finais.

### 3 A RELAÇÃO E AS INTERFACES DOS PROCESSOS DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Como pudemos perceber, a relação entre os processos de gestão de pessoas é a relação de causa e efeito.

Segundo Campos (1992), é preciso entender que os processos de organização estão interligados, qualquer um deles pode prejudicar o atendimento do objetivo principal.

No caso da gestão de pessoas, qualquer um de seus processos pode prejudicar o resultado principal da gestão de pessoas e, conseqüentemente, o objetivo principal da organização.

Você pode perceber uma organização lógica e sequencial das atividades da gestão de pessoas. Provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento constituem-se num fluxo contínuo para a gestão de pessoas, no qual cada etapa do fluxo (cada processo) precisa cumprir com a sua função, para não comprometer os resultados do próximo processo.

Numa analogia, fica assim resumida:

- A partir da demanda de trabalho, a organização seleciona um profissional para trabalhar (Processo de Provisão).
- Em seguida, relaciona e delega todas as atividades que o funcionário deve executar, considerando o seu potencial e a complexidade do trabalho a ser executado (Processo de Aplicação).
- Em seguida, remunera o funcionário pelos serviços executados (Processo de Manutenção).
- Em seguida, incentiva o funcionário para que amplie o seu nível de conhecimento relacionado aos processos da organização. (Processo de Desenvolvimento).



Organizar a gestão de pessoas em forma de processo é um desafio muito grande. Identificar claramente a relação causa e efeito dos processos de gestão de pessoas requer amplo conhecimento e paciência. É muito comum confundir causa e efeito, e, consequentemente, atuarmos sobre os efeitos e não sobre as causas.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### CONCEITO DE PROCESSO – RELACIONAMENTO CAUSA/EFEITO

O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores. O primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa e efeito. Esta compreensão irá criar as precondições para que cada empregado da empresa possa assumir suas próprias responsabilidades, criando as bases para o gerenciamento participativo. Sempre que algo ocorre (efeito, fim, resultado), existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado.

Observando a importância da separação das causas de seus efeitos no gerenciamento e como nós temos a tendência de confundi-las, os japoneses criaram o “diagrama de causa e efeito”.

Este diagrama, também chamado de “diagrama espinha de peixe” ou “diagrama de Ishikawa”, foi criado para que todas as pessoas da empresa pudessem exercitar a separação dos fins de seus efeitos.

Definição de Processo – Processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos). Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só processos de manufatura, como também processos de serviço. Por exemplo: considere uma fábrica de latas. Ela é um processo que tem uma série de causas que provoca o efeito principal, a lata. As causas são os equipamentos de medição, as máquinas, as matérias-primas, a luminosidade do local, a mão de obra treinada, o método de fabricação etc. Por outro lado, o processo “fábrica de latas” é divisível em outros processos menores, que compõem o fluxo de fabricação de lata, como, por exemplo: processo de compra, processo de recebimento de matérias-primas, processo de corte de chapa, processo de solda etc. Mesmo estes processos menores podem ainda ser subdivididos em outros processos, de forma a facilitar o gerenciamento. Enquanto houver causas e efeitos, haverá processos. Este conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo, desta maneira, conduzir a um controle mais eficaz sobre o processo todo. Controlando-se os processos menores é possível localizar

mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa. Infere-se que o controle de processos é uma prática que se inicia com o presidente da empresa, pois o processo maior, a empresa, é de sua responsabilidade.

FONTE: CAMPOS, Vicente Falconi. TQC. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1992, p. 17.

# RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você viu que:

- O Processo de **provisão** ocupa-se com o planejamento, recrutamento e seleção de pessoas. O processo de **aplicação** ocupa-se com o desenho dos cargos, análise dos cargos e avaliação de desempenho. O processo de **manutenção** ocupa-se com a remuneração, benefícios, higiene e segurança e relações sindicais. O processo de **desenvolvimento** ocupa-se com treinamento e desenvolvimento das pessoas e o desenvolvimento organizacional. O processo de **monitoração** ocupa-se com as atividades de controle de todos os processos do sistema de gestão de pessoas. Ocupa-se do controle das pessoas, estabelecendo critérios para que se comportem dentro de padrões desejados em termos de disciplina, organização etc. e do controle dos resultados do sistema de gestão de pessoas como um todo.
- A gestão de pessoas deve ser feita através de um sistema integrado, em que cada uma de suas atividades deve ser entendida como um processo (processo de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração).
- Analisando a gestão de pessoas como um sistema (integração de todos os seus processos), fica fácil perceber que há uma relação lógica entre eles, uma relação de causa e efeito, ou seja, o resultado da gestão de pessoas depende do resultado de cada processo – entradas, processamento e saídas.
- O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e conquistar consistentemente um desempenho melhor, conquistar o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.
- A divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo conduzir a um controle mais eficaz sobre o processo todo.
- Controlando-se os processos menores é possível localizar mais facilmente um problema e agir mais prontamente sobre sua causa.
- Analisando a gestão de pessoas como um todo (todos os seus processos), fica fácil perceber que há uma relação lógica entre eles, uma relação de causa e efeito, ou seja, o resultado da gestão de pessoas depende do resultado de cada processo.
- O desafio do sistema integrado de gestão de pessoas é identificar onde começa e onde termina cada processo, ou seja, identificar o processo de

entrada, processamento e saída, as interfaces e a estratificação do objetivo de crescimento e desenvolvimento da organização X e os objetivos de cada processo da gestão de pessoas.

- Provisão são as entradas, a aplicação e a manutenção. Desenvolvimento é o processamento e a monitoração, a saída. Ao pé da letra, podemos afirmar que a gestão de pessoas inicia com a provisão seguida da aplicação, e assim sucessivamente, ou seja, provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento constituem-se num fluxo contínuo para a gestão de pessoas, no qual cada etapa do fluxo (cada processo) precisa cumprir com a sua função, para não comprometer os resultados do próximo processo.



1 Complete o quadro:

Atividade de Gestão de Pessoas	Descrição resumida da atividade
1	
2	
3	
4	
5	



2 Assinale as alternativas **corretas** quanto ao Modelo Ideal para gestão de pessoas:

- a) ( ) É o modelo idealizado pelo executivo principal da organização.
- b) ( ) É o modelo que leva a organização como um todo e os funcionários a conquistarem resultados desejados.
- c) ( ) É um modelo copiado de uma organização de sucesso. Afinal, modelos que deram certo devem ser copiados.
- d) ( ) É o modelo que nasce do encontro entre os interesses da organização e dos funcionários.

## POLÍTICAS PARA GESTÃO DE PESSOAS

### 1 INTRODUÇÃO

As políticas organizacionais são uma fonte poderosa de restrições. As políticas buscam conseguir uniformidade, economias, benefícios de relações públicas e outros objetivos que não se relacionam à Gestão de Pessoas.

A definição e utilização de políticas para a gestão de pessoas é extremamente importante para a implantação e manutenção do sistema de gestão de pessoas. Podemos afirmar que é impossível a implementação de um sistema sem que tenham sido claramente definidas as políticas.

Apesar de existirem sistemas prontos no mercado, não significa que estejam preparados para todas as organizações. Cada organização possui a sua cultura, sua forma de pensar, de agir e, por conseguinte, as suas políticas.

Entende-se por política o conjunto de regras estabelecidas para liderar pessoas com o propósito de conquistar resultados planejados. As políticas são guias, dirigem as pessoas para a ação e auxiliam os funcionários na tomada de decisão e compreensão das regras do jogo.

FONTE: Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/57112571/prova-andreia>>. Acesso em: 29 jan. 2013.

As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores etc. A partir das políticas, é possível definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividade, tendo-se em vista os objetivos da organização. Os procedimentos constituem uma espécie de plano permanente, que serve para orientar as pessoas na execução de suas tarefas dentro da organização. No fundo, servem para guiar as pessoas na realização desses objetivos. Visam dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações.

FONTE: Disponível em: <[www.aedb.br/.../439\\_SEGeT%20-%20Cargos%20e%20salarios.pdf](http://www.aedb.br/.../439_SEGeT%20-%20Cargos%20e%20salarios.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2013.

Para auxiliar na estruturação do sistema para gestão de pessoas é importante definir uma política para cada processo do sistema de gestão de pessoas. É recomendável que as políticas sejam definidas com a participação dos funcionários. Algumas organizações formam comitês para auxiliarem na definição das políticas.

A partir da definição das políticas, é muito importante transcrevê-las em um manual, que deve ser utilizado em todos os níveis da organização. Como você pode perceber, a gestão de pessoas é uma atividade muito complexa. As políticas bem definidas e divulgadas auxiliam muito na gestão de pessoas.

## 2 POLÍTICAS PARA O PROCESSO DE PROVISÃO

Elas devem dirigir os profissionais responsáveis para executarem as atividades do processo de provisão, segundo uma política. A política é que determina como executar as seguintes atividades.

### 2.1 POLÍTICA PARA O PLANEJAMENTO DE PESSOAL

Estas determinam os critérios que iremos usar para definir quem é o mercado que compete com a nossa organização.

### 2.2 POLÍTICAS PARA RECRUTAMENTO

Estas determinam os critérios para definir onde recrutar pessoal. Quais fontes de recrutamento devem ser utilizadas? Preferencialmente, recrutamento interno ou externo? Em que condições e como recrutar? Quais técnicas de recrutamento são estrategicamente mais interessantes para a organização? Preferência pelo recrutamento de familiares. Proibido recrutamento de familiares ou recrutamento de familiares em igual condição aos demais candidatos?

### 2.3 POLÍTICAS PARA SELEÇÃO

Estas determinam, quais os critérios de seleção são de fato enfatizados? Qual o padrão de qualidade está se buscando nos candidatos, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização? Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia?

### 3 POLÍTICAS DE APLICAÇÃO

Estas definem o como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos etc.), para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização; quais os critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização; e critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos, através da avaliação do desempenho.

FONTE: Adaptado de: <[www.selcon-rh.com.br/.../...](http://www.selcon-rh.com.br/.../...)>. Acesso em: 29 jan. 2013.

### 4 POLÍTICAS DE MANUTENÇÃO

- Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho e posição da organização frente a essas duas variáveis.
- Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho. Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado.
- Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança, que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização. Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

FONTE: Disponível em: <[xa.yimg.com/kq/groups/.../UNKNOWN\\_PARAMETER\\_VALUE](http://xa.yimg.com/kq/groups/.../UNKNOWN_PARAMETER_VALUE)>. Acesso em: 29 jan. 2013.

### 5 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO

- Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização.
- Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização.

- Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes. Ciclo de vida dos funcionários na organização, critério para realocação, aposentadorias etc.

FONTE: Disponível em: <[www.selcon-rh.com.br/.../...](http://www.selcon-rh.com.br/.../...)>. Acesso em: 29 jan. 2013.

## 6 POLÍTICAS DE MONITORAÇÃO

Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises, quantitativas e qualitativas da força de trabalho disponível na organização; e critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

FONTE: Disponível em: <[www.ftm.edu.br/aula\\_a\\_aula/contabeis/ARH-modulo1.ppt](http://www.ftm.edu.br/aula_a_aula/contabeis/ARH-modulo1.ppt)>. Acesso em: 29 jan. 2013.

### LEITURA COMPLEMENTAR

#### RECURSOS HUMANOS

Valorizar o capital humano da Petrobras é a principal atividade da área de Recursos Humanos da Companhia.

A Petrobras acredita que a função de uma empresa não se resume a dar lucro e emprego, pagar Impostos e cumprir as leis. Por isso, todos os procedimentos de informação e segurança foram revisados em seu Plano Estratégico, assim como foram reavaliados todos os programas de treinamento do pessoal envolvido. A Petrobras é uma das empresas brasileiras que mais valoriza o seu capital humano. E faz isso porque sabe que é impossível alcançar seus resultados financeiros, de produtividade, de tecnologia, sem valorizar as pessoas que nela trabalham.

A missão da política de Recursos Humanos da Companhia tem como foco principal assegurar um sistema de gestão de RH que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.

É nesse sentido que a área de Recursos Humanos da Companhia atua, sempre trabalhando para valorizar, desenvolver e reter os seus talentos. A Petrobras oferece oportunidades de progressão na carreira, remuneração nos padrões do mercado, benefícios educacionais, plano de saúde, além de ser uma empresa mundialmente reconhecida pela qualificação de seu corpo técnico.

## Política e Diretrizes de Recursos Humanos

- Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva.
- Assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover práticas de compensação competitivas em relação ao mercado.
- Promover práticas e processo de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas e os princípios éticos do sistema Petrobras.
- Estimular uma cultura empresarial única e humanizada, que respeite os valores locais, valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas.
- Estimular e reconhecer o exercício da cidadania pelos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social do sistema Petrobras.
- Manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados.
- Adequar as práticas de contratação de serviços, compatibilizando-as com as políticas de RH, Gestão do conhecimento, SMS e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades do Sistema Petrobras.

FONTE: PETROBRAS. Recursos Humanos. Disponível em: <[www2.petrobras.com.br](http://www2.petrobras.com.br)>. Acesso em: 16 jun. 2007.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico, você estudou que:**

- Entende-se por política o conjunto de regras estabelecidas para liderar pessoas com o propósito de conquistar resultados planejados. As políticas são guias, dirigem as pessoas para a ação.
- Auxiliam os funcionários na tomada de decisão e compreensão das regras do jogo.
- As políticas servem para guiar as pessoas na realização desses objetivos. Visam dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações.
- Para auxiliar na estruturação do sistema para gestão de pessoas é importante definir uma política para cada processo do sistema de gestão de pessoas.

## AUTOATIVIDADE



1 Agora que você estudou o tópico **políticas para a gestão**, discuta com o seu grupo sobre algumas políticas para a gestão de pessoas aplicadas em organizações que você conhece. Procure correlacionar a política ao processo de gestão de pessoas correspondente e transcreva-a. Ex.: Preferência pelo recrutamento interno – Política do Processo de Provisão – Subprocesso Recrutamento.



2 Os processos de gestão de pessoas com seus objetivos e atividades principais. Associe os itens, utilizando o código a seguir:



I-Prover.

II-Aplicar.

III- Manter

IV-Desenvolver.

V- Monitorar.

- ( ) Orientar o que e como os funcionários devem executar suas atividades, que critérios precisam seguir e que critérios serão considerados para avaliar o seu desempenho.
- ( ) Atender à expectativa de crescimento e desenvolvimento, tanto por parte do funcionário quanto por parte da organização. Proporcionar treinamento e qualificação de forma planejada e sistemática, visando ao desenvolvimento de uma maior competência das pessoas e da organização, de uma melhoria da eficácia e do funcionamento em geral da organização.
- ( ) Significa proporcionar constantemente boas condições de trabalho e remuneração justa e competitiva, com o propósito de manter as pessoas satisfeitas, para que permaneçam trabalhando na organização. Condição de trabalho significa ambiente limpo, organizado, seguro e adequado aos trabalhos e bons relacionamentos, exigindo dignidade, respeito, transparência etc.
- ( ) Munir a organização de pessoas (funcionários) na quantidade e com habilidade necessária para atender à demanda de trabalho exigida. Ocupa-se com o planejamento, recrutamento e seleção de pessoas.
- ( ) Significa controlar sistematicamente todos os processos do sistema de gestão de pessoas, tanto o controle das pessoas (para que se comportem dentro de padrões desejados em termos de disciplina, organização etc.) como do controle dos resultados do sistema de gestão de pessoas como um todo.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORETA:

- a) ( ) I - II - IV - V - III.
- b) ( ) II - IV - III - I - V.
- c) ( ) V - III - II - IV - I.
- d) ( ) II - III - IV - V - I.

## PLANEJAMENTO DE PESSOAL

### 1 INTRODUÇÃO

O planejamento de pessoal prevê sistematicamente as ofertas e demandas futuras de empregados para uma organização. Esse planejamento permite que os especialistas em gestão de pessoas proporcionem a força de trabalho apropriada necessária ao empregador. Os planos de recursos humanos (que também são chamados de planos de emprego) servem como um guia para outras atividades da gestão de pessoas, tais como obter novos empregados ou implantar um plano de expansão ou aumento de produção.

Idealmente, todas as organizações devem identificar suas necessidades de empregados através de planejamento de curto e de longo, prazos. Os planos de curto prazo indicam vagas que precisam ser preenchidas durante o ano vindouro. Os planos de longo prazo estimam a situação de recursos humanos para dois, três ou ocasionalmente cinco anos no futuro.

Portanto, como você pode observar, atividade de planejamento requer habilidade de análise de diferentes variáveis, que facilitem a tomada de decisão. Para facilitar, relacionamos algumas dicas, entre elas: analisar as metas e históricos, dimensionar a necessidade de pessoas e a capacidade instalada, analisar históricos de movimentação de pessoas, analisar os planos de carreira e sucessão de funcionários.

### 2 ANALISAR AS METAS E HISTÓRICOS

Analisar metas que afetam as necessidades de pessoal, tais como: volume de vendas, de produção de serviços etc. Analisar históricos para cada uma das metas e projetar os níveis futuros. Com base nestes históricos, projetar a mão de obra para cada área, correlacionada com a projeção dos níveis históricos.

### 3 DIMENSIONAR A NECESSIDADE DE PESSOAS X A CAPACIDADE INSTALADA

Desdobrar o planejamento em programação de máquinas e equipamentos e efetuar a programação de materiais e programação da **MOD** (mão de obra diretamente envolvida na produção). Buscar equilíbrio entre o número de pessoas e procura/demanda do produto/serviço. Este modelo utiliza previsões ou extrapolações de dados históricos e está voltado para o nível operacional da organização. Geralmente compete ao **PCP** (Planejamento e Controle da Produção) definir a necessidade de pessoas para cumprir os programas de produção. Uma vez definido, compete ao profissional do órgão de pessoal efetuar o recrutamento e seleção.

### 4 ANALISAR HISTÓRICOS DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

Históricos e acompanhamento do fluxo de entradas, saídas, promoções e transferências internas permitem uma predição em curto prazo das necessidades de pessoal da organização. Esta modalidade de planejamento é muito útil na análise do sistema de carreiras, quando a organização adota política consistente nesse sentido.

### 5 ANALISAR OS PLANOS DE CARREIRA E SUCESSÃO DE FUNCIONÁRIOS

Acompanhar a evolução dos funcionários, suas expectativas, planos de futuro, faixa etária e definir quem substitui na eventualidade de alguma vaga futura.

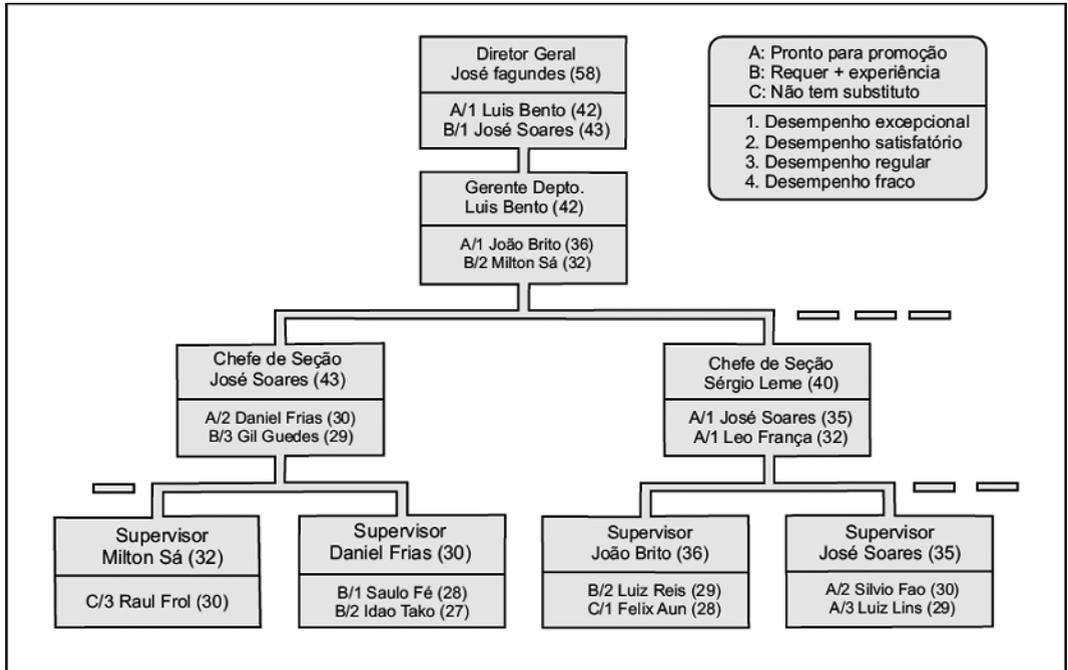


Analisar os planos de carreira e sucessão de funcionários.

Esta modalidade de planejamento deve ser criteriosamente avaliada e praticada, principalmente em caso de cargos de alta complexidade, cujo perfil do ocupante exige longo tempo para formação e desenvolvimento. A faixa etária dos ocupantes destes cargos e seus planos de futuro são variáveis muito importantes para definir o tempo certo para iniciar a formação do substituto em tempo hábil. A definição de quem substitui quem deve ser feita em conjunto com o processo de avaliação de desempenho X desenvolvimento de pessoal, para garantir que se façam os investimentos em formação e desenvolvimento de pessoas com potencial para substituição no futuro.

A figura a seguir dá uma ideia para facilitar esta modalidade de planejamento.

FIGURA 2 - MODELO DE SUBSTITUIÇÃO DE POSTOS-CHAVES



FONTE: Chiavenato (2000, p. 201)

O planejamento de pessoal deve considerar a mutável composição da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como sua movimentação, de acordo com o desenvolvimento organizacional.

A atividade de planejamento consiste em definir quantas pessoas são necessárias para a organização e qual é o perfil dessas pessoas. Somente quando estas duas informações estiverem bem definidas, é possível efetuar um bom recrutamento.



O planejamento deve ser feito para atender à demanda de trabalho e ao atendimento das estratégias da organização "futuro da organização". Neste sentido, é muito importante que a gestão de pessoas utilize constantemente informações da área comercial referentes às tendências do mercado. É imprescindível decidir se há ou não necessidade de contratação para atender à demanda de pedidos, quando contratar, por quanto tempo vai existir a demanda de pedidos e produção ou serviços que justifiquem a contratação, qual o perfil de profissionais que a organização necessita para atender a esta demanda. Pessoas não podem ser contratadas e descartadas aleatoriamente por ineficiência da organização em planejar o seu futuro, ao mesmo tempo em que a organização não pode ficar fragilizada pela incompetência das pessoas.

**LEITURA COMPLEMENTAR****CARACTERÍSTICAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Jefrey S. Harrison

O pensamento estratégico é focado em objetivos, amplo, oportunista, orientado para o longo prazo, construído sobre o passado e o presente e conduzido por hipóteses. Focado em objetivos – O pensamento estratégico não é um processo aleatório de tentativa e erro. Ao contrário, envolve objetivo estratégico, que é uma visão de onde uma organização está ou para onde deveria ir. Objetivo estratégico “implica um ponto de vista particular sobre o mercado de longo prazo ou a posição competitiva que uma empresa deseja construir na próxima década, por exemplo”. Dessa forma, exprime um sentido de direção. Um objetivo estratégico é diferenciado; implica um ponto de vista competitivo e único sobre o futuro. Ele representa para os funcionários a promessa de exploração de novos territórios competitivos. Assim, transmite um senso de descoberta.

O objetivo estratégico tem um fio emocional; é um objetivo que os funcionários consideram inerentemente digno de mérito. Assim, implica senso de destino. Direção, descoberta e destino. Esses são os atributos do objetivo estratégico.

FONTE: HARRISON Jefrey S. Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 41.

# RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico, você estudou que:

- O planejamento de pessoal permite, ao gestor, visualizar e antecipar qual a força de trabalho e as competências necessárias para a realização dos trabalhos futuros.
- Um bom planejamento exige um trabalho conjunto dos profissionais do órgão de pessoal e de todos os gestores da organização.
- A atividade de planejamento consiste em definir quantas pessoas são necessárias para a organização e qual o perfil dessas pessoas. Somente quando estas duas informações estiverem bem definidas, é possível efetuar um bom recrutamento.
- O planejamento pode ser feito a partir da análise das metas e históricos. Análise de metas e a necessidade de pessoas segundo a capacidade instalada, análise de históricos de movimentação de pessoas e análise dos planos de carreira e sucessão de funcionários.
- Um bom planejamento de pessoal abastece com dados o recrutamento. Um bom recrutamento auxilia a seleção de candidatos com perfil ideal para a organização.

## AUTOATIVIDADE



Depois da leitura do Tópico 4, você pode perceber que o planejamento é um fator essencial para as organizações, podendo perceber o envolvimento das pessoas nesse processo. Portanto, descreva com suas palavras os passos que envolvem o processo para se desenvolver o planejamento.





## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

### 1 INTRODUÇÃO

Descobrir novos empregados para a organização é um desafio para a maioria das áreas de Gestão de Pessoas. Algumas vezes, a necessidade de novos trabalhadores é conhecida com bastante antecedência em consequência de planos detalhados de recursos humanos. Em outras ocasiões, a área de Gestão de Pessoas defronta-se com pedidos urgentes de substituições que precisam ser feitas tão rapidamente quanto possível. Em qualquer dos casos, encontrar candidatos qualificados é uma atividade chave.

Portanto, recrutamento é a atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de profissionais, internamente e externamente à organização, objetivando atender aos clientes internos da empresa. Logo, recrutamento significa: identificar no mercado, pessoas/candidatos potencialmente qualificados e que demonstrem interesse em ocupar cargos e trabalhar na organização.

Segundo Chiavenatto (2000, p. 197):

peças e organizações convivem em um interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles, para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

O recrutamento é um processo constante, ao passo que a seleção só é feita quando houver a disponibilidade de vagas. Portanto, constantemente o profissional responsável pelo recrutamento deve se relacionar com o mercado de recursos humanos, a fim de identificar candidatos potencialmente qualificados e capazes.

Segundo Chiavenato (2000, p. 198), “para ser eficaz, o recrutamento deverá atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer o processo de seleção. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento”.



Para prover a organização de pessoas talentosas é necessário um planejamento cuidadoso do recrutamento. O recrutamento é uma atividade que precede a aplicação de pessoas, no entanto o desenho dos cargos, que é uma atividade do processo de aplicação (subsequente ao processo de provisão), precisa estar definido para iniciar o processo de provisão, ou seja: não podemos planejar, recrutar e selecionar, sem antes determinar o conteúdo dos cargos.

No entanto, determinar o conteúdo dos cargos é uma rotina do processo de aplicação, conforme ainda será mencionado nesta Unidade. A seguir, abordaremos apenas os conteúdos do cargo, para facilitar a compreensão do recrutamento e seleção.

Como se vê, a gestão de pessoas é feita através de cinco processos menores, que formam um processo global e dinâmico, nem sempre apresentando uma sequência. Os cinco processos (Prover, Aplicar, Manter, Desenvolver e Monitorar) são intimamente interrelacionados e interdependentes.

## 2 RECRUTAMENTO E DESENHO DOS CARGOS

Para executar o recrutamento são necessárias informações do conteúdo dos cargos. Basicamente, o conteúdo dos cargos descreve, de forma estruturada, as atribuições e os requisitos indispensáveis para que o ocupante tenha possibilidade de desempenhar bem as atividades do cargo.

A definição do conteúdo/descrição de cargo facilita a definição objetiva da responsabilidade do ocupante, evitando dúvida sobre o que é ou não sua responsabilidade. Geralmente, aquilo que é responsabilidade de todos não é de ninguém. Certamente, você já ouviu a seguinte história: **Havia um importante trabalho a ser feito e todo mundo tinha certeza de que alguém o faria. Qualquer um poderia fazê-lo, mas ninguém o fez. Ao final, todo mundo culpou alguém, quando ninguém fez o que qualquer um poderia ter feito.**

Para facilitar o seu estudo, apresentamos, a seguir, os principais tópicos da descrição de cargos que precisamos saber para iniciar o recrutamento:

- a) **Atribuições principais:** resumo das tarefas que o funcionário irá executar. Ex.: efetuar o faturamento e escrituração fiscal; receber, classificar e distribuir correspondências conforme endereçado; elaborar o controle orçamentário utilizando sistema informatizado; contatar com fornecedores, negociar e emitir pedidos de compra etc.
- b) **Identificação do cargo na estrutura organizacional:** com base nas atribuições do cargo, definir a linha de autoridade, a qual setor/departamento será subordinado o cargo. Se cargo de chefia, definir também a quantidade de cargos subordinados.

- c) **Título do cargo:** deve ser coerente com os demais cargos da organização e dar uma boa ideia das principais atividades do cargo, uma identificação pela sua atividade mais importante.
- d) **Escolaridade:** grau de instrução necessário para o ocupante executar as atividades previstas pelo cargo:
- I. - Ensino Fundamental.
  - II. - Ensino Médio.
  - III. - Curso Técnico (Ex.: Técnico Mecânico ou outro afim).
  - IV. - Ensino superior (Ex.: Engenharia Mecânica ou outra afim).
  - V. - Pós-graduado; Mestrado; Doutorado.
- e) **Cursos específicos:** cursos relacionados aos conhecimentos exigidos pelo cargo que não são supridos pela escolaridade. Ex.: eletricitista predial, desenho mecânico, linguagem de programação utilizada no sistema informatizado da empresa etc.
- f) **Experiência:** tempo mínimo exigido para aprender a executar as atividades do cargo na prática. Este tempo é definido com base no tempo mínimo necessário para o candidato ter contato com as atividades do cargo e desempenhá-las com habilidade e autonomia. Ex.: ter atuado como mecânico de automóvel no mínimo por um ano.

FONTE: Werther & Davis (2002)

Além dos tópicos dos cargos mencionados acima, existem outros. O quadro a seguir nos dá uma ideia da quantidade de tópicos/requisitos de uma descrição de cargos:

#### REQUISITOS MENTAIS

- **Escolaridade.**
- **Experiência.**
- **Complexidade.**
- **Habilidade analítica.**
- **Criatividade.**
- **Precisão.**
- **Julgamento e iniciativa.**
- **Planejamento.**

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Esforço físico.**
- **Habilidade manual.**
- **Fadiga mental/visual.**
- **Monotonia.**
- **Concentração.**

- **Pressão do trabalho.**
- **Pressão emocional.**

## RESPONSABILIDADES

- **Por material ou produto.**
- **Por ferramentas e equipamentos.**
- **Por erros.**
- **Por valores.**
- **Por contatos.**
- **Por subordinados.**
- **Por dados confidência.**

Alguns autores atribuem nomes diferentes quando se referem ao mesmo tópico, como por exemplo, atribuições principais, funções principais e atividades principais, são três denominações diferentes para o mesmo tópico.

Naturalmente, os requisitos de cada cargo são uma restrição. Por exemplo, os trabalhadores altamente especializados são mais difíceis de encontrar do que os não especializados. Os recrutadores ficam a par das demandas de um cargo pelos comentários do gerente que faz o pedido e pela informação de análise de cargo. A informação de análise de cargo é especialmente útil porque revela as características importantes do cargo e dos candidatos. O conhecimento dos requisitos de um cargo permite ao recrutador escolher a melhor maneira de encontrar candidatos, dadas às restrições sob as quais o recrutador deve operar.

Dos tópicos mencionados anteriormente, consideram-se relevantes os que mais afetam o recrutamento. Os mesmos não são citações de uma bibliografia específica, mas de uma generalização, com base nas bibliografias utilizadas para elaboração deste caderno, incluindo pequenas adaptações, com base na experiência dos autores.



Lembrem-se: os requisitos do cargo referem-se aos requisitos exigidos pelo cargo e que o recrutamento busca candidatos que tenham os requisitos exigidos pelo cargo. É comum confundir bons candidatos quando estamos diante de “alguém” que gostamos muito, principalmente quando este se predispõe a fazer qualquer coisa para entrar na organização. Ter predisposição é apenas um dos requisitos exigidos, mas este não substitui os demais. Mesmo que os candidatos possuam bons requisitos, porém não relacionados ao cargo, não significa um candidato em potencial para a vaga em questão. Os requisitos são aqueles exigidos pelo cargo, nunca os que o candidato possui. Em resumo, cabe aos ocupantes dos cargos estarem preparados para assumirem o cargo, desempenhando as suas atividades com eficácia.

### 3 RECRUTAMENTO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

É importante definir inicialmente quem é o mercado de Recursos Humanos, ou seja, definir alguns parâmetros e características do mercado de Recursos Humanos, que afeta a organização. É importante compreender que a organização está inserida em um mercado e, conseqüentemente, é afetada positiva ou negativamente por ele. O mercado de Recursos Humanos é afetado com relação à área física (a que distância, em que região estão as pessoas que se interessam em trabalhar, cujas características culturais sejam semelhantes à cultura da organização); com relação à dimensão tempo ou sazonalidade (maior ou menor demanda de trabalho que ocorre em cada período); com relação à oferta e à procura; com relação a fatores como educação, conhecimento, aspectos socioeconômicos etc.

As características do mercado de Recursos Humanos se modificam com a mesma velocidade das mudanças de cultura. Modificam-se de geração em geração, sofrem impactos das tecnologias, dos meios de comunicação etc. Cabe à organização se adaptar às mudanças, para poder melhor entender e se relacionar com o mercado de Recursos Humanos. É necessário fazer investimentos para manter uma boa imagem no mercado de Recursos Humanos, para facilitar o relacionamento entre o mercado de Recursos Humanos e a organização.

A principal característica que está afetando fortemente o mercado de Recursos Humanos, atualmente, é o conhecimento. O maior capital da organização está no conhecimento, sendo que nem sempre o mercado dispõe de Recursos Humanos com o nível de conhecimento exigido. Esta limitação fica mais evidente em caso de recrutamento para funções mais específicas e de alta complexidade.



O ciclo da gestão de pessoas se fecha em cinco processos básicos, que são inter-relacionados e interdependentes, em que qualquer alteração ocorrida em um deles provoca influência sobre os demais.

No caso específico de recrutamento, às vezes não conseguimos o candidato com o perfil desejado em função da limitação do próprio mercado de Recursos Humanos. É muito importante, porém, observar as tendências do mercado, os pontos fortes e as limitações oferecidas e estruturar a gestão de pessoas para superar os pontos fracos.

Com relação aos requisitos de qualificação, por exemplo, quando não há recrusas que os atendam plenamente, devemos selecionar o melhor candidato possível e planejar o seu desenvolvimento através do processo de treinamento e desenvolvimento.

Sobre o detalhamento do processo de desenvolvimento, você estudará na disciplina Administração de Recursos Humanos.

Sempre que um dos processos não consiga atingir plenamente seus objetivos, precisamos reforçar investimentos em outro processo, para compensar e buscar o equilíbrio. Este é o exercício constante da gestão de pessoas.

## 4 RECRUTAMENTO E SUAS TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS

Já sabemos que recrutamento é o processo de primeiro identificar fontes de empregados (**talentos**) para a organização e, no momento oportuno, acionar tais fontes, a fim de encaminhar as pessoas mais adequadas à etapa seguinte que é a seleção. A importância do recrutamento é crucial, pois, quando conduzido com eficiência, poupa tempo e dinheiro durante o processo seletivo. Segundo Chiavenatto (2000, p. 206), “o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificados, que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa que passa a influenciá-las, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender às suas necessidades”.

Os tais **talentos** estão trabalhando em alguma empresa, inclusive na nossa, ou estão em uma escola ou universidade, ou são desempregados.

Existem dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

### 4.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Consiste em identificar, na própria empresa, empregados/candidatos potencialmente qualificados, capazes e que demonstrem interesse em ocupar outro cargo. É uma boa política efetuar o preenchimento de vagas através do recrutamento interno para os cargos mais qualificados e o recrutamento externo para os cargos menos qualificados.

Para operacionalizar esta política, geralmente a necessidade de recrutamento para um cargo pode gerar a necessidade de recrutamento para outros cargos menos qualificados.

Esta política proporciona o atendimento da expectativa de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. O recrutamento interno exige a instituição de critérios e procedimentos para conduzir o processo com transparência e sem discriminação. O desejo de justiça é uma das expectativas dos empregados, que deve ser considerado em todas as ações da gestão de pessoas.

Qualquer funcionário potencialmente qualificado, capaz (com perfil exigido para cargo em questão) e que demonstre interesse, pode se candidatar, sendo escolhido o candidato que obtiver o melhor desempenho no processo de seleção. Podem participar do processo: empregados que demonstrem interesse ou que forem indicados pela chefia. A partir da indicação, compete ao funcionário indicado decidir participar ou não do recrutamento.

O recrutamento interno pode promover um funcionário e/ou proporcionar ao funcionário oportunidade de trabalhar em uma área de maior interesse que

o cargo atual. Neste caso, temos apenas uma transferência, não uma promoção. Em resumo, o recrutamento interno pode gerar uma simples transferência ou uma transferência com promoção de funcionário.

A seguir, você identificará algumas técnicas utilizadas para efetuar o recrutamento interno.

#### 4.1.1 Inventário de talentos

O nome pode variar – **inventário, mapa, banco ou até pool de talentos**. O conceito, porém, é sempre o mesmo: organizar um arquivo com todas as pessoas da empresa, cadastradas segundo o cargo que ocupam, suas qualificações, habilidades e competências.

Muitas organizações utilizam a intranet para organizar este cadastro. O funcionário recém-contratado insere seu currículo, geralmente em formulários de formato predeterminado e, depois, vai atualizando-o conforme os treinamentos internos ou externos de que participa, as responsabilidades que passa a assumir ou eventuais transformações em sua rotina de trabalho. O cadastro é, em geral, complementado periodicamente com a avaliação de desempenho do funcionário. Isso pode ser feito pelo próprio funcionário (autoavaliação), por seu superior, ou por outros responsáveis, de acordo com as políticas e métricas de desempenho preestabelecidas.



Não se assuste com esses termos complicados, nós vamos discutir este assunto mais profundamente na Unidade 3, Tópico 2.

Nos sistemas de informação da organização, também pode haver uma conexão entre o inventário de talentos e a análise de cargos, já vista no **item 2** deste tópico.

O *high potential* pode se tornar peça essencial em áreas que ainda nem existem dentro da empresa, mas são contempladas em seu planejamento estratégico. Por exemplo: um jornal que opera hoje como veículo de mídia impressa, mas planeja, no médio prazo, atuar também como provedor de conteúdo digital deve verificar nos seus quadros *high potentials* que possam, no futuro, exibir competências necessárias a essa nova unidade de negócio.

O grande desafio na identificação dos *high potentials* e que, como dito, eles não exibem as competências hoje, e sim têm potencial para exibi-las no futuro. Por isso, não adianta muito examinar os índices de desempenho atuais ou passados dos

empregados em busca dos *high potentials*. Em vez disso, a empresa deve se valer de instrumentos capazes de avaliar a personalidade e os motivadores das pessoas – e depois, evidentemente, ajudá-las a desenvolver aquelas competências por meio de programas adequados.

## 4.1.2 Quadro de substituição

Enquanto o inventário de talentos vale para todos os cargos, inclusive os operacionais, os **quadros de substituição** aplicam-se apenas a posições específicas. Também chamados de **quadro de remanejamento**, eles são utilizados em planos de sucessão.

Um plano de sucessão é uma estratégia para substituir rapidamente ocupantes de posições-chave da organização. Há uma tendência em associar as posições-chave aos cargos de alta direção, mas não é somente no topo da pirâmide que elas se encontram. Com a crescente descentralização do poder na maioria das organizações, lideranças de grau inferiores, como coordenadorias ou supervisões, também são muitas vezes consideradas posições-chave. Além disso, em setores fortemente dependentes de tecnologia ou conhecimento, cargos técnicos podem ser tão importantes quanto os gerenciais.

Para identificar uma posição-chave, é útil fazer perguntas deste tipo:

- Se esse cargo ficasse vago, o alcance dos alvos estratégicos da organização ficaria prejudicado?
- As competências do ocupante desse cargo estão relacionadas às competências centrais da organização?
- Trata-se de um cargo habitualmente difícil de preencher, ou porque há escassez de profissionais na área, ou porque ele requer conhecimentos e habilidades específicas?
- As decisões tomadas pelo ocupante desse cargo afetam de modo significativo o desempenho da organização como um todo?
- O ocupante desse cargo detém uma parcela significativa do conhecimento corporativo?

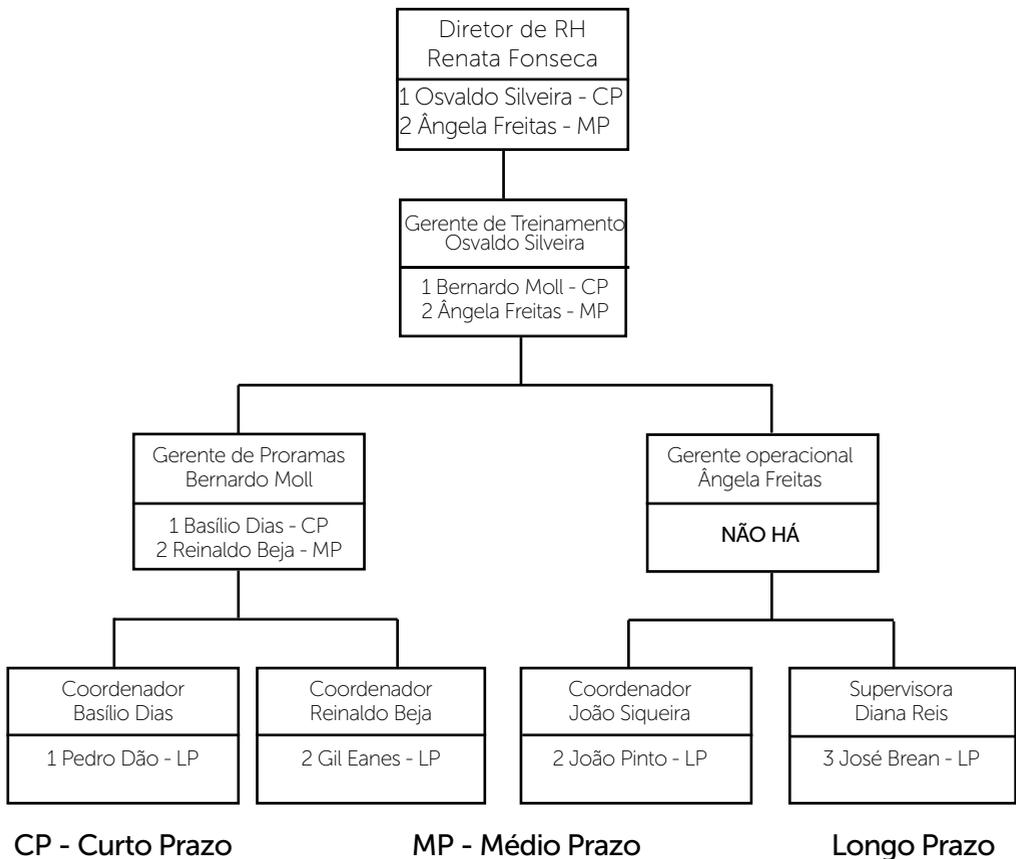
Uma vez mapeadas as posições-chave, devem ser buscados pelo menos dois possíveis substitutos para cada uma – os chamados **sucessores**. Esses sucessores costumam ser divididos em três categorias:

- a) aqueles que têm condições de assumir o cargo (imediatamente ou no máximo em um ano);

- b) aqueles que terão condições de assumir o cargo no médio prazo (em um ou dois anos);
- c) aqueles que só terão condições de assumir o cargo no longo prazo (de três a cinco anos).

Na figura a seguir, você encontra um exemplo de quadro de substituição. Observe que lacunas, como ausência de quaisquer sucessores para a gerente operacional Ângela Freitas, ou a ausência de sucessores de curto prazo para os coordenadores, devem merecer a atenção da área de RH. Caso essas posições fiquem repentinamente vagas, muito tempo e dinheiro serão gastos até que se encontre um substituto.

FIGURA 3 - MODELO DE SUBSTITUIÇÃO DE POSTOS-CHAVES



FONTE: Chiavenato (2000, p. 201)

Os quadros de substituição funcionam em estreita relação com o mapeamento de competências (ou com as especificações do cargo, em organizações que não usam a metodologia de competências). Afinal, é necessário identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes os possíveis sucessores devem desenvolver, a fim de direcioná-los aos programas de treinamento e desenvolvimento adequados.

### 4.1.3 Anúncio interno de vagas

Anunciar vagas disponíveis na intranet, no jornal corporativo ou mesmo no mural de avisos da empresa pode ser uma importante ferramenta auxiliar de recrutamento. Conhecendo as oportunidades concretas, os empregados podem indicar conhecidos ou candidatar-se eles mesmos às posições.

Contudo, é preciso tomar cuidado: anúncios internos exigem que a organização tenha uma política de administração de cargos (incluindo análise, descrição e especificação) muito bem estruturada e divulgada. Isso porque, caso algum candidato interno não seja aceito, o RH deve ser capaz de explicar claramente e com transparência as razões da recusa. Do contrário, corre-se o risco de se instalar um clima interno de desconfiança e descrédito quanto ao programa de recrutamento interno e à própria empresa.



Em 2008, durante uma entrevista a uma rádio local, o reitor da Universidade de Massachusetts Lowell revelou que a principal meta da entidade para o ano seguinte era aumentar o número de alunos em 15%. Falou também sobre os profissionais que mais colaborariam para o alcance dessa meta. É claro que excelentes professores e orientadores de pesquisa ajudam a atrair alunos; contudo você talvez se surpreenda com uma das posições – chave que o reitor citou: o supervisor dos jardineiros. A razão é que, ao visitar o campus, os jovens não necessariamente têm contato com a equipe docente – mas certamente observam se os jardins estão bonitos e bem cuidados.

Jason Corsello, um especialista em gestão do capital humano, conta essa história em seu *blog*: ([HTTP://humancapitalist.com](http://humancapitalist.com)) para demonstrar como as posições – chave de uma organização nem sempre são óbvias.

### 4.1.4 Vantagem do recrutamento interno

- **Mais segurança: a prata da casa:** gera mais segurança. Há uma história conhecida do funcionário, do seu comportamento, seu desempenho, relacionamentos etc. Há um rol de informações já documentadas no sistema de RH que podem ser facilmente consultadas. Em resumo, a margem de acerto tende a ser maior.
- **Menor custo:** não é necessário divulgação da vaga nos meios de comunicação externos, menor custo de admissão (requer apenas custos de transferência de cargo), menor custo de integração (requer apenas integração com o novo cargo etc.).
- Proporciona oportunidade de crescimento e desenvolvimento de empregados, sendo esta uma das expectativas dos empregados. A maioria dos empregados que entra em uma organização apresenta expectativa de **crescer**, ou seja, de

ocupar cargos qualificados e de maior valor. Neste sentido, o recrutamento interno é uma fonte poderosa de motivação para os empregados que vislumbram a possibilidade de crescimento dentro da organização.



De nada adianta uma boa política de recrutamento interno se não for amplamente conhecida pelos empregados, ou se a política for desrespeitada. Neste sentido, é muito importante que a política e os critérios definidos pela organização para o recrutamento interno sejam seriamente seguidos e amplamente conhecidos por todos. O recrutamento interno não pode gerar dúvidas sobre as causas que levaram um candidato interno a ser escolhido. Não pode parecer uma preferência por questões de "afinidade pessoal".

#### 4.1.5 Desvantagem do recrutamento interno

- Risco do funcionário não se identificar com as atividades do novo cargo, vindo a se frustrar e, conseqüentemente, a ter um desempenho abaixo do esperado. Um funcionário que tinha um bom desempenho passa a ter um desempenho ruim.
- Exige alto nível de motivação e qualificação de um grande número de empregados de todos os níveis hierárquicos, para buscarem oportunidades de promoção e crescimento. Quando poucos empregados se sentem motivados, pode gerar conflito de interesse, uma vez que, em menos tempo, empregados que participam do recrutamento interno podem vir a ocupar cargos de maior valor.
- Quando se trata de **chefes** que não conseguiram qualquer promoção ou que possuem potencial limitado para crescimento e desenvolvimento, este problema fica significativamente mais crítico. Estes passam a preencher os cargos subalternos com pessoal de potencial limitado, para evitar futura concorrência, e inibem o desempenho e aspirações dos subordinados que, no futuro, poderão ultrapassá-los.
- Maior desafio para a organização em termos de crescimento, para que possa oferecer oportunidades de crescimento para os empregados que estão preparados para receber promoções. Se estas oportunidades não surgirem, corre o risco de perder os empregados.
- Quando as pessoas planejam sua carreira, tendem a buscar oportunidade de colocar em prática seu potencial, dentro ou fora da organização em que estão trabalhando.

- Quando efetuado para todas as vagas que surgirem, impede a organização de contar com **sangue novo**. Convivendo apenas com a sua organização, os empregados se adaptam a ela, perdendo parcialmente o potencial de criatividade e inovação. Este comportamento é intrínseco ao comportamento humano, uma vez que a cultura organizacional influencia o comportamento de todos.

## 4.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Recrutamento externo significa identificar o candidato em alguma outra empresa, numa escola ou universidade, ou na comunidade em geral, ou seja, identificar um candidato fora da organização que está recrutando.

A identificação de candidatos deve ser efetuada através de técnicas específicas, definidas e estruturadas. É sabido que o recrutamento é fortemente influenciado positiva ou negativamente pela imagem da organização. Empresa que goza de boa imagem junto ao mercado de recursos humanos possui mais facilidade para efetuar um bom recrutamento.

Neste sentido, é muito importante que a empresa faça investimentos em comunicação e integração com a comunidade e entidades consideradas boas fontes de recursos humanos, no qual se encontra o seu mercado de recursos humanos. As técnicas de recrutamento sozinhas pouco ajudam. Elas são mais eficazes à medida que a empresa possui uma boa imagem e se apresenta para o mercado de recursos humanos como uma boa empresa para se trabalhar.

Ao mesmo tempo, sem canais de comunicação conhecidos, fica mais difícil para identificar os candidatos. Ao buscar fontes de talentos fora de seus domínios, a organização pode ou não se identificar.

O sigilo é recomendável quando:

- a) o cargo em questão é estratégico;
- b) a divulgação pode revelar algo sobre os planos da empresa, como a abertura de uma nova unidade de negócios;
- c) a organização é conhecida demais, de maneira que a simples menção de seu nome atrairia um número exagerado de candidatos; ou
- d) a empresa pensa em substituir o ocupante atual do cargo e não quer que este saiba.

As principais fontes de recrutamento externo são: banco de currículos; indicações; anúncio no próprio estabelecimento; anúncios em jornais, revistas, rádio ou TV; consultorias especializadas; contatos com sindicatos, associações de classe e outras entidades civis; contatos com órgãos governamentais; contato com escolas, universidades; diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola; e contatos com outras empresas.

Veremos cada um separadamente, a seguir.

## 4.2.1 Banco de currículos

Hoje, inúmeras organizações de todos os portes mantêm um *link* do tipo “Trabalhe conosco”, ou “Oportunidade de carreira” em seus *sites*. Neste *link*, além de divulgar eventuais vagas, elas abrem um canal permanente para que os visitantes enviem seus currículos.

Em vez de permitir o envio de arquivos anexos, geralmente a empresa disponibiliza um formulário para que o interessado insira seus dados. Isso ocorre porque é bem mais fácil analisar as informações em um formato padronizado, assim como consolidar dados em grande quantidade.

A organização pode também planejar e desenvolver uma solução tecnológica de *e-recruitment*, isto é, o desenvolvimento e programação de um *software* que gerencia os currículos recebidos por meios eletrônicos. Essas soluções oferecem várias conveniências, como detectar a entrada de currículos que atendam aos critérios de determinada vaga em aberto, enviar ao candidato notícias sobre processos seletivos, lembrá-lo de atualizar seu currículo, e assim por diante.

Além de utilizar os canais eletrônicos, muitas organizações continuam recebendo e arquivando os currículos enviados por *e-mail*, *fax*, pelo correio ou mesmo entregues pessoalmente. Em fim, um banco de currículos pode também ter incluso:

- Profissionais que já participaram de outros processos seletivos na organização, mas não foram aproveitados.
- Empregados que se demitiram ou foram demitidos.
- Empregados aposentados.

Para todos os casos, vale a regra de se ter estabelecido, por política, um tempo máximo de arquivamento dos currículos, pois um currículo muito antigo já não tem serventia, a não ser a de ocupar espaço no banco de dados, além de atrapalhar o processo de busca na hora de uma pesquisa.

## 4.2.2 Indicações

A **indicação** – ou o conhecido **QI - quem indica** - é a forma mais simples e difundida de recrutamento. Trata-se, na verdade, de uma fonte **híbrida**: a fonte em si é interna (o funcionário que indica seu conhecido para a vaga), mas o talento, ou seja, o candidato vem de fora. É uma boa política contar com candidatos

indicados pelos empregados. Para que os empregados possam indicar candidatos, é necessário que eles conheçam os requisitos do cargo em aberto e os critérios e procedimentos de recrutamento aplicados, para não criar falsas expectativas.

Ao estimular os empregados a indicarem candidatos, a empresa está criando uma oportunidade para os empregados se sentirem prestigiados junto à organização e ao candidato. Dependendo do caso, ele se torna naturalmente corresponsável, junto à empresa, pela admissão do candidato que indicou.

Os recrutadores costumam apontar as seguintes vantagens da indicação:

- É mais fácil conseguir candidatos que compartilhem os valores da organização – características pessoais, como honestidade e dedicação, são altamente valorizadas pelas empresas, em geral, mais comuns entre os candidatos indicados por pessoas da organização; pois ninguém gostaria de ter seu nome associado a um empregado que não demonstrasse possuir esses valores, aqui mencionados.
- É mais provável obter candidatos competentes – o raciocínio é o mesmo para fatores técnicos: ninguém quer ser relacionado a uma contratação de um colega incompetente.
- O conhecimento é maior de ambos os lados – a pessoa que indica normalmente conhece bem o candidato e, por sua vez, este também pode conseguir várias informações sobre o cargo e sobre a própria empresa com seu colega, evitando surpresas desagradáveis mais tarde.
- Os vínculos se estreitam – na medida em que o novo empregado é indicado por outro que já trabalha na empresa, se torna mais fácil a construção de fortes vínculos entre as pessoas, o que é um facilitador para o trabalho em equipe.

Todavia, se faz necessário tomar alguns cuidados no recrutamento por indicação:

- **Primeiro:** indicação não significa contratação. O amigo ou parente indicado deve passar por todo o processo seletivo, sendo examinado com todo o rigor dispensado a outros candidatos.
- **Segundo:** informar com toda a clareza possível aos empregados as características da vaga e o perfil esperado do profissional. Caso contrário, os riscos de um empregado indicar um amigo que atenda a seus critérios pessoais, e não os da organização são muito grandes.
- **Terceiro:** deixar claro para a pessoa que indica que esta não é responsável pelo sucesso ou fracasso da contratação, pois, a palavra final de aprovação é da área de RH e da empresa como um todo.

### 4.2.3 Anúncios

Embora tenha perdido muito de sua força com o surgimento da Internet, esse tipo de fonte ainda é utilizado por várias organizações, muitas vezes em conjunto com outros. Seu uso é indicado quando se quer alcançar um grande número de pessoas, incluindo as que não têm muita familiaridade com a Internet. Portanto, veicular anúncios de emprego é outro método efetivo de recrutar. Já que o anúncio pode alcançar uma audiência mais ampla do que as indicações por empregados ou dos espontâneos não solicitados, muitos recrutadores anunciam como uma parte-chave de seus esforços.

Os **anúncios de emprego** descrevem o cargo e os benefícios, identificam o empregador e dizem aos que estão interessados como podem candidatar-se. O anúncio é a forma mais conhecida de fazer propaganda a respeito do emprego. Para candidatos altamente especializados, os anúncios devem ser postados em jornais e revistas da classe como, por exemplo, revistas médicas, revistas para engenheiros, decoradores, professores etc., ou jornais de fora da cidade, localizados em áreas de concentração das aptidões desejadas.

Os anúncios têm algumas limitações bem sérias. Podem levar a centenas de interessados uma única vaga de cargo que seja desejável, ou poucos podem se candidatar a cargos pouco atrativos. Por exemplo, poucas pessoas se candidatam a cargos de venda porta a porta se sabem que os produtos são livros. Igualmente, os candidatos ideais provavelmente já estão empregados e não estão lendo os anúncios de emprego. Por fim, não se deve fazer um anúncio fechado, quando visamos à substituição de um empregado, nos cadernos tradicionais de emprego.

Estas limitações são evitadas com a publicação de **anúncios fechados**. Um anúncio fechado não identifica o empregador. Os candidatos interessados devem enviar seus currículos para uma caixa postal, ou aos cuidados do jornal. O currículo, que é um breve resumo de antecedentes do candidato, é então enviado ao empregador. Estes anúncios permitem que a vaga permaneça confidencial, previne incontáveis indagações pelo telefone e evita problemas de relações públicas com candidatos desapontados.

Os anúncios para recrutamento, através de outras mídias – cartazes, televisão e rádio, por exemplo – raramente são usados porque os resultados dificilmente justificam a despesa.

### 4.2.4 Utilização de consultorias especializadas

As antigas **agências de empregos** desenvolveram-se muito e hoje oferecem uma gama de serviços diferenciados e bastante profissionais, em se tratando de recrutamento de profissionais. Existem basicamente dois tipos de serviços: os voltados ao profissional e os voltados às empresas.

- **O primeiro tipo:** chamados de *Replacement Consultancy* (consultoria de recolocação). Na prática o seu funcionamento consiste de pagamento de uma taxa, por parte do profissional, para exibir seu currículo no *site* da consultoria, ou em outro tipo de banco de dados, ao passo que as empresas contratantes podem exibir suas vagas gratuitamente.

Tanto para o profissional quanto para a organização a consultoria oferece serviços adicionais. A *Catho On-line*, por exemplo, uma das mais conhecidas empresas do ramo permite ao profissional que este contrate também uma assessoria para uma *career transition and repositioning* (transição e reposicionamento de carreira), que poderá ajudá-lo a traçar seus objetivos e preparar-se para os processos de seleção que por ventura venha participar. Por sua vez, as empresas podem pagar por uma assinatura que lhes dê direito a consultar o banco de currículos a qualquer tempo.

Embora seja voltado para atender a necessidades do profissional, o serviço de recolocação também pode ser contratado por empresas que demitem, em sinal de preocupação com o futuro de seus ex-empregados. Nesses casos, as consultorias disponibilizam a qualquer empresa seu banco de dados, pois sua meta é empregar o mais rápido possível seu cliente individual.

- **O segundo tipo:** serviços prestados para atender às necessidades das empresas, existem as *Serch Consultancy* (consultoria de recrutamento), que se encarregam de todo o processo de recrutamento, incluindo a seleção.

Há ainda, um serviço especial, desenvolvido para grandes organizações (multi ou transnacionais), chamado de *Service Headhunter* (caça-talentos) que visa recrutar e selecionar altos executivos, ou, profissionais especialistas – técnicos e científicos que geralmente estão empregados e muito bem empregados.

Enfim, existem empresas especializadas na prestação desses serviços (*replacement, outplacement, serch, e headhunter's*), mas também há empresas que prestam todos os tipos de serviços e ainda oferecem as chamadas *customized solutions* (soluções customizadas), desenvolvidas conforme as necessidades demonstradas pelo cliente. Nesse caso, cabe ao responsável pelo RH, certificar-se de que a consultoria não vai privilegiar seus próprios clientes, ou seja, indicar somente eles para a recolocação na empresa que esta contratando. O mais sensato, para os profissionais de RH, é o de privilegiar as consultorias que tenham como foco principal seleção ou recolocação, justamente para evitar correr esse risco.

#### 4.2.5 Políticas da “boa vizinhança”

Solicitações para outras empresas que atuam no mesmo mercado de recursos humanos. Geralmente, os profissionais de Recursos Humanos adotam a

política da **boa vizinhança**, buscando soluções para diversos problemas da gestão de pessoas, inclusive a solicitação de candidatos em potencial.

Esta técnica geralmente é utilizada em casos de recrutamento mais difíceis, por exemplo, em caso de cargos típicos do ramo e pouco comuns no mercado e críticos em relação aos concorrentes. Também se pode recorrer a sindicatos e associações de classe que mantenham **balcões de emprego** ou **banco de currículos** que podem ser fontes úteis de auxílio no processo de recrutamento, além disso, quando a empresa precisa ou deseja promover a diversidade em seus quadros, contratando, por exemplo, pessoas com necessidades especiais, o contato com uma associação específica poder ser providencial.

Vários órgãos da administração federal, estadual ou municipal desenvolvem programas de promoção do emprego, como por exemplo, o **SINE** (Sistema Nacional de Empregos do governo Federal), o **PAT** (Programa de Atendimento ao Trabalhador), mantido pelo governo do Estado de São Paulo. As empresas que estiverem interessadas em divulgarem suas vagas no balcão de emprego do PAT, especialmente as da classe operacional, podem fazê-las de forma gratuita, o que representa uma solução econômica para as anunciantes.

Quando uma empresa vai se instalar em município pequeno, também é comum o governo municipal se incumbir de fazer um cadastramento entre a população economicamente ativa, visando atender às necessidades da mesma e da empresa.

Para as vagas de nível inicial, como escolas, universidades, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola são uma fonte comum de candidatos. Muitas universidades, faculdades e escolas de ensino profissionalizante e os centros de integração empresa-escola oferecem a seus atuais alunos e aos já diplomados assistência em colocação. Essa assistência ajuda os empregadores e graduados a se encontrarem e discutirem as oportunidades de emprego e o interesse do candidato.

#### 4.2.6 Viagens de recrutamento em outras localidades

É uma das técnicas viáveis quando o mercado de recursos humanos local já está bastante explorado e há uma grande oferta de emprego e baixa oferta de recursos humanos. Neste caso, o profissional responsável pelo recrutamento se desloca para a localidade escolhida, instalando-se em local apropriado, e divulga as vagas ou orientações pela imprensa local. É bom observar que os critérios praticados em termos de remuneração, benefícios para candidatos recrutados em outras localidades são diferentes. Afinal, os candidatos devem se transferir para a cidade onde a empresa está situada e geralmente há necessidade de um investimento maior em benefícios e garantias de permanência no emprego. É preciso muito cuidado e seriedade, principalmente na garantia do emprego.

Vale observar que a cultura da empresa X e a cultura dos candidatos tendem a ser muito diferentes. Por esta razão, exige da empresa que adotar esta alternativa de recrutamento uma boa estrutura para o gerenciamento das mudanças que ocorrerão, em função das diferentes culturas. Sem este cuidado, mesmo candidatos em potencial podem provocar mais problemas que solução em culturas muito conservadoras.

### 4.3 RECRUTAMENTO MISTO

Sempre que há a substituição de um funcionário, ou as inclusões de uma nova função que necessita de mão de obra, geralmente ocorrem remanejamentos de pessoas (recrutamento interno) e recrutamento externo. Mesmo que se efetue mais de um remanejamento, no final acaba surgindo à necessidade do recrutamento externo. Só não ocorre o recrutamento interno e externo simultaneamente quando for possível conciliar o preenchimento de uma vaga com um processo de racionalização, que tenha a extinção de um cargo ou atividade.

O recrutamento misto permite a prática de boas políticas de gestão de pessoas, tanto com relação à motivação através do recrutamento interno, quanto à possibilidade de renovação do quadro, buscando um profissional externo que contribui com o rompimento de paradigmas.

FONTE: Adaptado de: FAISSAL, Reinaldo et al. Atração e seleção de pessoas. FGV. Rio de Janeiro, 2005, CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. São Paulo; Atlas, 2007.

#### LEITURA COMPLEMENTAR

##### **AMBICIOSOS, FORMANDOS PRIORIZAM BONS SALÁRIOS**

Jovens brasileiros almejam alcançar os postos mais altos das empresas

Diogo Bercito  
Colaboração para a Folha de  
São Paulo

Além da entrega do trabalho de conclusão de curso, uma das maiores preocupações dos formandos nesta época do ano é entrar no mercado de trabalho. A ocasião inclui eleger critérios para selecionar os processos seletivos de que os estudantes querem participar. Segundo estudo realizado pela consultoria de gestão Accenture, obtido com exclusividade pela *Folha*, os formandos brasileiros colocam o salário em primeiro lugar entre as oportunidades e benefícios que mais os atraem, seguido de um trabalho interessante e desafiador e de benefícios como plano de saúde. “Há uma ambição muito forte nesta geração, que inflaciona as expectativas salariais”, aponta Rodolfo Eschenbach, líder de prática de consultoria

da Accenture. O estudo foi feito de março deste ano e ouviu 2.464 graduandos no Brasil, dos Estados Unidos, do Reino Unido, da França, da Alemanha, da Índia, da Rússia e da China.

### **Grandes Esperanças**

No estudo, os futuros profissionais mostraram que querem, além de ter bons salários, ocupar cargos altos – 59% apontam almejar os postos mais altos da companhia. “Alcançar a gerência é o mínimo que esperam”, afirma Fernando Guanabara, supervisor de recrutamento e seleção da Agnis Recursos Humanos.

A estudante Máira Coube Salmen, 22, que está no último ano do curso de administração da FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) já está inscrita nos programas de *trainee* de grandes empresas como AmBev, Nestlé e Danone.

“Tenho preferência por esses modelos bem estruturados, de que já se sai ocupando um cargo elevado”, destaca.

FONTE: Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/folha/classificados/.../ult1671u457858.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/classificados/.../ult1671u457858.shtml)>. Acesso em: 15 jan. 2013.

# RESUMO DO TÓPICO 5

Neste tópico, você viu que:

- Recrutamento é um processo constante de relacionamento com o mercado de recursos humanos e tem como desafio identificar pessoas/candidatos potencialmente qualificados, capazes e que demonstrem interesse em trabalhar na organização.
- Candidatos potencialmente qualificados são candidatos que possuem perfil equivalente ao perfil dos cargos; logo, o recrutamento necessita da definição do conteúdo dos cargos para então selecionar os meios e as técnicas apropriadas para se relacionar com o mercado de recursos humanos e atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer o processo de seleção.
- Para administrar os reflexos do mercado de recursos humanos e obter vantagens, é importante definir e identificar alguns parâmetros e características do mercado que afetam a organização.
- Entre as características que devem ser analisadas com relação ao mercado, incluem-se: área física, dimensão tempo ou sazonalidade, oferta e a procura, fatores como educação, conhecimento, aspectos socioeconômicos etc.
- São recrutados/candidatos tanto os funcionários que estão trabalhando na organização quanto os que estão trabalhando em outra organização, ou estão em uma escola ou universidade, ou desempregados.
- O recrutamento interno e o recrutamento externo são meios que apresentam vantagens e desvantagens, cabendo ao gestor de pessoas estabelecer uma política de utilização de forma equilibrada.
- As técnicas mais utilizadas em caso de recrutamento interno são: Pesquisa do perfil dos funcionários. Divulgação nos canais de comunicação internos, indicação de chefias.

As técnicas mais utilizadas em caso de recrutamento misto são: atendimento de candidatos que se apresentam espontaneamente para a vaga em questão ou em recrutamentos anteriores. Indicação de candidatos por parte dos funcionários da empresa. Utilização de agências de recrutamento. Anúncios fixados em pontos de divulgação estrategicamente definidos. Política da **boa vizinhança**. Viagens de recrutamento em outras localidades. Recrutamento *on-line*.

## AUTOATIVIDADE



A partir dos conhecimentos que você adquiriu estudando o tópico sobre recrutamento, você pode fixar melhor o conteúdo realizando as autoatividades.

1 Qual é o objetivo do processo de recrutamento?



2 Dê a definição de recrutamento interno e recrutamento externo.



3 Assinale com **RI** as técnicas para efetuar o **Recrutamento Interno** e com **RE** as técnicas para efetuar o **Recrutamento Externo**:



- a) (  ) Pesquisa do perfil dos funcionários.
- b) (  ) Atendimento de candidatos que se apresentam espontaneamente para a vaga em questão ou em recrutamentos anteriores.
- c) (  ) Política da **boa vizinhança**.
- d) (  ) Viagens de recrutamento em outras localidades.
- e) (  ) Indicação de chefias.
- f) (  ) Utilização de agências de recrutamento.



# PROCESSOS DE PROVISÃO E APLICAÇÃO DE PESSOAS

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade você será capaz de:

- compreender o processo de provisão de pessoas, identificando suas atividades básicas e suas interfaces;
- conhecer as técnicas mais utilizadas no processo de provisão, os objetivos de todas as técnicas, que auxiliarão na sua seleção e aplicação;
- estruturar o processo de provisão (o planejamento, o recrutamento e a seleção de pessoal);
- conhecer os processos de integração e socialização de pessoas que proporcionam maior rapidez na adaptação e na produtividade de novos colaboradores da organização;
- entender os sistemas e modelos de treinamento e desenvolvimento de pessoas que propiciam melhor qualidade das atividades;
- elaborar sistemas de socialização e integração de pessoas, bem como desenvolver um modelo de treinamento e desenvolvimento para melhorar o desempenho nas organizações;
- compreender o Sistema de Remuneração, tanto no seu modelo tradicional como no modelo estratégico;
- desenvolver passo a passo um Sistema de Remuneração adaptável às organizações modernas;
- elaborar um modelo que abrange os aspectos motivacionais da implantação de Plano de Cargos e Salários e Benefícios numa organização.

## PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em sete tópicos. Em cada um deles, você encontrará atividades que o(a) ajudarão a fixar os conhecimentos adquiridos.

TÓPICO 1 – SELEÇÃO DE PESSOAL

TÓPICO 2 – TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DE CANDIDATOS

TÓPICO 3 – ADAPTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

TÓPICO 4 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

TÓPICO 5 – MODELO DE PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

TÓPICO 6 – SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

TÓPICO 7 – SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS E VARIÁVEL





## SELEÇÃO DE PESSOAL

### 1 INTRODUÇÃO

Recrutamento e seleção são dois processos diferentes, com objetivos diferentes, mas geralmente confundidos como sendo um único. O recrutamento é um processo que antecede a seleção. Recrutamento tem o objetivo de identificar candidatos em potencial para preencher uma vaga. Seleção tem o objetivo de selecionar, entre os candidatos recrutados, o que melhor atende aos requisitos do cargo. O objetivo do recrutamento é manter pessoas recrutadas para quando houver a necessidade de seleção, a organização dispor de candidatos já recrutados. Ao pé da letra, para cada cargo existente na organização há, no mínimo, um recruta na espera. Isto facilitaria em muito o processo de seleção.

Neste tópico, estudaremos como se desenvolve um processo seletivo típico e cada uma de suas etapas.

### 2 PROCESSO DE SELEÇÃO E PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Processo seletivo. Só de ouvir essa expressão, muitos profissionais sentem um frio na espinha. A sensação de ter todas as suas ações e pensamentos esmiuçados e de ser comparado com outras pessoas é muito penoso para quase todo profissional.

Do lado do selecionador, a situação não é muito diferente, pois este tem a responsabilidade de fazer a escolha da pessoa certa no menor tempo possível, atendendo às expectativas da empresa, cliente ou da área solicitante.

Portanto, o desafio do processo de seleção é preencher a vaga no tempo certo e com o candidato certo para atender à demanda de trabalho existente. Este tempo começa a contar a partir da solicitação de pessoal até a contratação. Se não há candidatos previamente recrutados, o preenchimento da vaga em aberto leva mais tempo, porque precisa aguardar o recrutamento.

Este tempo de espera prejudica a realização da **produção**, principalmente da produção relacionada ao cargo em aberto. Na tentativa de reduzir o tempo, há o risco de reduzir a probabilidade de seleção do candidato certo. Além do tempo, o recrutamento prévio aumenta a probabilidade de identificar o candidato **certo**, uma vez que o recruta só entra para a lista quando de fato atende aos requisitos do perfil exigido. Às vezes, pela urgência no preenchimento de uma vaga, acaba-se admitindo funcionário que não atende plenamente ao perfil.

A maioria dos funcionários permanece por muito tempo na mesma organização, não justificando a necessidade de se obter constantemente um recrutamento para cada cargo. Neste caso, o planejamento de pessoal auxilia na previsão e definição de quais cargos e quantas pessoas precisam ser recrutadas.

A seleção tem o objetivo de selecionar, entre os candidatos em potencial, quem melhor preenche a vaga. O resultado esperado do processo de seleção é escolher entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar ao cargo vago e desempenhá-lo bem, ou seja, **escolher a pessoa certa para o cargo certo**. A seleção, portanto, é uma atividade de escolha, de decisão, de classificação de candidatos. O termo classificação parece agressivo em se tratando de pessoas, porém, num processo de seleção, é necessário incluir todos os candidatos recrutados numa relação, num *ranking*, do mais indicado para o menos indicado para a vaga.

Não estamos classificando as pessoas em boas ou ruins, mas sim em pessoas que mais reúnem os requisitos aos que menos reúnem os requisitos. Os candidatos que mais reúnem condições são os que proporcionam mais segurança em termos de probabilidade de desempenharem bem a função. Veja, estamos falando de probabilidade, não de **certeza absoluta**. Nunca podemos esquecer que estamos lidando com pessoas, que são seres humanos e que precisam ser tratados como tal.

A seleção de pessoas é afetada pelas mudanças que as organizações enfrentam a cada dia, introduzindo tecnologias novas, modificando produtos, relacionando-se com o mundo globalizado etc. A característica principal do meio organizacional, hoje, são as mudanças, que se tornam rápidas, imprevisíveis. Da mesma forma, cada vez mais é necessário seleção de pessoas que atendam a estes desafios. Antigamente, apenas uma grande vontade de trabalhar fazia com que o candidato fosse escolhido. Era o conhecido **pau para toda obra**. A empresa proporcionava-lhe oportunidade de aprender o **ofício**, até mesmo como autodidata.

Para tanto, poderia **errar** tantas vezes quanto necessário. Nem havia um controle efetivo das perdas. Basicamente, o método de aprendizado era a **tentativa de acerto e erro**. Hoje, o próprio cliente (o mercado) exige que a organização adote um **modelo de gestão**, para garantir o fornecimento de produtos de qualidade, que o processo para fabricação deste produto não agrida nem deprede o ambiente, que as pessoas sejam tratadas com igualdade e que o ambiente de trabalho seja adequado, ou seja, há necessidade de um modelo de gestão integrado, buscando o equilíbrio entre a preservação do ambiente, a qualidade do produto, a dignidade e a segurança das pessoas que participam da organização. É o que ocorre com os processos de certificação ISO 9.000, 14.000, 18.000, por exemplo. Em todos estes modelos está incluído o item qualificação e competência de funcionários.

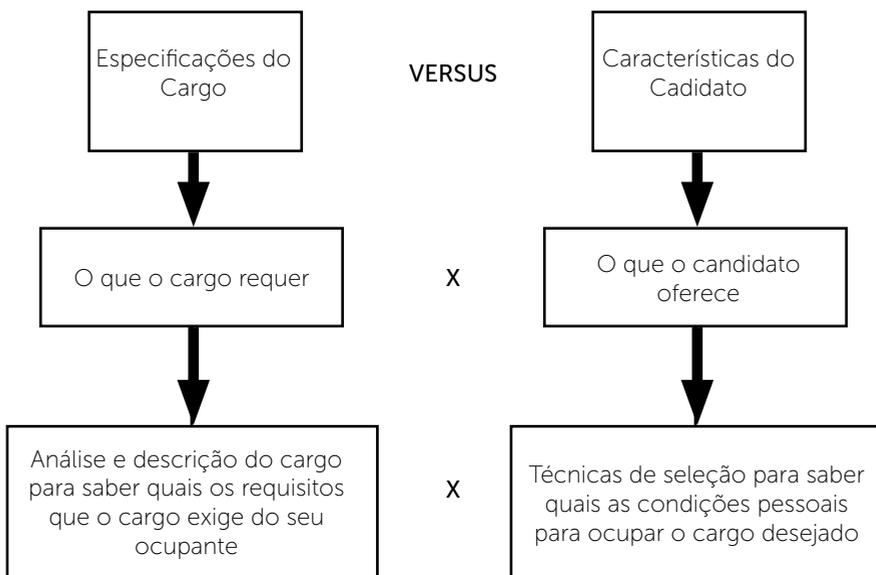
A organização precisa comprovar, através de evidência objetiva, que seus funcionários são qualificados, competentes e não apenas dizer, mas comprovar, através de evidências objetivas, a competência. Esta exigência reduz as perdas pela falta de competência.

Competência envolve comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com trabalho. Este conjunto de características é o foco da seleção. É preciso estruturar um processo de seleção que permita a identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos candidatos, e a relação destas características com as exigências do cargo. Caso contrário, podemos selecionar um candidato que não atenda aos requisitos do cargo e, conseqüentemente, o investimento que a organização terá que fazer em desenvolvimento e qualificação deste funcionário para suprir as limitações do seu perfil é significativamente maior.

### 3 PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de seleção é central para a gestão de pessoas. A análise de cargo, o planejamento de pessoal e o processo de recrutamento são empreendidos principalmente para ajudar a seleção de pessoal. Se a seleção for feita de modo impróprio, estes esforços iniciais ficam desperdiçados. A seleção imprópria faz com que a área de administração de recursos humanos falhe nos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico da organização. E as atividades subsequentes (a serem discutidas mais adiante, neste caderno) perdem muito de sua eficácia quando precisam argumentar com candidatos que foram imprópriamente selecionados. Por conseguinte, não constitui exagero dizer que a seleção é central para o sucesso da gestão de pessoas e até mesmo para o sucesso da organização.

FIGURA 4 – SELEÇÃO DE PESSOA COMO UMA COMPARAÇÃO



FONTE: Chiavenato (2008, p. 225)

O processo de seleção consiste, portanto, em comparar o **perfil do cargo** com o **perfil dos candidatos** recrutados e escolher o candidato que mais se aproxima do perfil do cargo. Por que o candidato que mais se aproxima dos requisitos? Porque o perfil do cargo define características de forma objetiva. Ex.: O cargo exige escolaridade – Ensino Médio. A rigor, todos os candidatos que concluíram o Ensino Médio atendem a este requisito.

Na prática, sabemos que não é bem assim. O perfil do candidato é subjetivo. Ele pode apresentar o certificado de conclusão do Ensino Médio, mas não conseguir resolver operações básicas de matemática, por exemplo, ou ter tido um desempenho muito ruim na escola, ou ter **comprado o certificado**.

As diferenças individuais, que são inerentes ao ser humano, levam as pessoas a se desempenharem diferentemente, com maior ou menor sucesso nas organizações. São pessoas significativamente diferentes, disputando a mesma vaga. O processo de seleção em si se justifica pelas diferenças individuais entre as pessoas. As pessoas diferem entre si:

- **Fisicamente:** estatura, peso, força, resistência, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.
- **Psicologicamente:** temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.
- Na capacidade para aprender uma tarefa, para se relacionar.
- Nos seus planos de futuro.
- Na forma de reagir ao que percebem e experimentam – se afetivamente ou racionalmente.
- No comportamento e atitudes.
- Na cultura, seus valores, crenças, costumes etc.
- Nas aptidões mentais e intelectuais, entre outras.

Assim como os candidatos, a organização também possui a sua subjetividade, sua dinâmica, a sua cultura, seu plano estratégico, as diferenças individuais de cada funcionário que já trabalha na organização. Não existem duas organizações iguais. O desafio é selecionar o candidato que melhor se enquadre no cargo especificamente, mas também em todo o contexto da organização.

Além dos requisitos do cargo, o processo de seleção deve contemplar aspectos da cultura da organização, da cultura do departamento em que o candidato irá trabalhar, do planejamento estratégico etc.

O processo de seleção deve ser feito através de técnicas apropriadas, que permitam efetuar análise e fornecer um diagnóstico, e um prognóstico a respeito do potencial do candidato frente ao padrão de desempenho esperado. Como será o desempenho logo após a admissão e como será no futuro.

Nesta comparação, podemos encontrar:

- a) Uma situação de equilíbrio entre o perfil do candidato e os requisitos do cargo.
- b) Uma situação de desequilíbrio, ou seja, o perfil do candidato não reúne os requisitos do cargo ou possui os requisitos acima dos exigidos pelo cargo. O desequilíbrio pode ocorrer em apenas uma variável ou em mais variáveis. Cada variável deve ser criteriosamente avaliada para caracterizar ou não uma situação de desequilíbrio que leve à exclusão do candidato.



Acreditar que o candidato esteja rigorosamente de acordo com o cargo, nem abaixo, nem acima, é uma situação pouco realista. O que a seleção precisa é dispor de técnicas para determinar como o candidato está em relação ao perfil do cargo e procurar um equilíbrio. A análise para decidir se o candidato atende ou não ao requisito do cargo, se possui afinidade com a cultura da organização, com a cultura do departamento no qual irá trabalhar, não deve se concentrar em um único ponto de igualdade ou divergência, mas, sobretudo em uma faixa de aceitação, admitindo certa flexibilidade a mais ou a menos em relação ao ponto ideal. Devem ser estabelecidos limites de tolerância, que serão admitidos no processo de seleção e no desempenho do futuro funcionário. É necessário que todos os requisitos do cargo e os aspectos da cultura sejam transformados numa ficha de especificações, a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com critério.

É necessário evitar ao máximo a subjetividade e julgamento. O método a ser adotado é que deve apontar para a decisão. O processo é semelhante ao processo de inspeção de qualidade de um produto. Para liberar um produto para o cliente, é necessário que seja inspecionado, para verificar se atende aos requisitos de qualidade exigidos pelo projeto. Há sempre uma oscilação para cima ou para baixo. Por esta razão, o projeto deve prever uma tolerância possível, ou seja, uma tolerância que não comprometa a aplicação do produto na prática. O produto, quando fabricado, deve ser inspecionado e a medida encontrada deve estar dentro da tolerância definida pelo projeto. Se não estiver, o produto deve ser rejeitado. Da mesma forma, quando o perfil do candidato não estiver nos limites de tolerância definidos, recomenda-se que não seja classificado para o cargo.

## 4 RESPONSABILIDADES PELO PROCESSO DE SELEÇÃO

A tomada de decisão sobre qual o candidato será escolhido é de responsabilidade do requisitante, ou seja, do chefe que solicitou a seleção. O profissional responsável pelo recrutamento e seleção é um prestador de serviço especializado, ou seja, compete a ele aplicar as técnicas aprovadas pela empresa e recomendar os candidatos que mais reúnem condições.

Como todas as funções da gestão de pessoas, esta também é uma função de *staff*, sendo que a decisão sobre qual candidato escolher é uma responsabilidade de linha, ou seja, do chefe.



Um candidato pode não reunir condições para a vaga em aberto, mas pode reunir condições para outro cargo que não está vago no momento. Neste sentido, é importante classificar o processo como adequado para aquela vaga. É uma forma de capitalizar o recurso investido no crescimento.

Quando houver recrutamento para mais de uma vaga simultaneamente, podemos considerar vários candidatos para uma vaga e várias vagas para um candidato. Neste sentido, cada candidato será posicionado no cargo mais adequado às suas características pessoais.

## 5 CONSTRUÇÃO DE CRITÉRIO PARA A SELEÇÃO

O resultado esperado do processo de seleção é escolher o **melhor** candidato. Um dos erros muito frequentes nos relacionamentos é o julgamento com base na primeira impressão. Algumas pessoas costumam dizer: **Minha intuição diz que fulano é um bom candidato. Promete fazer sucesso.**

No processo de seleção, escolher não significa julgar com base na intuição qual o melhor candidato. Escolher significa analisar e concluir qual dos candidatos recrutados reúne características que são coerentes com as características exigidas pelo cargo. Para tanto, é necessário construir e validar um critério para que a seleção não se transforme num julgamento ou **achismo**.

O conceito validade pressupõe integridade da fonte de informação. Logo, o critério deve prever a integridade da fonte de informações que vamos obter do candidato. Por que validar? Sem uma adequada validação do instrumento ou do critério de seleção, a conclusão sobre o candidato pode ser errônea. Saber que se pode confiar no critério de seleção adotado é a parte mais importante. De nada adianta ter um critério, mas um critério que não inspira confiança.

O método de validação consiste em verificar experimentalmente se o critério de seleção está adequado ao seu objetivo. Uma vez definido o critério, ele deve ser aplicado junto a um grupo piloto e submetido à análise dos responsáveis pela seleção para a sua efetivação. O grupo piloto deve representar uma amostra significativa, ou seja, uma amostra estatística. Uma amostra estatística permite saber qual a probabilidade. Na seleção, precisamos saber qual a probabilidade de o candidato se adaptar e desempenhar bem.

Segundo Chiavenatto (2000, p. 230):

...a seleção de pessoal é um sistema de comparação, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar alguma validade. O padrão ou critério de comparação e escolha deve ser extraído a partir das características do cargo a ser preenchido (como variável independente) e sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente).

O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido. É o que veremos a seguir. Uma boa seleção requer um amplo conhecimento sobre o cargo a ser preenchido.

Cabe ao profissional responsável pela seleção colher o máximo de informações e utilizá-las no processo de seleção. Vide orientações a respeito na Leitura Complementar a seguir.

## 6 SELEÇÃO E EXAMES ADMISSIONAIS

Os exames admissionais são exames específicos exigidos pelas normas regulamentadoras de medicina e segurança do trabalho para comprovar a situação de saúde física do trabalhador, em relação às condições do ambiente de trabalho.

Além dos exames admissionais, as normas exigem a realização de exames periódicos e demissionais. Com estes três exames, a organização pode comprovar que a saúde do trabalhador não é afetada pelo ambiente de trabalho. Por exemplo, se o ambiente de trabalho apresenta alto índice de ruído, é muito importante executar audiometria para comprovar o nível de audição do futuro funcionário antes da sua admissão, ou seja, antes de sua exposição ao ruído do ambiente onde irá trabalhar.

Os resultados dos exames admissionais devem ser analisados para confirmar se o candidato está apto ou não para desempenhar as atividades do cargo, considerando todas as variáveis do ambiente de trabalho. Neste sentido, devem fazer parte do processo de seleção.

Um candidato pode ter sido aprovado em todas as etapas do processo de seleção e não apresentar condições de saúde para ocupar o cargo. Muitos candidatos foram reprovados pelo médico do trabalho após terem sido indicados para o preenchimento de uma vaga. Para obter o melhor resultado possível destes exames, compete ao médico do trabalho analisar e definir quais exames devem ser realizados.

A análise deve ser feita com base nas condições do ambiente de trabalho, da organização como um todo e, principalmente, nas condições de trabalho específicas das atividades do cargo. Condições específicas e críticas do ambiente de trabalho, na medida do possível, devem ser identificadas na descrição do cargo, e serem incluídas como críticas na avaliação do candidato. Esta providência reduz o risco de seleção de um candidato que não tenha condições de saúde para desempenhar as atividades do cargo.



Os exames admissionais são exigidos pelas normas regulamentadoras, servem para proteger a organização, uma vez que os resultados dos exames admissionais podem ser comparados com os exames demissionais e comprovar, assim, que a organização não contribuiu com nenhuma doença ocupacional.

Você deve ampliar o conhecimento sobre exames obrigatórios (admissionais, demissionais e periódicos) através de estudo das normas regulamentadoras. É muito comum, principalmente pequenas e médias empresas, ignorarem o cumprimento das normas regulamentadoras de medicina e segurança do trabalho e acumularem problemas sérios com relação à saúde do trabalhador. São empresas detentoras de passivos que contribuem com a desvalorização do negócio.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### O PREÇO DA IGNORÂNCIA

Alexa Salomão

Ao longo dos últimos anos, os melhores cérebros do país têm buscado compreender as razões que levaram o Brasil, no passado apontado como uma nação fadada ao sucesso, a transformar-se numa espécie de lanterna na corrida global pela prosperidade. Um grupo de pesquisadores do Banco Mundial acaba de fornecer uma peça-chave para decifrar parte da questão. O banco concluiu um alentado estudo, ao qual EXAME teve acesso, sobre as condições dos principais países emergentes para inserir-se na sociedade do conhecimento, considerada o estágio mais avançado do capitalismo. O resultado não poderia ser mais revelador. O sistema de ensino brasileiro levou uma surra – foi o pior colocado em toda a amostra analisada, que inclui China, Índia, México e Rússia, entre outros. A constatação diz respeito diretamente às chances que o país tem de virar o jogo na competição internacional, na qual vem cedendo espaço sistematicamente. “Há muito tempo, sabemos que as deficiências do Brasil na educação afetam a distribuição de renda e o crescimento pessoal dos indivíduos”, diz Alberto Rodríguez, especialista em educação do Banco Mundial e coordenador do estudo. “Com a pesquisa, ficou claro que essas deficiências também provocam a perda de competitividade do país em relação a economias com as quais disputa o mercado global.” Tradução: enquanto a educação brasileira não der um salto qualitativo, o país continuará patinando – e comendo poeira dos rivais. “Não tenho a menor dúvida de que o baixo crescimento do PIB brasileiro nos últimos anos está intimamente associado à baixa qualidade do ensino”, diz o economista americano Edward Glaeser, professor da Universidade Harvard e estudioso dos efeitos da educação sobre o desenvolvimento das sociedades. “A educação é um dos motores do crescimento, e no Brasil esse motor funciona mal”.

<b>Último da classe</b>			
<i>O Brasil apresenta os piores indicadores na área de educação comparado a países emergentes que figuram como seus competidores internacionais</i>			
<b>Taxa de analfabetismo (na população com 15 anos ou mais)</b>			
Brasil 13%	China 9%	México 8%	Rússia 0,5%
<i>O melhor do mundo: Canadá<sup>(1)</sup>, com 0% de analfabetos</i>			
<b>Média de anos de escolaridade da população</b>			
Brasil 5 anos	China 6 anos	México 7 anos	Rússia 10 anos
<i>O melhor do mundo: Estados Unidos, com 12 anos de escolaridade</i>			
<b>Participação de mão-de-obra especializada na força de trabalho (técnicos e profissionais com curso superior)</b>			
Brasil 9%	China Não declara	México 14%	Rússia 31%
<i>O melhor do mundo: Suécia, com 38% da força de trabalho especializada</i>			
<b>Repetência no ensino fundamental</b>			
Brasil 21%	China 0,3%	México 5%	Rússia 0,8%
<i>O melhor do mundo: Coreia, com 0,2% de repetência</i>			
<b>Qualidade do ensino de ciências e de matemática (em uma escala de 1 a 7 pontos)<sup>(2)</sup></b>			
Brasil 2,9	China 4,2	México 3	Rússia 5,1
<i>O melhor do mundo: Cingapura, com 6,5 pontos</i>			
<i>Fontes: Banco Mundial, Unesco e OCDE</i>			
<i>(1) O Canadá é uma das referências, mas vários outros países desenvolvidos erradicaram o analfabetismo (2) Escala adotada no relatório Global Competitiveness do Fórum Econômico Mundial</i>			

O fato, mostrou a pesquisa, é que o brasileiro aprende muito pouco na escola. Carrega por toda a vida uma herança pesada, materializada na forma de despreparo e ignorância – e essa herança tende a ser repassada para a geração seguinte. Quando se analisam os dados sobre o desempenho brasileiro no terreno da educação, a primeira deficiência que salta aos olhos é o número de anos passados nos bancos escolares.

O brasileiro estuda em média cinco anos, contra 11 do coreano, nove do argentino e dez da população da maioria dos países desenvolvidos. Estima-se que, se os brasileiros permanecessem na escola os 12 anos como ficam os americanos, a renda nacional seria mais que o dobro da atual. “A maioria dos brasileiros abandona a escola ainda na infância, especialmente por causa da repetência, que atinge uma taxa inacreditável de 21% dos alunos”, diz Rodríguez, do Banco Mundial. Levantamentos mostram que, a cada hora, 31 estudantes brasileiros desistem de estudar. Nos anos 90 foi feito um esforço para manter as crianças na escola e ocorreram avanços, mas em ritmo aquém do necessário.

Segundo estudo da UNESCO, mantido o passo atual, o Brasil demorará mais de 30 anos para alcançar o nível educacional que as maiores economias têm hoje. É uma realidade assustadora no momento em que o mundo demanda gente cada vez mais capacitada e que economias como a chinesa ou a indiana – concorrentes diretas do Brasil – fazem um esforço hercúleo para educar e preparar parte de sua população para o mercado global. “O emprego do século XXI requer habilidades mentais”, diz Célio da Cunha, representante da UNESCO no Brasil para a área de educação. “Exige raciocínio rápido, capacidade de interpretação e de análise da informação. Atributos que só são adquiridos com ensino de qualidade.”

<b>LG</b>
<p><b>O problema</b></p> <p>Com a mesma escolaridade do coreano, o operário brasileiro tem dificuldade de aprendizado e apresenta rendimento inferior</p>
<p><b>A consequência</b></p> <p>Utilizando equipamentos idênticos, as linhas de montagem no Brasil produzem nove celulares por hora, e as da Coreia, 15</p>

Ainda que o país passe a reter os jovens por mais tempo nas salas de aula, teria pela frente um desafio que, à primeira vista, pode parecer elementar: garantir que os alunos efetivamente aprendam e fazer com que esse aprendizado vire riqueza. Atualmente, a maioria das crianças das escolas públicas se transforma em profissionais medíocres. Em 2003, o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Básico identificou que 55% dos alunos matriculados na 4ª série do ensino fundamental eram praticamente analfabetos e mal sabiam calcular. Na 8ª série, menos de 10% dos estudantes haviam adquirido competência para elaborar textos mais complexos. Como consequência, cerca de 75% dos adultos têm alguma deficiência para escrever, ler e fazer contas, o que acarreta um efeito devastador sobre sua capacidade de se expressar.

FONTE: Adaptado de: SALOMÃO, Alexa. O preço da ignorância. *Revista Exame*, São Paulo: Abril, edição 877, ano 40, n. 19, 27 mar. 2006.

# RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você viu que:

- Selecionar tem como objetivo escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar ao cargo vago e desempenhá-lo bem, ou seja, **escolher a pessoa certa para o cargo certo**.
- Uma boa seleção depende de um bom número de candidatos já recrutados, no mínimo três bons candidatos por vaga. Se não há candidatos previamente recrutados, o preenchimento da vaga em aberto leva mais tempo, prejudicando o andamento dos trabalhos. Na tentativa de reduzir o tempo, há o risco de reduzir a probabilidade de seleção do candidato certo.
- O processo de seleção consiste em comparar o **perfil do cargo** com o **perfil dos candidatos** recrutados e escolher o candidato que mais se aproxima do perfil do cargo. Para tanto, deve necessariamente se apoiar em algum padrão ou critério para alcançar certa validade na comparação.
- O processo de seleção se justifica pelas diferenças individuais entre as pessoas. As pessoas diferem entre si fisicamente, psicologicamente, nos seus planos de futuro, na forma de reagir ao que percebem e experimentam, no comportamento e atitudes, na cultura, nas aptidões mentais e intelectuais etc. Assim como os candidatos, a organização também possui a sua subjetividade, a sua dinâmica, a sua cultura, o seu plano estratégico, as diferenças individuais de cada funcionário que já trabalha na organização. O desafio é selecionar o candidato que melhor se enquadre no cargo especificamente, mas também em todo o contexto da organização.
- Uma boa seleção requer um amplo conhecimento sobre o cargo a ser preenchido. Informações sobre o cargo podem ser obtidas através de análise da descrição e análise do cargo, dos incidentes críticos, da requisição de pessoal, da análise do cargo no mercado e da hipótese de trabalho. Cabe ao profissional responsável pela seleção colher o máximo de informações e utilizá-las no processo de seleção.
- Como todas as funções da gestão de pessoas, esta também é uma função de *staff*, sendo que a decisão sobre qual candidato escolher é uma responsabilidade de linha, ou seja, do chefe do setor da vaga em aberto.
- Os resultados dos exames admissionais devem ser analisados para confirmar se o candidato está apto (se possui condições de saúde) ou não para desempenhar as atividades do cargo, considerando todas as variáveis do ambiente de trabalho.

## AUTOATIVIDADE



O processo de seleção consiste em comparar especificações do Cargo X às características do candidato e escolher entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar ao cargo. Assim, realize as seguintes atividades:

1 Descreva uma situação de desequilíbrio entre as especificações do cargo e os requisitos de um candidato.

2 Descreva uma situação de equilíbrio entre as especificações do cargo e os requisitos de um candidato.



3 Quais das atividades do processo de seleção são responsabilidade de linha e função de *staff*?



- I. Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago e às características básicas dos candidatos.
  - II. Executar o processo de recrutamento, desenvolver técnicas de seleção mais adequadas.
  - III. Assessorar os gerentes no processo seletivo, preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevista de candidatos e aplicar testes de seleção.
  - IV. Entrevistar candidatos e decidir a respeito da aprovação ou rejeição de candidatos.
- a) ( ) Os itens II e III são responsabilidade de linha (do chefe) e os itens I e IV são Função de *Staff* (do Setor de Gestão de Pessoas).
  - b) ( ) Os itens I e IV são responsabilidade de linha (do chefe) e os itens III e II Função de *staff* (do Setor de Gestão de Pessoas).
  - c) ( ) Os itens I, II e IV são de responsabilidade de linha (do chefe).
  - d) ( ) Os itens I, II e IV são de responsabilidade função de *staff* (do Setor de Gestão de Pessoas).

4 Complete as lacunas da sentença a seguir:

- Se um funcionário não possui o perfil exigido pelo cargo e continua trabalhando na organização, a rigor, este não possui um bom desempenho e, conseqüentemente, está prejudicando o desempenho geral da organização. A causa deste problema está no processo de \_\_\_\_\_.
- Se um funcionário não possui o perfil exigido, afeta os requisitos do processo de \_\_\_\_\_, uma vez que este definiu os requisitos para o ocupante do cargo com base na complexidade das tarefas.





## TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DE CANDIDATOS

### 1 INTRODUÇÃO

Além das informações sobre o cargo, o critério de seleção deve prever a coleta de informações sobre o candidato. As técnicas de seleção escolhidas devem ser apropriadas para obtenção de todas as informações que a organização julgar importantes para o cargo.

As principais técnicas de seleção são: a entrevista; as provas de conhecimento ou capacidade; testes psicológicos; técnicas vivenciais; e investigação do histórico. Cada uma delas será estudada a seguir em tópicos específicos.

### 2 ENTREVISTA

De todas as técnicas de seleção mencionadas, as mais utilizadas são a entrevista, os testes de conhecimento e as dinâmicas. As demais técnicas requerem auxílio de profissional especializado, geralmente de um psicólogo. Assim sendo, se a organização decidir utilizar estas técnicas, precisa contratar um psicólogo ou os serviços especializados (terceirizar o processo de seleção ou a aplicação de testes específicos).

Neste tópico abordaremos somente a entrevista, teste de conhecimento e dinâmicas.

A entrevista é a técnica de seleção mais difundida. Quando se decide por um processo de fase única (como é o caso de muitas micro e pequenas empresas), é quase certo que a técnica utilizada será a entrevista.

Segundo Chiavenato (2000, p. 234):

a entrevista é a técnica mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. A entrevista tem outras aplicações, como a triagem inicial do recrutamento, na seleção, no aconselhamento, na avaliação de desempenho, no desligamento, entre outras, tanto no processo de seleção quanto no recrutamento.

No processo de recrutamento, a entrevista é feita com o objetivo de identificar, entre os candidatos que se apresentam, os em potencial, ou seja, definir, a partir da confirmação dos dados da ficha de solicitação de emprego e/ou do currículo, quais candidatos serão considerados no processo de seleção.

Resumindo, a entrevista de recrutamento é utilizada para confirmar dados que já estão registrados na solicitação de emprego e/ou no currículo do candidato, cabendo ao entrevistador a decisão de manter ou excluir o candidato do processo de seleção. Geralmente, a entrevista no processo de recrutamento é feita somente pelo funcionário da área de gestão de pessoas.

Neste tópico, abordaremos, com mais detalhes, somente a entrevista de seleção.

## 2.1 ENTREVISTAS DE SELEÇÃO

No processo de seleção, a entrevista é feita com o objetivo de avaliar e confirmar as informações dos candidatos recrutados. Os dados a serem confirmados e analisados devem estar relacionados aos seguintes aspectos de avaliação:

- Identificação e referências pessoais do candidato – são informações dos candidatos, que não estão diretamente relacionadas ao cargo em si, porém imprescindíveis para a aceitação e adaptação do candidato na organização, tais como: questões referentes à saúde, interesses pessoais, *hobbies*, prática de esportes e outros.
- Área Familiar – também são informações que não estão diretamente relacionadas ao cargo em si, porém vão interferir no desempenho. A família tem forte influência no desempenho do candidato. É considerada a mais delicada das áreas de pesquisa, deve visar o conhecimento da formação educacional e familiar e sua condição atual de relacionamento. CUIDADO!
- Considere como aspectos negativos somente aqueles que possam interferir no desempenho do profissional no cargo ou, então, estabilidade emocional, que possa gerar conflitos no interior da área requisitante. Não se deve simplesmente considerar como sendo negativos dados incompatíveis diferentes ou diversos de nossa educação e relacionamento familiar e social.
- Repertório de conhecimentos e experiências técnicas. Neste repertório devem ser incluídas informações acerca de experiências profissionais e formação escolar. Chiavenato (2000) definiu como Área Profissional voltada para os dados técnicos a vivência profissional.
- Observar a qualificação do candidato para o trabalho (tendo em vista o cargo proposto), comparando-a as experiências anteriores, e Área Escolar – esta é a segunda área em peso e na ordem de pesquisa. O entrevistador deverá sondar a escolaridade e especialização do candidato, verificar se sua formação teórica é suficiente em volume e grau, tendo em vista as necessidades do cargo.

- Características comportamentais relacionadas ao cargo. Refere-se aos aspectos do comportamento que são enfatizados como indicativos de sucesso no cargo. Geralmente são aspectos do comportamento mencionados pelas chefias como sendo críticos para o bom desempenho. Ex.: Iniciativa, integração com equipe de trabalho, dinamismo, simpatia etc.

Recomenda-se que o candidato seja entrevistado no mínimo por três pessoas, sendo que cada qual efetue a entrevista sobre um dos aspectos acima. Geralmente, um funcionário da área de Recursos Humanos (Setor Pessoal) efetua a entrevista para confirmar os dados de identificação e referências pessoais do candidato. O superior imediato (o futuro “chefe”) enfatiza o repertório de conhecimentos e experiências técnicas. Este poderá contar com o auxílio de especialistas, para melhor avaliar os conhecimentos que o candidato alega possuir. Por último, um psicólogo, ou um profissional habilitado, enfatiza as características comportamentais relacionadas ao cargo.

Todas as entrevistas devem ser previamente planejadas. No caso dos dados de Identificação e Referências Pessoais do Candidato, o entrevistador pode elaborar um roteiro a partir das informações contidas no currículo ou solicitação de emprego. Geralmente, estes documentos possuem um modelo similar em todas as organizações e são utilizados para coletar os dados de Identificação e referências pessoais do candidato.

No caso do repertório de conhecimentos e experiências técnicas, o entrevistador pode construir um roteiro a partir dos requisitos que estão definidos no cargo e das informações que estão no currículo ou solicitação de emprego.

Com relação ao aspecto comportamental, é um pouco mais complexo. Requer habilidade do entrevistador de questionar e analisar o repertório de situações vividas pelo candidato que sejam próximas, similares às que ele provavelmente viverá enquanto ocupante do cargo para o qual será contratado. O entrevistador precisa entender por quais razões a pergunta é elaborada dessa maneira e, principalmente, preparar-se para conduzi-la.

É necessário elaborar também um roteiro, com os aspectos do comportamento exigidos pelo cargo, para evitar que se façam **perguntas** a respeito de situações que nunca existiram. Perguntas de situações hipotéticas terão respostas hipotéticas. Perguntas de situações reais forcem o candidato a responder se possui ou não alguma experiência relacionada a tal situação. Quando somos questionados, geralmente buscamos respostas em nosso repertório de situações vividas.

No caso da entrevista de seleção, precisamos saber se o candidato possui em seu repertório de experiências as que serão exigidas pelo cargo que ocupará. Com base em experiências e soluções já apresentadas, já vividas, pode-se dizer que, se ele resolveu assim uma vez, tenderá a agir da mesma maneira em situações próximas a essas. Assim, estamos diante de uma grande probabilidade

de prognosticar como será o desempenho do candidato no cargo. Veja, estamos falando de probabilidade, não de certeza.

Concluídas as entrevistas, os entrevistadores decidem qual o melhor candidato. Todos os funcionários responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção devem receber treinamentos em técnicas de entrevista. Sem o devido treinamento e um critério bem definido, a entrevista costuma ser desconfortável para o entrevistador e entrevistado. A habilidade para conduzir a entrevista é primordial para uma boa seleção de candidatos.



#### Erros frequentes:

- É muito comum a entrevista se tornar uma conversa informal, sem conexões com os requisitos do cargo.
- Tornar-se tão rígida e formal, que acaba por não auxiliar na análise e decisão sobre o candidato.
- Mesmo aspecto, mesmo questionamento feito por todos os entrevistadores, tornando a entrevista monótona para o entrevistador e improdutiva.
- Dificuldade de estimativa de tempo adequado para as entrevistas. Tempos exagerados ou insuficientes etc.

Uma boa entrevista, em caso de seleção de candidatos para cargos de complexidade menor, dispensa a aplicação das outras técnicas de seleção. Ela é um dos mais importantes recursos para o sucesso de um processo seletivo.



É importante salientar que, em todas as áreas pesquisadas, se deve ter cuidado com o sigilo das informações obtidas e com o julgamento de valor. É comum o entrevistador julgar as informações obtidas do candidato com base em seus valores, sua cultura.

Neste caso, o julgamento poderá influenciar as respostas do candidato, à medida que o entrevistador reforça ou neutraliza uma informação recebida.

Evitando o julgamento, o entrevistador estará favorecendo um clima de espontaneidade e a posterior avaliação da entrevista.

### 3 PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADES

As provas de conhecimento ou capacidade têm como objetivo medir aquilo que a pessoa aprendeu ao longo da vida de maneira formal ou informal, isto é, por meio de cursos e treinamento ou pela prática. Segundo Chiavenatto (2009, p. 184-186) “as provas de conhecimento ou de capacidade podem ser classificadas quanto à maneira como são aplicadas, quanto à área de conhecimento abrangidas e quanto à forma como são elaboradas”.

Quanto à forma de aplicação, as provas podem ser:

- **Orais:** são aplicadas verbalmente, por meio de perguntas e respostas orais. Funciona quase como uma entrevista padronizada e estruturada, mas apenas com perguntas verbais específicas do conteúdo do cargo, no sentido de obter respostas verbais também específicas.
- **Escritas:** provas escritas são feitas por meio de perguntas e respostas escritas. São as provas geralmente realizadas nas escolas e universidades, para aferir conhecimentos adquiridos.
- **De realização:** provas de realização são aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como uma prova de digitação, de desenho, de manobra de um veículo, usinagem de uma peça ou trabalho em computador.

FONTE: Disponível em: <[books.google.com.br/books?isbn=8535225129](https://books.google.com.br/books?isbn=8535225129)>. Acesso em: 30 jan. 2013.

Quanto à abrangência, as provas podem ser:

- **Gerais:** provas gerais são as provas que avaliam noções de cultura geral ou aspectos genéricos do conhecimento, por exemplo, provas de conhecimentos gerais; também se incluem nessa categoria as redações sobre determinado tema, exigidas por várias organizações, e os testes de inglês, espanhol ou outro idioma.
- **Específicas:** provas específicas são as que avaliam conhecimentos técnicos e específicos, diretamente relacionados ao cargo que se pretende preencher. Exemplo: conhecimentos de química, de informática, de contabilidade, de enfermagem, de hotelaria, das rotinas administrativas etc.

Quanto à organização, as provas podem ser:

- **Tradicionalis:** provas tradicionais são as provas do tipo dissertativo e expositivo. Não exigem planejamento e podem ser improvisadas. Abrangem um número menor de questões, pelo fato de exigirem respostas longas, explicativas e demoradas. Avaliam profundidade de conhecimentos, mas

se circunscrevem a uma pequena extensão do campo de conhecimentos do candidato. Sua avaliação é demorada e subjetiva, exigindo o trabalho de um especialista no assunto.

- **Objetivas:** provas objetivas são as planejadas e estruturadas na forma de testes objetivos. Sua aplicação é rápida e fácil. Sua aferição também é rápida, fácil e objetiva, podendo ser feita por não especialistas no assunto. Permitem medir extensão e abrangência dos conhecimentos. As provas objetivas são geralmente denominadas testes, pois transformam as perguntas ou questões em itens de testes.

FONTE: Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/N204852.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204852.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2013.

Evidentemente, é muito mais fácil processar os resultados das provas objetivas, por isso elas são ideais quando há um grande número de candidatos. Por outro lado, as provas tradicionais permitem aferir melhor a capacidade de expressão e concatenamento das ideias.

## 4 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO

As técnicas de simulação deixam o tratamento individual isolado para se centrar no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – o contexto dramático –, no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende estudar e analisar, de modo que ele fique o mais próximo possível do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem a sua atuação e podem vir ou não a participar da cena.

FONTE: Disponível em: <[www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/N204852.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204852.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2013.

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente, seja em interação com outras pessoas.

FONTE: Disponível em: <[www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial\\_20120313175224.pdf](http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120313175224.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2013.

Estabelece vínculos que lhe são habituais ou tenta estabelecer novos vínculos. Age no aqui e agora como em seu cotidiano, que permite analisar e

diagnosticar o seu próprio esquema de comportamento. As técnicas de simulação abriram um campo interessante para a seleção de pessoas. As características humanas e o potencial de desenvolvimento, revelado pelas técnicas tradicionais de seleção, precisam aguardar sua confirmação ou não a partir de algum tempo de desempenho no cargo, pois elas não pesquisam o comportamento real dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios.

FONTE: Disponível em: <[books.google.com.br/books?isbn=8535225129](https://books.google.com.br/books?isbn=8535225129)>. Acesso em: 30 jan. 2013.

As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização, fornecendo uma visão mais realista acerca de seu comportamento no futuro.

FONTE: Disponível em: <[www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=2lapy9r8d](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=2lapy9r8d)>. Acesso em: 30 jan. 2013.

As técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos etc. O erro provável e intrínseco a qualquer processo de seleção pode ser reduzido e o próprio candidato pode avaliar sua adequação ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente terá de enfrentar. A simulação promove retroação e permite o autoconhecimento e a autoavaliação. As técnicas de simulação devem ser conduzidas por psicólogo ou especialista no assunto.

## 5 TESTES PSICOMÉTRICOS

Os testes psicométricos constituem uma medida objetiva, estandardizada, de uma amostra do comportamento no que se refere às aptidões da pessoa. Os testes psicométricos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas.

FONTE: Disponível em: <[www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial\\_20120313175224.pdf](http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120313175224.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2013

Os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentuais. Por isso, os testes psicométricos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não apresentam:

- **Preditor:** significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos, capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo.
- **Validade:** significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Validade representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante. Um teste sem validade não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir.
- **Precisão:** significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Precisão representa a consistência da mensuração e ausência de discrepâncias na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

FONTE: Adaptado de: <<http://amigonerd.net/humanas/administracao/entrevista-de-selecao>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

Todo o instrumental de seleção deve possuir características de validade e de precisão. Isso vale tanto para a entrevista, provas de conhecimentos e capacidades, como para os testes psicométricos. São estes, entretanto, os campeões nestes dois aspectos. Os testes psicométricos focalizam principalmente as aptidões. Serve para determinar o quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas e analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação às estatísticas de resultados em amostras.

Enquanto as provas de conhecimentos ou capacidade medem a capacidade atual de realização e habilidades, os testes psicométricos medem as aptidões individuais, para oferecer um prognóstico futuro de seu potencial de desenvolvimento.

FONTE: Disponível em: <<http://www.cursosnocd.com.br/recursos-humanos/testes-psicometricos.htm>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

## 6 TESTES DE PERSONALIDADE

Personalidade é mais do que o conjunto de certos aspectos mensuráveis. Ela é uma integração, uma mistura, um todo organizado. O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais.

FONTE: Disponível em: <<http://www.cursosnocd.com.br/recursos-humanos/testes-psicometricos.htm>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

Os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos, quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global. Nesta categoria estão os chamados testes expressivos (de expressão corporal), como o PMK, psicodiagnóstico miocinético de Mira y López, e os chamados testes projetivos (de projeção da personalidade), como o psicodiagnóstico de Rorschach, o Teste de A percepção Temática (TAT), o teste da árvore de Koch, o teste da figura humana de Machover, o Teste de Szondi etc. Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc. Nessa categoria estão os inventários de interesses, de motivação e de frustração. Tanto a aplicação como a interpretação dos testes de personalidade exige a presença de um psicólogo.

FONTE: Disponível em: <arquivos.unama.br/nead/gol/go\_adm\_3mod/.../gp\_aula08.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2013.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### RECURSOS HUMANOS

Idalberto Chiavenato

São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes – os cargos – dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização. Ademais, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação etc. Na realidade, a palavra recurso representa um conceito muito estreito para abranger as pessoas. Mais do que recursos, elas são participantes da organização.

FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000, p. 129. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/motivacao-organizacional-estudo-caso/motivacao-organizacional-estudo-caso2.shtml>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

# RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico, você estudou que:**

- O processo de seleção deve ser feito através de técnicas apropriadas, que permitam efetuar análise e fornecer um diagnóstico e um prognóstico a respeito do potencial do candidato, frente ao padrão de desempenho esperado.
- As técnicas de seleção escolhidas devem ser apropriadas para obtenção de todas as informações que a organização julgar importantes para o cargo. Entre as técnicas geralmente utilizadas, podemos mencionar: entrevista de seleção, testes de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e dinâmicas ou testes de simulação.
- A entrevista é um método das Ciências Sociais que dá ênfase à obtenção e registro de dados e informações acerca dos indivíduos. É quase que impossível efetuar o recrutamento e a seleção sem a entrevista. É amplamente utilizada tanto no processo de seleção quanto no processo de recrutamento.
- Provas de conhecimentos ou de capacidades são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês etc.
- Os testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento, no que se refere às aptidões da pessoa. Os testes psicométricos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas.
- Testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).
- Técnicas de simulação deixam o tratamento individual isolado para se centrar no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – o contexto dramático – no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende estudar e analisar, de modo que ele fique o mais próximo possível do real.

## AUTOATIVIDADE



Em relação às provas de conhecimento aplicadas nos processos de seleção, têm como objetivo medir o conhecimento do candidato e são elaboradas de várias maneiras. Classifique V para as questões verdadeiras e F para as falsas.



- ( ) As provas escritas são provas que requerem a interpretação da questão para respondê-la, são perguntas e respostas que serão descritas.
- ( ) As provas de realização são provas executadas através da prática em que o candidato efetua a tarefa relacionada ao cargo em que ela estará concorrendo.
- ( ) As provas orais são avaliadas através das noções das culturas geral de conhecimentos e ambientes organizacionais.
- ( ) As provas específicas são relacionadas aos conhecimentos técnicos e ao cargo que o candidato pretende ocupar.

Assinale a alternativa CORRETA:

- ( ) V – V – F – V.
- ( ) F – F – V – V.
- ( ) V – F – V – F.
- ( ) F – V – F – V.





## ADAPTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

### 1 INTRODUÇÃO

Nada mais razoável que após todo um processo de recrutamento e seleção de um novo colaborador, que muitas vezes demanda tempo e investimentos diversos, do que dedicar todo o esforço em conseguir a adaptação do mesmo o mais rápido possível.

É indispensável às organizações promoverem a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente em seu trabalho. Em algumas delas, a socialização causa ressentimento, como o trote dos calouros nas universidades. Geralmente, nas empresas, a socialização visa criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego. “Ninguém é jogado na cova dos leões para se defender por si próprio em um ambiente desfavorável. Pelo contrário, a socialização quer aplinar o caminho”. (CHIAVENATO, 1999, p. 149).

Recepcionar os novos colaboradores da organização e integrá-los aos novos colegas, sistemas, objetivos da função, resultados que são esperados e formas que serão utilizadas para avaliar o seu desempenho, é função importantíssima para que haja uma boa convivência entre os membros participantes da vida das organizações.



Lembre-se!

Uma socialização/integração encaminhada de forma eficiente faz com que o novo empregado obtenha resultados mais rápidos e se adapte melhor ao meio em que irá atuar.

## 2 MÉTODOS DE INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os métodos de integração e socialização de novos colaboradores junto à organização podem ser os mais diversos, porém, em geral, os que mais têm sido utilizados são: processo de recrutamento e seleção; conteúdo do cargo; escolha de tutor; equipe de trabalho e programa de integração. A seguir, serão apresentados os métodos de integração e socialização.

FONTE: Disponível em: <[www.trabalhosfeitos.com](http://www.trabalhosfeitos.com)> Ciências Sociais>. Acesso em: 30 jan. 2013.

### 2.1 PROCESSO DE SELEÇÃO

Entende-se que o gestor deve dar início ao processo de integração dos novos colaboradores ainda durante o desenvolvimento do recrutamento e seleção, informando ao candidato todos os aspectos que poderão interferir na sua futura atividade dentro da empresa, principalmente naquilo que diz respeito à cultura, perfil das chefias, profissionalismo das relações etc. A partir dessas informações, o candidato já tem condições de projetar as vantagens e dificuldades que encontrará.

### 2.2 CONTEÚDO DO CARGO

Uma das principais atividades em que o gestor precisa estar atento é quanto ao aspecto das tarefas que o novo colaborador irá desempenhar durante o seu dia a dia de trabalho. É preciso que este último tenha todas as informações técnicas e administrativas que podem interferir diretamente no seu desempenho posterior.

O novo colaborador deve receber tarefas normais e que exijam esforço razoável, capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. Com isso, os empregados principiantes tendem a alcançar padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de vantagens resultantes do seu trabalho. Quando os novos colaboradores são colocados em tarefas inicialmente fáceis, não têm chance de experimentar o sucesso e nem a motivação dele decorrente.



Faça uma reflexão em relação a você mesmo quando iniciou no seu primeiro emprego, das dificuldades que encontrou para desempenhar bem as suas atividades, dos erros cometidos por falta de informação, da difícil adaptação aos novos colegas, da preocupação em agradar mesmo não sabendo como o seu superior imediato reagiria as suas ações, e então perceberá o quanto é importante uma recepção e socialização do novo colaborador na organização.

## 2.3 ESCOLHA DE TUTOR

Este é um método que tem trazido enormes resultados para as organizações, pois se caracteriza em escolher pessoas que tenham perfil adequado para a tarefa de tutoriar. Muitas vezes, poderá ser o superior imediato do novo colaborador, mas não é uma premissa imutável, sendo que em algumas ocasiões o superior imediato não tem o devido perfil ou tempo disponível para executar essa atividade. Nesse caso, deve ser escolhido alguém que possa desempenhar esse papel e alcançar os objetivos esperados com o método.

Para os novos empregados, o superior imediato, normalmente representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. O superior imediato deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor, que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização. Sabe-se que, se o superior imediato realizar um bom trabalho neste sentido, a empresa tende a ser vista de forma positiva. Se, porém, o superior imediato não for eficaz na recepção e condução do recém-chegado, a organização tende a ser vista negativamente.

A pessoa escolhida para desempenhar o papel de tutor deverá ter conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam que o novo colaborador receba informações claras sobre as tarefas a serem realizadas, sobre os aspectos técnicos envolvidos, bem como esclarecendo os resultados quali-quantitativos que o mesmo deve alcançar.

## 2.4 EQUIPE DE TRABALHO

Nada mais lógico que utilizar a própria equipe de colegas do novo colaborador para obter um resultado mais rápido na sua adaptação, pois é uma relação no mesmo nível hierárquico, o que facilita todo o processo.

A integração do novo colaborador deve ser atribuída ao seu grupo de trabalho e devem-se empregar todos os esforços para que haja a aceitação grupal, que é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, os grupos de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e de como eles devem se comportar.

## 2.5 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Este é o método em que a adaptação do novo colaborador é executada de maneira mais formal, em que se inicia um treinamento inicial destinado aos novos contratados da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc.

Recebe também o nome de programa de indução e constitui o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda a incorporar os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho em seus quadros.

FONTE: Adaptado de: <sapientia.ualg.pt/.../...>. Acesso em: 30 jan. 2013.

Nesse método, o novo colaborador participa de atividades programadas, que proporcionam de forma organizada informações das mais diversas sobre a organização, visando à absorção teórica e a vivência prática da realidade que encontrará no momento de assumir definitivamente as suas funções na empresa.

Para Lacombe (2003, p. 262), “a integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho da empresa, bem como quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não o é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações”.

Se as organizações possuírem Setor de Treinamento, é este que desenvolve o referido programa e prepara multiplicadores de todas as áreas da empresa para a sua aplicação.

A duração desses programas é definida de acordo com as realidades da empresa, mas o importante é que contenham as informações necessárias à completa adaptação do novo funcionário com os sistemas e cultura da organização.

Na figura e quadro que seguem, apresentam-se graficamente os principais itens que devem constar de um programa de Integração e Socialização. Tópicos que devem fazer parte de um Manual de Integração de um novo colaborador, bem como os aspectos da cultura organizacional que impactam o novo colaborador quando de sua adaptação à empresa.

FIGURA 5 – OS PRINCIPAIS ÍTENS DE UM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO

<p><b>Assuntos</b> <b>Organizacionais</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A missão e os objetivos globais da organização.</li> <li>2. As políticas e diretrizes da organização.</li> <li>3. A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais.</li> <li>4. Produtos e serviços oferecidos pela organização.</li> <li>5. Regras e procedimentos internos.</li> <li>6. Procedimentos de segurança no trabalho.</li> <li>7. Arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar.</li> </ol>
<p><b>Benefícios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horário de trabalho, de descanso e de refeições.</li> <li>2. Dias de pagamento e de adiantamentos salariais.</li> <li>3. Programa de benefícios sociais oferecidos pela organização.</li> </ol>
<p><b>Relacionamento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho.</li> </ol>
<p><b>Deveres do novo participante</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades básicas confiadas ao novo participante.</li> <li>2. Visão geral do cargo.</li> <li>3. Tarefas.</li> <li>4. Objetivos do cargo.</li> <li>5. Metas e resultados a alcançar.</li> </ol>

FONTE: Chiavenato (1999, p. 151)

QUADRO 1 – TÓPICOS DO MANUAL DO EMPREGADO DE UMA ORGANIZAÇÃO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensagem de boas-vindas</li> <li>• História da organização</li> <li>• O negócio da organização</li> <li>• Você e seu futuro</li>   <li>• O que você precisa conhecer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horário de trabalho</li> <li>- Períodos de descanso</li> <li>- Ausências do trabalho</li> <li>- Registros e controles</li> <li>- Dias de pagamento</li> <li>- Prevenção de acidentes</li> <li>- Utilização de telefones</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são seus benefícios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Férias e descanso semanal</li> <li>- Feriados</li> <li>- Seguro de vida em grupo</li> <li>- Assistência médico-hospitalar</li> <li>- Estacionamento e transporte</li> <li>- Programas de treinamento</li> <li>- Plano de sugestões</li> <li>- Plano de seguridade social</li> <li>- Serviço social</li> </ul> </li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FONTE: Chiavenato (1999, p. 152)

## 2.5.1 Vantagens do programa de integração

De acordo com Chiavenato (1999, p. 153), “as vantagens do programa de integração atendem a vários propósitos. O processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho”.

O programa de orientação visa alcançar os seguintes objetivos:

- **Reduzir a ansiedade das pessoas:** a ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. As pessoas têm dúvidas sobre a sua capacidade de realizar as atividades que lhe são designadas, o que é uma reação normal, mas que pode ser minimizada com a aplicação de um processo de socialização planejado e organizado.
- **Reduzir a rotatividade:** normalmente, a rotatividade é maior durante o período inicial do trabalho, principalmente, nos primeiros 90 dias, conhecidos como o prazo de experiência. A orientação bem elaborada no dia a dia durante esse período auxilia em muito a redução dessa rotatividade.
- **Economizar tempo:** esta é uma constatação óbvia, pois tendo uma orientação bem fundamentada dos aspectos teóricos e práticos das atividades que o novo colaborador terá que desempenhar, logicamente em muito menor tempo proporcionará retorno com resultados quali-quantitativos desejados.

Para desenvolver expectativas realísticas. Através do programa de orientação os novos funcionários ficam sabendo o que deles se espera e quais os valores almejados pela organização.

## 2.5.2 Opções de integração e socialização de novos funcionários

Para Chiavenato (1999, p. 148), as opções de programa de integração podem ser assim descritas:

- **Formal ou informal:** quando o novo funcionário é segregado e diferenciado para tornar explícito o seu papel ingressante, mas a socialização é formalizada. É o caso de programas específicos de integração e orientação. A socialização informal coloca o novo funcionário imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial.
- **Individual ou coletivo:** os novos membros podem ser socializados individualmente ou agrupados e processados através de um conjunto idêntico de experiências, como no serviço militar.
- **Uniforme ou variável:** o programa fixo estabelece estágios padronizados de transição da etapa de entrante para a etapa de funcionário. O programa variável não prevê nenhum programa da

empresa quanto aos passos da integração.

- **Seriado ou randômico:** a socialização seriada utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, como nos programas de aprendizagem e de tutoração. A socialização randômica não utiliza papéis e os novos funcionários ficam à vontade para atuar por sua própria conta.
- **Reforço ou eliminação:** a socialização por reforço confirma a apoiar certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização por eliminação tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do recrutamento e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.



Os métodos e formas de socializar e integrar novos colaboradores podem ser utilizados na íntegra ou em partes, mas o principal é que o novo colaborador receba todas as informações necessárias para desenvolver suas atividades de forma correta e consiga resultados no mais curto espaço de tempo.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### CONQUISTE UM LUGAR

Maria Tereza Gomes

A americana 3M é um caso a ser lembrado. Com uma arquitetura organizacional complexa – ela tem 17 unidades de negócios e 65.000 itens de produtos em seu portfólio – a 3M não deixa os novos talentos à deriva. É por isso que a 3M encarrega executivos experientes de atuarem como seus mentores. Nela há sempre um braço forte para dar apoio e suporte às pessoas. Ela constrói uma estrada segura para os talentos potenciais e evita a evasão de sangue novo. Aos melhores da turma que ingressa, a 3M oferece empregos excitantes e constante retorno quanto a seu desempenho. Nas organizações bem-sucedidas, o processo de integração envolve uma operação muito especial. O novo funcionário conhece o diretor ou o gerente-geral.

Em seguida, são escalados mentores para cuidar da integração e o gerente da área acompanha de perto a ambientação. Há casos em que também a família do novo funcionário participa em parte do processo de integração. Afinal, fazer parte de uma equipe de pessoas extraordinárias provoca um forte impacto em cada um de seus membros. A sua inclusão na equipe é um sinal de excelência.

Muito mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influenciam diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. Parece importante para qualquer pessoa –

desde o mais humilde operário ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais bem preparado – ter liberdade de expressão e sentir que é ouvido e que é capaz de mudar as coisas. As pessoas precisam sentir que têm influência na organização, em seu trabalho, na qualidade dos produtos ou serviços e nos processos da organização. Esse clima proporciona a segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas. Do ponto de vista monetário, nada disso custa um centavo à organização.

E do ponto de vista psicológico, não há o que pague. A abertura na comunicação é o benefício clássico e sem ônus. A empresa não precisa tocar no seu caixa para fazer isso, e obtém resultados poderosos com a criação de liberdade, participação e responsabilidade. Mas, é preciso que esteja aberta a mudanças de atitudes por parte das pessoas, e isso deve começar de cima para baixo. Empresas como Xerox, Accor e Elma Chips mantêm essa abertura com maestria.

FONTE: Extraído e adaptado de: GOMES, Maria Tereza. Conquiste um lugar nas melhores. Revista Exame. São Paulo: Abril, n. 699, 1989, p. 13.



# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico, você estudou e obteve informações sobre:**

- Os principais métodos de integração e socialização organizacional que permitem uma adaptação mais rápida do novo colaborador.
- Os itens de maior importância no que se refere à elaboração de um Programa de Integração/Socialização para as organizações.
- As vantagens de um Programa de Integração/Socialização.
- Os modelos de alternativas de implementação do Programa de Integração/Socialização nas organizações.

## AUTOATIVIDADE



No decorrer do Tópico 3, você obteve várias informações sobre Integração e Socialização Organizacional, procure agora resolver as questões a seguir, para verificar a sua aprendizagem:

1 Um programa de integração de novos funcionários pode apresentar várias alternativas de execução. Classifique V para verdadeiras e F para as falsas.



- a) ( ) Individual ou coletivo.
- b) ( ) Reforço ou eliminação.
- c) ( ) Seriado ou randômico.
- d) ( ) Uniforme ou variável.
- e) ( ) Manual explicativo.
- f) ( ) Formal ou informal.

2 Os principais itens de um programa de socialização podem ser apresentados em quatro grupos básicos: assuntos organizacionais, benefícios oferecidos, relacionamento e deveres do novo funcionário. As responsabilidades básicas, a visão geral e os objetivos do cargo, as tarefas e metas/resultados a alcançar se enquadram em qual dos grupos mencionados?



Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ( ) Relacionamento.
- b) ( ) Assuntos organizacionais.
- c) ( ) Benefícios oferecidos.
- d) ( ) Deveres do novo funcionário.

3 Qual das opções a seguir se caracteriza como uma desvantagem do programa de socialização?



- a) ( ) Custo inicial do funcionário não produzindo.
- b) ( ) Economizar tempo.
- c) ( ) Desenvolver expectativas realísticas.
- d) ( ) Reduzir a ansiedade das pessoas.
- e) ( ) Reduzir a rotatividade.

4 O novo colaborador deve receber tarefas suficientemente solicitadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização para, depois, receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. A qual dos métodos de Integração/Socialização estamos nos referindo?



R.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 Descreva, com suas palavras, no que efetivamente se constitui um processo de Integração/Socialização Organizacional.



R.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

### 1 INTRODUÇÃO

No tópico anterior, você recebeu uma série de informações sobre a integração e socialização de novos colaboradores como uma atividade dos gestores dentro das empresas e a importância desse aspecto para quem está iniciando seus trabalhos em uma determinada empresa.

Neste tópico, iremos abordar a etapa seguinte, ou seja, as necessidades que as pessoas têm em se desenvolver pessoal e profissionalmente, sentindo-se melhor preparadas para efetuarem as suas tarefas.

Como as mudanças relacionadas às estruturas organizacionais ocorrem numa velocidade muito grande, os indivíduos, na verdade, precisam aprender – desaprender – reaprender, num processo contínuo.



Não esqueça!

Organizações que investem em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores têm obtido sucesso contínuo em seus negócios. O gestor deve ter presente que o treinamento não é um custo, mas sim um investimento de altíssimo retorno.

### 2 CONCEITO DE TREINAMENTO

Para o treinamento e desenvolvimento das pessoas, devemos primeiramente entender alguns conceitos, que são:

- Aprendizagem:** é a capacidade do indivíduo em fixar novos conhecimentos, habilidades e atitudes, que lhe permitam desenvolver um trabalho de uma nova maneira e comportar-se diferentemente frente a situações críticas.

b) **Treinamento:** é o desenvolvimento sistemático do padrão de conhecimento, habilidade e atitude, necessário para que um indivíduo desempenhe, de forma adequada, uma determinada tarefa ou serviço.

FONTE: Disponível em: <fcc.bu.ufsc.br/Adm294807>. Acesso em: 30 jan. 2013.

c) **Desenvolvimento:** é o conjunto de procedimentos sistemáticos de que se vale uma organização para promover a educação permanente de seus membros, de modo a aumentar a eficiência e a eficácia de seu desempenho profissional, contribuindo para a melhoria dos resultados empresariais.

d) **Educação:** é o processo de extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, significa a necessidade de trazer de dentro para fora do ser humano as suas potencialidades interiores.

O processo de aprendizagem merece uma análise específica, pois foi inserido como parte do treinamento nas empresas em tempos mais recentes. Enquanto a educação é um processo que ocorre em todas as dimensões e que vai muito além do conhecimento de uma técnica.

Para Chiavenato (1999, p. 290):

desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Se o conhecimento é fundamental no trabalho de uma empresa, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do desenvolvimento. Tornar o conhecimento produtivo leva a empresa a obter melhores resultados, adiciona valores e gera riquezas.

Nos dias atuais, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tomem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Pode-se afirmar que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

A seguir, será apresentado um quadro sobre as mudanças que se podem provocar através do treinamento.

QUADRO 2 – MUDANÇAS ATRAVÉS DO TREINAMENTO

Transmissão de Informações	→	<p><b>Aumentar o conhecimento das pessoas</b>          Informações sobre a organização, produtos/ serviços, políticas/diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.</p>
Desenvolvimento de Habilidades	→	<p><b>Melhorar as habilidades e destrezas</b>          Habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas.</p>
Desenvolvimento de Atitudes	→	<p><b>Desenvolver/modificar comportamentos</b>          Mudança de atitudes negativas para favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.</p>
Desenvolvimento de Conceitos	→	<p><b>Elevar o nível de abstração</b>          Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.</p>

FONTE: Chiavenato (1999, p. 295)

## 3 PROCESSOS DE TREINAMENTO

### 3.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Esta, provavelmente, é a etapa que podemos chamar de **situação chave**. Um diagnóstico ou levantamento de necessidades de treinamento mal elaborado pode provocar problemas em cadeia, pois toda a programação das atividades de treinamento será inócua, inclusive com prejuízos financeiros, já que não se alcançarão os resultados esperados.

Diagnosticar é identificar e relacionar as necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser classificadas em passadas, presentes ou futuras. Significa a diferença entre o que é, como deveria ser e como realmente é.

### 3.1.1 Métodos de levantamento de necessidades de treinamento

Vários são os métodos existentes para determinar as habilidades que devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Uma das formas é analisar o processo produtivo dentro da empresa, observando fatores como produtos rejeitados, dificuldades de estrutura interna, avaliação do desempenho das pessoas, custos elevados etc. Outra forma seria a identificação junto aos próprios colaboradores sobre o que eles percebem como necessidade de treinamento na empresa. (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Chiavenato (1999, p. 300), o treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise:

- a) **Análise organizacional:** a partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
- b) **Análise dos recursos humanos:** a partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competência são necessários para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
- c) **Análise da estrutura de cargos:** a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos, determinar quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
- d) **Análise do treinamento:** a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para a avaliação da eficiência e eficácia dos programas de treinamento.

### 3.1.2 Indicadores de necessidades de treinamento

Para definir acertadamente uma ação de treinamento que traga resultados efetivos para a empresa, devem-se observar os indicadores que existem dentro dela, tanto em nível de passado como projeções para o futuro.

Os relatórios de resultados, as avaliações de desempenho, as pesquisas de clima organizacional etc. são instrumentos que nos auxiliam na identificação de necessidades de treinamento, tais como:

- Aspectos estruturais como máquinas, equipamentos e instalações, com frequentes problemas de manutenção, além do não aproveitamento adequado do espaço físico, ocasiona queda de produtividade.
- Aspectos pessoais como falta de cooperação, erros e desperdícios, comunicação não sistematizada, acidentes de trabalho em níveis elevados, afastamentos por doença, clientes mal atendidos etc.

Outro instrumento a ser utilizado na identificação de necessidades de treinamento é o planejamento estratégico e operacional da empresa, que permite saber com antecedência que necessidades teremos diante do que está previsto, como por exemplo:

- Aspectos estruturais como alteração de processos e métodos de trabalho, mudanças na programação de produção, aquisição de novos equipamentos e implantação de novas tecnologias, desenvolvimento e comercialização de novos produtos ou serviços etc.
- Aspectos pessoais como aumento ou redução de colaboradores, rotação de empregados entre os cargos, previsão de faltas, licenças, férias etc.



Lembre-se!

Seguindo os métodos e os indicadores relatados anteriormente, o diagnóstico de necessidades de treinamento será mais eficiente e eficaz, garantindo ações que efetivamente vão atingir os resultados de melhoria esperados, tanto para ações corretivas como para as preventivas.

## 3.2 ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

A montagem do programa de treinamento deve estar ligada às necessidades diagnosticadas na etapa anterior. Neste momento, os responsáveis pela definição e elaboração do treinamento, normalmente com a participação efetiva da área de Recursos Humanos, analisam quais ações devem ser desenvolvidas para obter eficácia e melhorar o que não está bom, ou prevenir-se para as mudanças previstas na empresa e para manter o que está bom.

Da mesma forma, devem-se identificar, nesse momento, quais os objetivos que o treinamento deve alcançar (devendo ser mensuráveis), quem e quantos devem ser treinados, qual o perfil dos treinandos, quais os recursos financeiros disponíveis, como será conduzida a atividade (internamente ou externamente), quem serão os instrutores ou orientadores (internos ou externos). Nesse sentido, também o material didático a ser utilizado no treinamento será identificado.

A seguir, veja como Chiavenato (1999, p. 302) descreve a pesquisa realizada por Cornell University sobre o treinamento de seus funcionários.

A Cornell University fez uma pesquisa em 30 grandes empresas americanas e verificou que elas utilizavam seis tipos de educação e treinamentos para seus funcionários, a saber:

- a) Compartilhamento de informação sobre o negócio da empresa com os funcionários.
- b) Habilidades de comportamento interpessoal, incluindo desenvolvimento de equipes, dinâmica de grupo e solução de problemas.
- c) Princípios e técnicas de qualidade total para obter o alinhamento da visão dos funcionários com a visão da direção.
- d) Treinamento em habilidades técnicas relacionadas com o trabalho.
- e) Treinamento cruzado em habilidades para o trabalho relacionado com o desempenho atual.
- f) Controle estático do processo (CEP).

### 3.2.1 Recursos didáticos de treinamento

Os responsáveis pela atividade de treinamento precisam definir que tipos de recursos didáticos, pedagógicos e institucionais serão utilizados no treinamento, como por exemplo: recursos audiovisuais; teleconferência; comunicação eletrônica; correio eletrônico; tecnologia de multimídia; local de realização etc.

## 3.3 IMPLEMENTAÇÃO E CONDUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Nessa etapa, ocorre a efetiva realização do programa elaborado, utilizando-se as tecnologias e técnicas que foram planejadas.

Para Chiavenato (1999, p. 304), as duas principais técnicas para transmitir e disseminar informações são:

- a) **Leitura:** a técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única, na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes. Uma vantagem da leitura é que o instrutor expõe aos treinandos uma quantidade máxima de informação dentro de um determinado período de tempo. A leitura, todavia, apresenta desvantagem: Por ser um meio de mão única, pouca ou nenhuma oportunidade para prática, reforço, retroação ou conhecimentos dos resultados. [...]
- b) **Instrução programada:** é uma técnica utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. A aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Uma das vantagens é que ela pode ser computadorizada e os treinandos aprendem em suas próprias casas, sabendo imediatamente se estão certos ou errados, e participando ativamente do processo. A principal desvantagem é que não apresenta a resposta ao treinando.

### 3.3.1 Técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento

Parafraseando as ideias de Chiavenato (1999), as técnicas mais utilizadas pela maioria das empresas são:

**a) Treinamento no próprio cargo:** uma das formas que atua mais efetivamente na parte prática das atividades do treinando, sendo que o mesmo é treinado no próprio local de trabalho, através de um programa que lhe fornece informações, conhecimentos e experiências relacionadas ao cargo. Pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais.

**b) Treinamento de classe:** utiliza-se a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionadas ao cargo. As habilidades podem variar desde as técnicas (programação em computador) quanto as interpessoais (liderança ou trabalho em grupo). As técnicas de classe podem desenvolver habilidades sociais e incluir atividades como dramatização e jogos de negócios. O formato mais comum de jogos administrativos é o de pequenos grupos de treinandos para tomar e avaliar decisões administrativas. Técnicas de classe encorajam a interação e provocam um ambiente de discussão, o que não ocorre com os modelos de mão única, como a situação de leitura.

FONTE: Adaptado de: <<http://www.questoesdeconcursos.com.br/pesquisar/listcomentarios/60767?comentarios=>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

Todas estas situações desenvolvem um clima favorável, no qual os treinandos aprendem um novo comportamento no desempenho de suas atividades, atuando como pessoas ou equipes e lidando com a informação. Tais situações facilitam a experiência relacionada com o cargo, através de sua aplicação prática.

### 3.3.2 Aplicação da teoria da aprendizagem ao treinamento

Segundo Chiavenato (1999, p. 306), os principais aspectos a serem considerados no treinamento são os seguintes:

- a) O treinando deve estar motivado para aprender. A pessoa precisa ter vontade de aprender.
- b) O treinando deve estar capacitado para aprender. A pessoa deve possuir certas aptidões para aprender assuntos mais complexos.
- c) A aprendizagem requer retroação e reforço. As pessoas aprendem melhor quando recebem reforço imediato do seu novo comportamento. O aprendiz deve negociar e estabelecer padrões de desempenho com seus superiores.
- d) Aplicação prática aumenta o desempenho do treinamento. Deve-se

dar tempo para que o aprendiz assimile o que foi aprendido, para ele aceitar e internalizar, além de obter a confiança no que foi aprendido.

e) O material de treinamento deve ser significativo. O material deve ser oferecido para proporcionar uma aprendizagem sequencial (como casos, problemas, discussões e leituras) e deve ajudar o treinando como um processo eficiente de aprendizagem.

f) O material deve ser comunicado com eficácia. A comunicação deve ser feita de maneira integrada e abrangente para garantir absorção e incorporação de novos assuntos como informação, habilidades, atitudes e conceitos.

g) O material do treinamento deve ser transferível para o trabalho. O treinando deve receber o treinamento mais próximo possível de sua realidade de trabalho para que o material aprendido seja aplicável imediatamente na prática.

## 3.4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Esta etapa serve para verificar a eficácia do treinamento, isto é, para ver se o treinamento realmente cumpriu os objetivos esperados e se as pessoas envolvidas obtiveram ganhos de conhecimentos, aquisição de habilidades ou alteraram atitudes.

### 3.4.1 Elementos de avaliação dos resultados de treinamento

Os elementos de avaliação devem proporcionar condições de se verificar se depois do treinamento houve alguma economia de custos (fixos, variáveis, operacionais, administrativos etc.) economia de tempo, melhoria da qualidade, produtividade, satisfação dos empregados, redução dos índices de retrabalho etc.

### 3.4.2 Avaliação dos resultados do treinamento (indicadores)

Indicadores de aspectos organizacionais e recursos humanos também devem ser avaliados após a realização de atividades de treinamento, para verificar o grau de melhoria alcançado, devem-se observar os seguintes itens:

- aumento da eficácia organizacional;
- melhoria da imagem da empresa;
- melhoria do clima organizacional;
- melhor relacionamento entre empresa e funcionários;
- melhor atendimento ao cliente;
- redução da rotatividade e do absenteísmo do pessoal;
- aumento da eficácia individual e grupal;
- elevação dos conhecimentos das pessoas;
- mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas;

- melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- redução do índice de acidentes no trabalho;
- redução do índice de manutenção de máquinas/equipamentos.



#### Dicas sobre Treinamento!

- Treinamento é investimento, mas pode ser despesa se o diagnóstico não for bem feito.
- Sempre avalie o retorno das ações de treinamento implementadas.
- Separe os problemas organizacionais dos humanos.
- Busque sempre a causa do problema, e atue sobre ela e não sobre o efeito.
- Ações educativas podem ser corretivas ou preventivas.
- Use sempre os indicadores que tiver à disposição.
- O *feedback* (retorno) sobre os resultados do treinamento deve ser constante.
- Treinamento só é eficaz quando gera acréscimo de conhecimentos, novas habilidades e mudança de atitudes.
- Não faça do treinamento a solução para todos os seus problemas.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO EM QUALQUER TEMPO E IDADE

Enxergar, além do seu tempo e realidade, é uma ambição humana que extrapola quaisquer vertentes de atuação e uma marca diferenciadora que acompanha o homem desde a pré-história. Uma qualidade positiva desde o artista que busca originalidade até o gestor que precisa adiantar-se nos efeitos e nas necessidades do mercado. Porém, no contexto atual, enxergar a realidade já é um grande trunfo. E não é só. É preciso enxergá-la, aceitá-la e trabalhar por ela. Estamos falando da necessidade de desenvolvimento e formação permanente.

Em outros tempos, o estudo e a atualização constantes estavam restritos apenas a algumas profissões, como a medicina. Hoje, absolutamente todas as profissões exigem formação continuada. De acordo com Rubens Junqueira Portugal – especialista em educação do adulto, que tem em seu currículo atuações na Universidade do Professor, no Paraná, e vários trabalhos em educação comunitária por todo o Brasil –, é preciso que o adulto assimile que, doravante, o estudo e a capacitação deverão ser contínuos. “Os conhecimentos não são mais

estáticos, acumuláveis como quem guarda informações num almoxarifado. As ideias são mutáveis, vão se adaptando conforme acontecem os avanços científicos e tecnológicos”, complementa ele.

Mas, o caso de estagnação na carreira por falta de atualização não é o pior quadro. Há pessoas que estão vendo, pouco a pouco, a sua profissão desaparecer. Então, a questão é: para onde ir? Mais um problema da falta de atualização. “Um indivíduo bem-informado sabe prever o dia e a hora em que a sua profissão não será mais necessária”, explica a consultora em carreiras, Margarida Setúbal.

Mais grave ainda é o fato de que muitas pessoas aplicaram-se nos estudos da universidade, ou seja, obtiveram formação acadêmica e não conseguiram inserção no mercado de trabalho. Tudo que elas haviam estudado não tinha mais aplicabilidade, pois certos conteúdos estavam ultrapassados e foram substituídos por novos conhecimentos, como é o caso de muitas engenharias ou graduações ligadas à tecnologia.

Para esses casos, não há remédio. A solução é recomeçar e fazer da experiência a menos dolorosa possível. Uma maneira poderia ser a de buscar uma área afim para que se possa aproveitar o mínimo do conhecimento e *know-how*. Esta situação ainda é uma agrura de poucos, mas, sem dúvida é a melhor.

A melhor solução poderia ser traduzida como “esteja sempre atualizado na sua área, no topo”. “Quem está nesta posição enxerga longe e pode antever e, conseqüentemente, preparar-se para os reveses”, ensina Margarida.

Texto extraído e adaptado de: VENCER. Desenvolvimento e formação em qualquer tempo e idade. Disponível em: <[http://www.vencer.com.br/materia\\_completa.asp?codedition=46&pagenumber=46](http://www.vencer.com.br/materia_completa.asp?codedition=46&pagenumber=46)>. Acesso em: 24 set. 2007.

# RESUMO DO TÓPICO 4

**Neste tópico, você viu:**

- Que desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem, mas também dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.
- As etapas do processo de treinamento e a sua importância para uma ação eficaz de melhoria ou inovação.
- Que, a partir de uma boa identificação de necessidades de desenvolvimento, poderá ser elaborado o desenho de um programa de treinamento que atenda aos objetivos da organização.

## AUTOATIVIDADE



1 Considerando os conceitos de treinamento, associe os itens, utilizando o código a seguir:

- I - Desenvolvimento de conceitos.
- II - Transmissão de Informações.
- III - Desenvolvimento de habilidades.
- IV - Desenvolvimento de atitudes.

- ( ) Melhorar habilidades e destrezas.
- ( ) Desenvolver/modificar comportamentos.
- ( ) Elevar o nível de abstração.
- ( ) Aumentar o conhecimento das pessoas.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ( ) I – III – IV – II.
- b) ( ) III – IV – I – II.
- c) ( ) I – II – IV – III.
- d) ( ) IV – III – II – I.



2 Quanto às etapas sequenciais do processo de treinamento, assinale a alternativa CORRETA:

- a) ( ) Implementação – diagnóstico – desenho - avaliação.
- b) ( ) Diagnóstico – desenho – avaliação - implementação.
- c) ( ) Diagnóstico – desenho – implementação - avaliação.
- d) ( ) Diagnóstico – avaliação – desenho - implementação.



3 Assinale as afirmativas corretas, no que se refere aos métodos, levantamento e indicadores de necessidades de treinamento:

- a) ( ) Indicadores *a posteriori* (após a experiência) são os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas.
- b) ( ) A avaliação do processo produtivo dentro da organização, verificação de fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos do desempenho das pessoas, custos laborais etc. não se caracteriza como um dos métodos de levantamento de necessidades de treinamento.
- c) ( ) Os aspectos relacionados com expansão da empresa, modernização dos equipamentos e novas tecnologias, e redução do número de empregados são indicadores *a priori* (antes da experiência) de necessidades de treinamento.

d) ( ) Consideramos como indicadores *a posteriori* (após a experiência) a baixa produtividade, pouca versatilidade dos funcionários, comunicações deficientes etc.

4 A instrução programada e a leitura são técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento.

( ) Verdadeiro.

( ) Falso.







## MODELO DE PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

### 1 INTRODUÇÃO

A partir de uma série de conhecimentos conceituais e técnicos adquiridos durante os estudos dos Tópicos 1 e 2 desta unidade, observaram-se vários detalhes sobre a elaboração de um modelo de treinamento e desenvolvimento. Pretende-se que cada acadêmico(a) possa utilizar estas informações para desenvolver seu próprio programa de treinamento.

Este tópico tem por objetivo proporcionar aos acadêmicos o desenvolvimento de um programa de treinamento na prática. A seguir, será apresentado como exemplo um Programa de Integração e Socialização, que poderá ser adaptado a qualquer realidade.



O modelo apresentado a seguir permite que você, baseado nas informações dos tópicos anteriores, consiga desenvolver uma atividade de treinamento. A competência, para isso, nós temos, pois a definição de competência é: saber (conhecimento), poder (condições) e querer (atitude). Vá em frente!

## 2 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO/SOCIALIZAÇÃO

### 2.1 OBJETIVOS DO PROGRAMA

O programa é direcionado a todos os colaboradores da empresa, tanto para integração e socialização dos novos quanto para reciclagem dos que já estão na empresa há um tempo maior, visando obter uma interação entre os colaboradores e que eles recebam todas as informações necessárias para executar as suas atividades com qualidade e alcançar os resultados esperados.

O modelo, a seguir, apresenta os tópicos que deveriam constar num manual de Integração/Socialização. Este modelo pode ser melhorado ou adaptado de acordo com as características de cada empresa.

## 2.2 ESTRUTURA DO PROGRAMA

O programa deve ser desenvolvido de forma modular, sendo que, cada módulo compõe-se dos seguintes instrumentos:

- Manual Básico Conceitual (informações teóricas e práticas que serão trabalhadas no programa).
- Manual do Instrutor (informações de como o instrutor deverá conduzir o programa).
- Testes de Aprendizagem (avaliações de reação para medir o resultado do treinamento em termos de absorção do conteúdo ministrado).

Como é um programa que apresenta informações gerais da empresa e aspectos técnicos da função ocupada pelo colaborador, pode ser desenvolvido internamente, com os recursos da própria empresa.

## 2.3 APLICAÇÃO DO PROGRAMA

O programa deve prever a preparação de instrutores oriundos dos quadros de Supervisão/Chefia da área técnica da própria empresa, que serão os mantenedores do sistema.

## 2.4 MÓDULOS SUGERIDOS

Os módulos que serão apresentados na sequência devem ser desenvolvidos de forma a incorporarem todas as informações que os colaboradores da organização precisam conhecer para que possam efetivamente se integrar e estar aptos a desempenhar plenamente as suas funções.

Os profissionais de cada área abrangida pelos módulos serão responsáveis pelas informações que farão parte dos manuais. Os módulos sugeridos são:

- a) Módulo institucional.
- b) Módulo administrativo – benefícios, normas e procedimentos.
- c) Módulo segurança do trabalho e patrimonial.
- d) Módulo programa qualidade total (sensibilização inicial).
- e) Módulo noções básicas do processo produtivo.

## 2.4.1 Módulo institucional

Neste módulo, o colaborador deverá receber as informações que permitam que ele tenha uma visão global da empresa, seu histórico, sua magnitude no cenário do seu ramo de negócios e, principalmente, o quanto ele é importante dentro desse contexto. São importantes, neste módulo, os seguintes aspectos:

- Histórico da empresa.
- Realidade atual.
- Produtos.
- Volumes de comercialização.
- Participação no mercado.
- Meio – Ambiente.
- Qualidade.
- Cultura da empresa.

## 2.4.2 Módulo administrativo – benefícios, normas e procedimentos

Devem-se ressaltar os seguintes aspectos neste módulo:

### a) BENEFÍCIOS (quais e procedimentos)

- Seguro de vida em grupo.
- Treinamento.
- Uniformes.
- Refeitório.
- Estacionamento.
- Outros.

### b) NORMAS E PROCEDIMENTOS (quais e procedimentos)

- Relações trabalhistas.
- Relações humanas e industriais.
- Registro de frequência.
- Jornada de trabalho.
- Faltas e atrasos.
- Faltas legais.
- Horas extras e adicionais.
- Atestado médico.
- Férias.
- 13º salário.
- FGTS.
- Pagamento.
- Folha de pagamento (holerite).
- Admissão.

- Demissão.
- Salário.
- Avaliação de desempenho.

## 2.4.3 Módulo segurança do trabalho e patrimonial

Devem-se ressaltar os seguintes aspectos neste módulo:

### a) SEGURANÇA DO TRABALHO

- **Conceitos:**
  - Acidente de trabalho – Incidentes (quase acidente).
  - Comunicação de acidente.
- **Equipamento de Proteção Individual (EPI):**
  - Identificação do risco.
  - Avaliação do risco existente.
  - Indicações do EPI apropriado.
- **Equipamentos de proteção coletiva.**
- **Riscos de acidentes.**
- **Ocorrência de acidentes:**
  - Causas imediatas.
  - Atos abaixo do padrão.
  - Condições abaixo do padrão: causas básicas.
  - Fatores pessoais abaixo dos padrões.
  - Fatores do trabalho abaixo dos padrões
  - Culpa x causas de acidentes.
  - Culpa x Causas de acidentes.
- **Limpeza e organização.**
- **CIPA.**

### b) SEGURANÇA PATRIMONIAL

- Incêndios.
- Prevenção contra incêndios.
- Combate a incêndio.
- Normas de segurança patrimonial.
- Pertences pessoais.
- Pertences da empresa.

## 2.4.4 Módulo qualidade total

Ressalta-se o seguinte aspecto neste módulo:

### a) SENSIBILIZAÇÃO – Princípios da qualidade

- **Evolução da qualidade.**

- Produção artesanal.
- Supervisão de grupo.
- Área de inspeção de qualidade.
- Controle estatístico da qualidade.
- Programas e sistemas de aprimoramento contínuo da qualidade.
- Qualidade total.

- **O que é qualidade?**

- Para quem fabrica.
- Para quem consome.

- **Quem faz a qualidade?**

- **Programa de qualidade total.**

- **Times de qualidade.**

- **Dicionários da qualidade.**

- Clientes externos.
- Clientes internos.
- Código de Defesa do Consumidor.
- Consumidores.
- Fornecedores externos e internos.

- **Missão/objetivos/política.**

## 2.4.5 Módulo noções básicas do processo produtivo

Ressalta-se o seguinte aspecto neste módulo:

### a) OPERAÇÕES

Descrição e orientação geral sobre todas as operações produtivas da empresa.

# RESUMO DO TÓPICO 5

Neste tópico, você teve a oportunidade de observar, na prática, o esboço de um modelo de treinamento e desenvolvimento, no que se refere à integração e socialização organizacional. Você viu que:

- Todo programa de treinamento deve ter seus objetivos e estrutura bem definidos, bem como a pessoa responsável pelo referido programa.
- O estabelecimento dos tipos de conteúdo varia de empresa para empresa, pois depende das características de cada uma delas.
- Num programa de integração/socialização, é de suma importância os aspectos relacionados ao histórico da empresa, seus benefícios/normas e procedimentos, seus objetivos de qualidade total, a segurança do trabalho e do patrimônio da empresa, bem como todas as noções básicas do processo produtivo, para que o novo colaborador possa o mais rapidamente, obter resultados no desempenho de suas atividades.

## AUTOATIVIDADE



Considerando os aspectos intrínsecos (internos) de um programa de integração e socialização de novos colaboradores, descreva três exemplos de itens que devem fazer parte de cada módulo de treinamento de integração sugeridos neste tópico. Em seguida, discuta com o seu grupo as conclusões anotadas.

1 Módulo Institucional:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

2 Módulo administrativo – benefícios/normas e procedimentos:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

3 Módulo segurança do trabalho e patrimonial:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

4 Módulo programa de qualidade total:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_



## SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

### 1 INTRODUÇÃO

Nesta unidade demonstraremos o que é e como elaborar um plano de administração de salários, considerando o sistema baseado no cargo, também chamado de sistema de remuneração tradicional, bem como o modelo de remuneração estratégica, baseado nas habilidades, competências e resultados alcançados pelos colaboradores da organização.

Há um entendimento na abordagem tradicional, de que neste sistema predomina a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos, dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os funcionários, indistintamente e sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho.

O sistema remuneração baseado nos cargos, também conhecido como Sistema de Cargos e Salários e Administração de Cargos e Salários, é composto de remuneração fixa, é o mais tradicional dentre os existentes e o mais utilizado atualmente pelas empresas para recompensar e motivar empregados. Nesta metodologia, prevalece o valor que o cargo representa na estrutura organizacional da empresa.

Nesse sistema, busca-se a equidade interna e externa dos salários, através da descrição detalhada das atividades desenvolvidas na empresa, a avaliação desses cargos a partir de um Manual de Avaliação composto de fatores inerentes às características da empresa e uma pesquisa salarial de mercado para comparar realidade interna X externa, a fim de atender os objetivos maiores da gestão de pessoas, que são os de atrair, manter e motivar pessoas.

Avaliar a estrutura de cargos e salários faz-se necessário para que a empresa possa realinhar sua estrutura e estratégia às novas tendências de mercado, num processo de rever suas atividades, funções e salários à luz de comparativos relevantes e critérios claros.

A remuneração estratégica foi introduzida nas organizações no sentido de valorizar as competências, habilidades e resultados alcançados pelas pessoas, remunerando-as pelo seu potencial de realizações e resultados que venham a obter na consecução dos objetivos traçados pelas empresas.

O sistema de benefícios é aquele que procura proporcionar melhores condições de acesso a serviços que influam decisivamente na melhor qualidade de vida dos colaboradores.

## 2 REMUNERAÇÃO TRADICIONAL – SISTEMA DE CARGOS E SALÁRIOS

### 2.1 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

É um sistema de remuneração/pagamento baseado na importância dos cargos para a empresa, estabelecida no processo de avaliação e na compatibilização dos mesmos com os salários praticados pelo mercado, visando à equidade nas relações de trabalho, equilíbrio interno/externo na política de remuneração e a consequente contribuição aos objetivos organizacionais.

### 2.2 OBJETIVOS GERAIS DA REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

- Equidade ou justiça salarial.
- Equilíbrio salarial interno e externo.
- Atrair e fixar pessoal qualificado e competente.
- Criar oportunidades de progresso profissional.
- Uso racional de verbas salariais.
- Contribuir para o aprimoramento das relações trabalhistas.
- Favorecer o clima organizacional.
- Contribuir para o cumprimento dos demais subsistemas de recursos humanos.

### 2.3 POR QUE IMPLANTAR UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

- Para a empresa saber se está pagando salários muito abaixo do que deveria, correndo o risco de perder bons profissionais.
- Saber se está pagando salários muito acima do que deveria, afetando diretamente os custos e os resultados.
- Definir o valor do salário a pagar quando vai admitir um funcionário.
- Decidir se deve ou não conceder ajuste salarial quando solicitado pelo funcionário. E se entender que deve conceder um ajuste, de quanto deveria ser este ajuste.
- E principalmente para motivar/estimular os colaboradores ao crescimento e atingimento de melhores resultados organizacionais.



A falta de um sistema de remuneração normalmente gera insatisfações e desmotiva os profissionais, por não saberem quais os critérios que são utilizados; fazerem comparações com salários de outros colegas e outras empresas; e não terem perspectiva de onde poderão chegar em termos de cargos e salários e crescimento profissional.

## 2.4 VANTAGENS DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

As principais vantagens da implantação de um sistema de remuneração são:

- Definição clara das principais atribuições, responsabilidades dos colaboradores e especificações de cada cargo.
- Formalização dos critérios e práticas de gestão de cargos, salários e carreiras.
- Estabelecimento de uma adequada hierarquização e racionalização na estrutura de cargos.
- Rever, fundir e/ou eliminar cargos desnecessários.
- Menores custos com manutenção de pessoal.
- Aumento do potencial de captação e retenção de talentos, através de implementação de políticas de valorização, estímulo ao crescimento e reconhecimento aos funcionários.
- Concessão de aumentos salariais de forma mais racional, com base em critérios válidos para todos na empresa.
- Elevação do índice de satisfação/motivação dos colaboradores, com reflexos na qualidade e produtividade dos produtos e/ou serviços prestados, interna e externamente.
- Estabelecimento da equidade interna dos salários praticados.
- Definição de política para subsidiar os processos de RxS, promoções e transferências.
- Contribuição na identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- Atendimento dos requisitos da ISO-9000, Ambiental-14000 e auditorias de clientes.

FONTE: Disponível em: <[www.apevi.com.br/site/?gestão-de-cargos-e...data...](http://www.apevi.com.br/site/?gestão-de-cargos-e...data...)>. Acesso em: 30 jan. 2013.

## 3 ETAPAS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

### 3.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Partindo do princípio de que toda organização utiliza algum tipo de identificação e remuneração de pessoas, mesmo que de forma empírica, o diagnóstico preliminar visa identificar e levantar informações sobre a estrutura atual de cargos e salários, seu quadro de lotação, sua estrutura hierárquica e organizacional, suas políticas de recursos humanos e políticas de negócios, a fim de dimensionar o projeto do sistema de remuneração.

### 3.2 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PROJETO DE REMUNERAÇÃO

Como é imprescindível a participação dos colaboradores da organização no desenvolvimento do projeto, é necessário que seja feito o planejamento e a divulgação para todos os envolvidos.

As atividades a serem desenvolvidas na fase de planejamento são: elaboração do cronograma do projeto; preparação dos instrumentos de divulgação; definição de responsabilidades; discussão do projeto com as gerências; aprovação do projeto junto à diretoria e divulgação propriamente dita.

A forma de divulgação do projeto poderá ser feita da seguinte forma: palestras com os colaboradores, audiovisual explicativo, livretos e reuniões com as chefias e seus subordinados.

### 3.3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS – CONCEITOS BÁSICOS

Os objetivos da análise e descrição de cargos é identificar as informações referentes ao conteúdo dos cargos, bem como especificar os requisitos e condições exigidas para o exercício.

A descrição de cargos, que é realizada no início do Sistema de Cargos e Salários, é uma oportunidade valiosa para que todos os colaboradores da empresa, diretores, gerentes e demais pessoas envolvidas, possam repensar a organização, redefinir e atualizar as responsabilidades de cada cargo, com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho dos colaboradores. Descrever todos os cargos permite a sua hierarquização, através de um sistema de avaliação que seja comum a todos.

Podemos definir a descrição de cargos como: “A exposição do conjunto de tarefas abrangidas por um determinado cargo, segundo análise dos requisitos, responsabilidades e especificação, exigidas do ocupante para seu desempenho”. (CHIAVENATO, 1998, p. 63).

Como especificações e requisitos dos cargos entende-se o conjunto de exigências que devem ser atendidas pelo empregado de forma que ele possa vir a ocupar determinado cargo na organização.

É necessário que tenhamos também uma noção exata do que seja:

- **Tarefa:** trabalho que se deve realizar em determinado tempo.
- **Função:** conjunto de tarefas com a mesma finalidade.
- **Cargo:** conjunto de funções e responsabilidades designadas a um empregado.



Existe um roteiro para que se faça a **descrição de cargos** de forma correta, para que, no momento da avaliação dos cargos não tenhamos problemas de entendimento. Se a empresa não tem sistema implantado, deve-se analisar como ela administra seus cargos e salários, para ajustar à realidade do que prevê o mercado.

- **Identificação:** registra-se o título do cargo, podendo-se também ter dados sobre código do cargo na empresa, código de CBO, área de atuação.
- **Sumário:** faz-se uma descrição resumida, de tal forma que seja capaz de distinguir um determinado cargo dos demais. Também é utilizado para comparação de cargos em pesquisas salariais e para anunciar novas vagas de emprego.
- **Principais atividades:** descrição detalhada de todas as tarefas do cargo, de modo a identificar o que é feito.
- **Especificações:** é o registro de todos os requisitos exigidos pelo cargo para desempenho normal das suas atribuições ou tarefas.

Exemplo: instrução, experiência, competências, qualificação técnica.

### 3.3.1 Coleta de dados para descrição de cargos

Para Pontes (1998, p. 43) os métodos mais utilizados são os seguintes:

- **Observação Local:** mais utilizado para cargos operacionais, permite melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações dos cargos com os outros, e das operações envolvendo máquinas e equipamentos. Permite também verificar “*in loco*” as responsabilidades impostas ao ocupante do cargo e as condições ambientais onde são desenvolvidos os trabalhos. Outrossim, pode ser um método moroso, pois exige muito tempo de análise do cargo e as observações têm que ser complementadas com outros métodos.
- **Questionário:** utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais, sendo um método rápido e econômico para coleta de informações sobre os cargos. A desvantagem é que os ocupantes de cargos nem sempre conseguem responder ao questionário de forma adequada e suficiente.
- **Entrevista:** este método é indicado para todos os grupos ocupacionais, possibilitando a descrição e esclarecimentos de dúvidas com os ocupantes dos cargos, obtendo-se dados mais confiáveis. Exige que a entrevista seja bem estruturada e conduzida, bem como tem um custo mais elevado.
- **Combinados:** visando amenizar as desvantagens de cada método anterior, aconselha-se a utilização dos métodos combinados, ou seja: questionário+entrevista; questionário+observação local; observação local+entrevista.

### 3.3.2 Redação

- **Redação:** a redação final da descrição de cargo é uma das etapas mais importantes do programa de implantação. É com base no seu conteúdo que serão realizadas as avaliações e a pesquisa salarial.
- Objetiva/suscinta.
- Compreensível/completa.
- Enfocar: “o que faz ou deveria fazer?”
- Responsabilidade pela redação.
- **Questionário**

Deve ser elaborado para cada nível hierárquico da empresa, pois a sua configuração será diferente, principalmente quando consideramos os requisitos de cada cargo. Deve conter instruções claras para o seu preenchimento, simplificando ao máximo para quem irá responder. Embora seja um método rápido, é aconselhável que seja complementado com uma entrevista.



No livro de Administração de Cargos e Salários, de B. R. Pontes (1998), nas páginas 45 a 62 você encontrará vários modelos de questionários para coleta de dados para a confecção da descrição de cargos, aplicáveis aos diversos níveis hierárquicos.

## ● Entrevista

É muito importante que o entrevistador tome alguns cuidados com esse método, tais como:

- Preparar-se para a entrevista, utilizar a empatia, concentração, repasse de roteiros e perguntas, evitar pré-conceitos e estereótipos, desligar-se de problemas pessoais, manter a calma.
- Elaborar a entrevista especificando a finalidade e o objetivo.
- Analisar os tipos de entrevistados/personalidade e os aspectos relevantes a abordar.

FONTE: Disponível em: < emd0119.files.wordpress.com/.../adm\_rh\_2008v1\_unid2\_emd0119...>. Acesso em: 30 jan. 2013.

## ● Como conseguir informações numa entrevista:

- Atitude na entrevista.
  - Manter o *rapport* (entrosamento/empatia).
  - Saber perguntar.
  - Saber ouvir.
  - Memorização de um roteiro.
  - Saber interpretar informações.
  - Manter o foco.
- Etc.

## ● Fazer perguntas.

É a principal ferramenta de trabalho do entrevistador. Sua perfeita função depende de um verdadeiro artesanato, que se vai desenvolvendo aos poucos. Perguntar é uma arte difícil que requer técnica, intuição e treinamento.

As palavras escolhidas devem estar à altura de quem está respondendo (uma linguagem técnica pode inibir um homem comum), assim como uma linguagem singela e popular pode inferiorizar o entrevistador frente a um candidato superior.

● **Redação da descrição de cargos.**

Depois de todos os levantamentos das atividades dos cargos da organização, deverá ser redigida a descrição final, que deverá obedecer a algumas regras básicas:

- \* Cada uma das tarefas descritas deve responder, principalmente, às questões: **o que faz; como faz; e por que faz.**
- \* O início das frases sempre será com um verbo na terceira pessoa do indicativo ou no infinitivo.
- \* As tarefas devem ser descritas em ordem de importância ou cronológica.

QUADRO 3 - EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS (MODELO)

	<b>PERFIL DO CARGO ADMINISTRATIVO</b>	<b>REVISÃO: 00 DATA DE REVISÃO: 00/ RESP. : RH</b>
<p><b>Título do cargo:</b> Analista de recursos humanos  <b>Área:</b> Adm. Recursos Humanos <span style="float: right;"><b>Setor:</b> Rotinas</span></p>		
<p><b>Síntese do cargo:</b>  O cargo é responsável pela coordenação e operacionalização dos subsistemas de recursos humanos.</p>		
<p><b>Principais responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar o planejamento, organização e operacionalização do sistema de folha de pagamento, encargos sociais/trabalhistas e exigências legais.</li> <li>• Assegurar o cumprimento e compreensão das ações da empresa frente à legislação trabalhista, previdenciária, salarial, e as políticas e normas internas.</li> <li>• Assegurar as rotinas operacionais dos processos de admissão, demissão, férias, vale transporte, horas extras, sistema de marcação de ponto, sistema de folha de pagamentos e recolhimentos.</li> <li>• Efetuar a digitação, manutenção e conferência de tabelas e valores de proventos e descontos da folha de pagamentos, bem como o cálculo e conferência da mesma.</li> <li>• Emitir relatórios, holerites, guias de recolhimento (FGTS, previdência, CAT) etc.</li> <li>• Efetuar o lançamento de proventos e descontos de verbas rescisórias, cálculo, e pagamento/homologação das mesmas.</li> <li>• Garantir o cumprimento de rotinas decorrentes de acordos, convenções coletivas de trabalho, programas de incentivo, entre outros.</li> </ul>		

- Assegurar a correta aplicação das práticas de recrutamento e seleção, garantindo a qualidade da captação de mão de obra.
- Programar e providenciar a integração de novos empregados.
- Levantar e analisar as necessidades de treinamento de empregados, propondo e controlando os programas de desenvolvimento.
- Coordenar e acompanhar o sistema operacional de nutrição, efetuando controles de refeições servidas e lançamento de desconto em folha de pagamento.
- Administrar o Plano de Benefícios, garantindo os padrões de operacionalização, envolvendo: seguro saúde, convênio odontológico, farmacêutico, seguro de vida, associação atlética.
- Assegurar a elaboração, implantação e manutenção da estrutura de cargos e salários, frente às políticas e diretrizes organizacionais.
- Acompanhar e controlar o orçamento operacional de despesas da área.
- Administrar no seu nível de competência os contratos de prestação serviços, fornecedores diversos e terceiros.
- Contribuir no processo de negociação de custos, contratos, convênios, credenciamentos, buscando a melhor relação custo/benefício das despesas controladas pela área.
- Assessorar e instrumentalizar as áreas com dados e informações gerenciais necessárias à administração adequada dos recursos humanos.
- Manter-se atualizado quanto à legislação pertinente da área.

### Número de subordinados

**Diretos:** 0  
**Indiretos:** 0

### Requisitos básicos:

**Instrução:** Superior completo (Administração de Empresas/Economia)

<b>Qualificação técnica específica:</b>	Domínio das rotinas trabalhistas, previdenciárias e sociais Adm. de rec. seleção e treinamento Administração de benefícios Informática Legislação social
<b>Qualificação complementar:</b>	Sistemas informatizados da empresa Conhecimento das normas e políticas da empresa Estrutura organizacional da empresa Orçamento de despesas operacionais Integração
<b>Experiência:</b>	3 anos

**Características pessoais e comportamentais:** Controle emocional (mudanças/ pressão)  
 motivação  
 Iniciativa  
 Habilidade para trabalhar em equipe  
 Habilidade de negociação  
 Capacidade de controle/ organização  
 Capacidade de decisão/análise/ avaliação  
 Liderança  
 Comunicação

**Plano de encareiramento funcional:** Coordenador de recursos humanos

**Elaboração:**

**Aprovação:**

\_\_\_\_\_  
 Nome e Ass.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 Data

\_\_\_\_\_  
 Nome e Ass.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 Data

FONTE: Adaptado de: <[http://ogerente.com.br/novo/artigos\\_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=173&id=443](http://ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=173&id=443)>. Acesso em: 1 fev. 2013

## Revisão e aprovação

Responsabilidade pela revisão/aprovação – é importante que a descrição de cargos seja submetida à apreciação do gestor da área e ao próprio ocupante do cargo, visando a sua aprovação.



Lembre-se! A descrição de cargos é uma das tarefas mais importantes de todo o sistema de administração de cargos e salários, pois se o levantamento dos dados não for bem executado, observando todas as atividades que fazem parte dos cargos em questão e as suas responsabilidades, todas as etapas seguintes serão prejudicadas. Portanto, a dedicação a essa etapa é imprescindível para quem descreve cargos.

## 3.4 AVALIAÇÃO DE CARGOS

Executadas as etapas de levantamento de dados e descrição e análise dos cargos, passamos para a etapa de hierarquização dos cargos, que consiste na valorização relativa dos cargos dentro da estrutura.

A avaliação de cargos é uma técnica de medição da importância relativa de cada cargo. O resultado desta medição é utilizado para definir o salário ou a faixa salarial para cada cargo da empresa. Durante o processo de avaliação de cargos tem-se uma excelente oportunidade de discutir e rever as responsabilidades de cada cargo.

FONTE: Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=ettjbfdr](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=ettjbfdr)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

No processo de avaliação de cargos são analisadas oportunidades para melhorar o desenho dos cargos e uniformizar o entendimento de todos os diretores, supervisores e gerentes em relação à estrutura de cargos de cada área da empresa.

FONTE: Disponível em: <[www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=ettjbfdr](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=ettjbfdr)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

Permite o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará de forma consistente os salários a serem pagos.

**Nesta etapa é necessário que se definam alguns procedimentos, tais como:**

- **Cargos-chave:** é uma amostra dos cargos mais representativos do grupo ocupacional a ser avaliado e deve representar toda a estrutura do plano, do menos ao mais importante, bem como todas as áreas da empresa e possuir numerosos ocupantes.
- **Comitê de avaliação de cargos:** normalmente é composto pelo Gerente de Recursos Humanos e pelos gerentes que conheçam os cargos a serem avaliados. O comitê deve ser treinado em todos os aspectos relacionados à avaliação, visando garantir a correta hierarquização dos cargos, a manutenção de critérios uniformes nas avaliações, bem como garantir a aceitação posterior

### 3.4.1 Métodos de avaliação de cargos

Para Lacombe (2003, p. 279):

para assegurar a coerência interna dos salários, cada cargo deve ser avaliado em termos dos pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente, inclusive por erros possíveis e a gravidade de suas consequências. Na avaliação, considera-

se essencialmente o conteúdo do cargo. Não adianta aumentar demais a precisão da avaliação usando-se muitos fatores: Quase sempre, um cargo a que é atribuído nível mais alto em determinado fator terá nível mais alto na maioria dos demais.

Existem vários métodos que permitem esta hierarquização. Os mais conhecidos são:

- a) Escalonamento:** conhecido como ordenamento, é uma hierarquização simples, é o mais simples dos métodos. Consiste em se comparar um cargo com os demais de forma global. Não é um método consistente por ser muito subjetivo.

Exemplo: escalonamento simples.

Cargos/ avaliadores	Aval. 1	Aval. 2	Aval. 3	Aval. 4	Aval . 5	Média
Telefonista						
Caixa						
Contínuo						
Comprador						
Sup. financeiro						
Técnico segurança						

Exemplo: Escalonamento associação aos pares.

Cargos	Telefonista	Caixa	Contínuo	Comprador	Sup. Financ.	Téc. Segur.
Telefonista						
Caixa						
Contínuo						
Comprador						
Sup. financeiro						
Técnico segurança						

- b) Graus pré-determinados:** pode ser considerada uma evolução do escalonamento. Os cargos são avaliados por enquadramento ou comparação com graus de uma escala previamente elaborada.

Porém, antes da avaliação, se faz necessário definir os graus ou características da escala que servirá para a avaliação.

Esta escala deve ter especificado os aspectos comuns ao conjunto de cargos em avaliação e graduados em ordem crescente de intensidade de importância. Neste método devem os avaliadores, avaliar os cargos segundo os graus nos quais julgam que as tarefas do cargo melhor se enquadram. Terminada a tabulação e havendo o empate por graus, deverá ser efetuada uma nova avaliação, utilizando-se o processo de associação aos pares.

Exemplo:

GRAU	DEFINIÇÃO
1	Trabalho não qualificado
2	Trabalho semiqualificado
3	Trabalho qualificado
4	Trabalho altamente qualificado
5	Trabalho técnico, supervisão simples
6	Trabalho especializado, supervisão média
7	Trabalho de alta chefia

Neste método devem os avaliadores, avaliar os cargos segundo os graus nos quais julgam que as tarefas do cargo melhor se enquadrem.

**c) Comparação de fatores:** neste método, para evitar dúvidas, o termo fator deve ser entendido como um dos elementos ou uma das partes componentes dos cargos, que serve para distingui-los dos demais.

São em geral, os mesmos fatores utilizados para especificar os cargos. Cada componente da especificação pode ser considerado como um fator para efeito de avaliação. Este método, originariamente utiliza quatro fatores:

- Requisitos mentais.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades.
- Condições de trabalho.

Este processo requer que os cargos tenham sido previamente especificados. Antes de iniciar a avaliação, necessário se tornam definir esses fatores para evitar avaliações erradas ou que sejam tomados aspectos dos cargos não correlacionados com a avaliação.

- **Fator 1 – Requisitos mentais**

Este fator avalia o nível de conhecimentos, formal ou não, necessário para o desempenho do cargo e/ou o grau de concentração e liberdade exigido do seu ocupante para o desempenho normal dos trabalhos.

- **Fator 2 - Requisitos Físicos**

Este fator avalia os requisitos físicos exigidos do ocupante para o desempenho do cargo, tais como o esforço muscular, coordenação e destreza, esforços de percepção necessários para o desenvolvimento normal das tarefas afetas ao cargo.

- **Fator 3 – Responsabilidades**

Este fator avalia o grau de responsabilidade do ocupante do cargo, responsabilidade esta medida como consequência de erros passíveis de serem cometidos e que possam trazer prejuízos à organização.

Considerar a responsabilidade por materiais, ferramentas, equipamentos, por serviços aos usuários, por relatórios, por erros ou omissões ou outros aspectos possíveis que possam acarretar prejuízos financeiros ou de imagem para a empresa.

- **Fator 4 – Condições de trabalho**

Este fator avalia as condições adversas de ambiente e de local de trabalho a que o ocupante do cargo é submetido, a frequência e a intensidade de sua exposição a agentes nocivos ou perigosos, que possam acarretar desconforto, doença ou acidente de trabalho.

Através deste método, compara-se cada cargo em avaliação com cada um dos cargos em comparação, fator por fator, e coloca-se um sinal convencional, por exemplo, (+) sempre que um cargo, no fator avaliado, for mais importante que os cargos em comparação. Feitas as avaliações, em todos os fatores, contam-se os sinais (+) e coloca-se o resultado no final do quadro (coluna contagem (+)).

O resultado das avaliações dos avaliadores deve ser passado para a Folha de Tabulação das Avaliações – por fator e estabelecida a média e escalonamento como no caso de avaliação por escalonamento.



Os sistemas de avaliação acima descritos, Escalonamento, Graus pré-determinados e Comparação de fatores podem ser utilizados em micro e pequenas empresas, pois evitam um trabalho maior de avaliação e têm um grau de assertividade razoável nestes casos. Para médias e grandes empresas é aconselhável a utilização do sistema de pontos, que veremos a seguir.

### c) Sistema de pontos

O método de avaliação de cargos por pontos pode ser considerado como o mais complexo e demorado, que exige conhecimento especializado, mas que tem sido o mais utilizado pelas empresas. A preferência por esse método pode ser atribuída à sua precisão, ao fato de permitir avaliar qualquer tipo de cargo e de ser aplicável quando o elenco de cargos da empresa é bastante amplo e heterogêneo. É um método científico.

Pelo Método de Pontos, os cargos são avaliados em suas partes relevantes através de fatores, que permitem o estabelecimento do valor do cargo em pontos, permitindo também estabelecer as diferenças relativas entre o valor de cada cargo em relação aos demais. Portanto, no Método de Pontos os cargos são avaliados com base em fatores pré-estabelecidos e devidamente conceituados. Cada fator é decomposto em graus, que também são definidos, de tal forma a prover cada fator de uma escala crescente.

#### 1. Os fatores e seus graus compõem o Manual de Avaliação

Os fatores comparados entre si têm importâncias relativas diferentes, possuem maior ou menor peso na medida em que apresentem mais ou menos capacidade de estimar o valor relativo dos cargos. Proporcionalmente ao peso de cada fator, seus graus recebem pontos. Ao ser avaliado em um determinado fator o cargo é enquadrado em um dos seus graus, obtendo com isto, os pontos atribuídos a este grau. Ao final da avaliação, a soma dos pontos obtidos pelo cargo em cada grau, fator a fator, dará o valor relativo do cargo para a empresa. Com todos os cargos avaliados é possível escaloná-los na ordem crescente dos pontos obtidos, conhecendo-se assim, a hierarquia dos cargos da empresa.

#### 2. Seleção dos fatores de avaliação

Os fatores são escolhidos com base no resultado da análise e devem conter elementos quali-quantitativos que sejam capazes de avaliar realmente todos os cargos que compõem o universo da empresa. Devem ser selecionados fatores que possibilitem definições graduais de modo a estabelecer diferenças entre os cargos.

**Exemplo de alguns fatores:**

- a) **Instrução:** é o fator que visa avaliar a escolaridade necessária do ocupante para o pleno desempenho do cargo.
- b) **Experiência:** é o fator que visa quantificar o tempo necessário de prática que o empregado precisa ter, interna ou externamente adquirida e levando em consideração a escolaridade especificada, para executar suas tarefas.
- c) **Iniciativa:** é a capacidade de apresentar soluções a problemas surgidos, agindo sem procedimentos definidos. Avalia a capacidade de conduzir-se sozinho, de iniciar por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos em vez de aceitá-los.
- d) **Responsabilidade por decisão:** é o fator que mede a eficácia das decisões ou recomendações tomadas ou formuladas pelo empregado, em decorrência do exercício da função e de suas implicações sobre uma ou mais áreas da organização, assumindo os riscos decorridos.
- e) **Responsabilidade por análise:** examina o cargo pela quantidade e complexidade da análise profunda de dados e informações necessárias à determinação do curso das providências, ao controle das operações e/ou atividades.
- f) **Responsabilidade por contatos:** analisa a quantidade e qualidade de contatos internos e externos mantidos pelo empregado para desempenhar as atribuições inerentes a sua função.
- g) **Responsabilidade por dados confidenciais:** analisa a função pelo seu nível de responsabilidade proveniente do acesso e/ou guarda de documentos/assuntos sigilosos.
- h) **Responsabilidade por supervisão:** analisa a função pelo exercício da supervisão exercida, pela coordenação e orientação do trabalho de um grupo de empregados. Será analisada a quantidade de subordinados, bem como seus respectivos níveis e qualificação.
- i) **1º Grau incompleto; 1º Grau completo; responsabilidade por erros e prejuízos:** visa à possibilidade e a extensão dos erros e prejuízos ao patrimônio e operações da empresa.
- j) **Condições de trabalho:** dizem respeito ao local onde o indivíduo exerce suas funções e os instrumentos de trabalho colocados a sua disposição para realizá-los a contento.
- k) **Complexidade das tarefas:** mede a diversificação e a dificuldade das tarefas, baseando-se no grau de padronização e repetição das mesmas à rotina ou não do trabalho, às normas e procedimentos ou aos precedentes para a sua execução.

**Exemplo para estudo:** para melhor compreensão da matéria vamos imaginar que estamos implantando um plano de cargos e salários em uma empresa hipotética e os fatores selecionados foram: instrução, experiência, complexidade das tarefas, responsabilidade por contatos, responsabilidades por assuntos confidenciais e condições do trabalho.

- Definição dos fatores: cada fator deve conter definições gradualmente decompostas de forma a provê-los de uma escala crescente de intensidade.

EXEMPLO 1 – CÁLCULO DE PONTOS PARA ELABORAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE CARGOS (FATOR DE INSTRUÇÃO).

EXEMPLO 1 – CÁLCULO DE PONTOS PARA ELABORAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE CARGOS (FATOR DE INSTRUÇÃO).

### GRAUS DE INSTRUÇÃO

- 1) 2º GRAU INCOMPLETO
- 2) 3º GRAU INCOMPLETO
- 3) 2º GRAU COMPLETO
- 4) 3º GRAU COMPLETO
- 5) PÓS-GRADUADO
- 6) MESTRADO
- 7) DOUTORADO

Fatores	% de Representatividade	Pontos Proporcionais
Instrução	20%	200
Experiência	30%	300
Complexidade das tarefas	15%	150
Responsabilidade por contatos	15%	150
Responsabilidades por assuntos confidenciais	10%	100
Condições de trabalho	10%	100
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1000 Pontos</b>

Fórmula Progressão Aritmética para cálculo de pontos, sendo  $A_n$  o ponto máximo do fato, neste caso da Instrução é 200, o  $a_1$  é o ponto mínimo, o valor absoluto do percentual, desta forma será o 20, o  $n$  é a quantidade de grau, assim, no fator Instrução foram estabelecidos 7 graus.

$$A_n = a_1 + (n-1).R$$

$$200 = 20 + (7-1).R$$

$$200 - 20 = 6R$$

$$R = 180/6$$

$$R = 30$$

Assim, teremos 20 como o ponto mínimo e os demais graus com intervalos de 30 pontos entre eles, segue tabela final:

GRAUS						
1	2	3	4	5	6	7
20	50	80	110	140	170	200

Quanto maior o nível de instrução, maior a pontuação para a avaliação de cargos para este indivíduo.

Obs.: Da mesma forma, calculam-se os demais fatores.

### e) Manual de Avaliação

## PREFÁCIO

**O presente manual servirá como guia na análise e avaliação uniforme dos cargos, visando estabelecer a correlação do valor relativo entre eles (consistência interna).**

Cargos que serão avaliados por este manual são todos aqueles que caracterizam mão de obra não qualificada, semiqualificada e qualificada, operacional ou burocrática, técnica de nível médio até a profissional de nível superior e, ainda, as chefias com poder de decisão em nível de tarefas. Ao avaliar considere apenas o cargo, jamais seus ocupantes.

Nos casos em que o fator não indique, explicitamente, o grau de avaliação, leva-se em consideração, para atribuição do valor do fator, a equivalência com outros cargos conhecidos.

## 1 INSTRUÇÃO

Este fator avalia as exigências mínimas do cargo em exame, em termos de conhecimentos teóricos requeridos para compreensão e execução satisfatória das atividades que lhe são inerentes. Abrange o ensino sistemático ou técnico e complementação exigida para o exercício do cargo.

G R A U S	FORMAÇÃO					
	SISTEMÁTICA		COMPLEMENTAR			
	COMPLETA		ATÉ 6 MESES	ATÉ 12 MESES	ATÉ 24 MESES	ATÉ 36 MESES
	CURSO	A	B	C	D	E
1º	4ª SÉRIE DO 1º GRAU	1A	1B	1C	1D	1E
2º	8ª SÉRIE DO 1º GRAU	2A	2B	2C	2D	2E
3º	2º GRAU OU TÉCNICO	3A	3B	3C	3D	3E
4º	SUPERIOR	4A	4B	4C	4D	4E

## 2 EXPERIÊNCIA

**Este fator avalia o tempo mínimo requerido pelo ocupante do cargo para adquirir habilidade e a prática necessária ao pleno desempenho das tarefas do cargo em exame.**

A experiência pode ser adquirida no exercício do próprio cargo ou de cargos semelhantes, em geral, da mesma família funcional, dentro ou fora da organização.

### GRAUS CONCEITOS

- 1º Até 3 meses, inclusive.
- 2º Depois de 3 até 6 meses, inclusive.
- 3º Depois de 6 até 9 meses, inclusive.
- 4º Depois de 9 até 12 meses, inclusive.
- 5º Depois de 12 até 18 meses, inclusive.
- 6º Depois de 18 até 24 meses, inclusive.
- 7º Depois de 2 até 3 anos, inclusive.
- 8º Depois de 3 até 4 anos, inclusive.
- 9º Depois de 4 até 5 anos, inclusive.
- 10º Depois de 5 anos.

## 3 INICIATIVA

Este fator avalia a autonomia na execução das tarefas do cargo em exame, a frequência, a forma e o tipo de instrução e acompanhamento recebidos por seus ocupantes.

## **GRAUS                      CONCEITOS**

- 1º Tarefas sujeitas a comando de linha integral e intermitente, controladas.
- 2º Tarefas sujeitas a instruções detalhadas em todas as etapas a serem cumpridas, com acompanhamento regular e direto.
- 3º Tarefas sujeitas a esclarecimentos quanto à forma de execução e rotinas, com acompanhamento regular e direto.
- 4º Tarefas sujeitas a esclarecimentos quanto à forma de execução e rotinas, com acompanhamento intermitente e direto.
- 5º Tarefas sujeitas a esclarecimentos técnicos, com acompanhamento intermitente e direto sobre os resultados intermediários.
- 6º Tarefas sujeitas a esclarecimentos técnicos, com acompanhamento intermitente e direto sobre os resultados finais.
- 7º Tarefas sujeitas a instrução sobre políticas e orientações gerais, com acompanhamento intermitente e indireto.
- 8º Tarefas sujeitas a instruções sobre políticas e orientações gerais, com acompanhamento eventual sobre resultados finais.

## **4 COMPLEXIDADE DAS TAREFAS**

Este fator avalia os níveis de complexidade na execução das tarefas e suas variáveis de natureza distinta, capazes de dificultar o exercício do cargo.

## **GRAUS                      CONCEITOS**

- 1º Tarefas elementares que não apresentam dificuldade para a sua execução.
- 2º Tarefas repetitivas que obedecem à ordem de serviços simples, seguindo as mesmas ações para sua execução.
- 3º Tarefas rotineiras que obedecem a uma sequência de atos ou procedimentos caracterizada pelo hábito gerado na sua execução.
- 4º Tarefas padronizadas em que as atividades do cargo requerem observância de padrões preestabelecidos para sua execução.
- 5º Tarefas variadas, semiespecializadas, em que as atividades do cargo requerem observância de métodos previamente estabelecidos para obtenção de um determinado resultado.

6º Tarefas especializadas em que as atividades do cargo requerem discernimento e julgamento para interpretar fatos previstos, baseados em normas ou princípios amplos a sua realização.

7º Tarefas técnicas em que as atividades do cargo requerem discernimento e julgamento para interpretar fatos de natureza variada, em conformidade com as políticas funcionais.

8º Tarefas profissionais em que as atividades do cargo requerem discernimento, perícia e observância a critérios específicos, em conformidade com as políticas gerais.

9º Tarefas de elevada complexidade, exigindo organização, coordenação e execução de atividades frequentemente variadas ou sem precedentes.

## 5 ESFORÇO VISUAL

Este fator avalia a intensidade de concentração visual, exigida para o desempenho das tarefas do cargo em exame.

Considere se esse esforço é de concentração normal, contínuo ou frequente e se o ocupante do cargo está sujeito a cansaço visual significativo ao final da jornada de trabalho.

<b>GRAUS</b>	<b>CONCEITOS</b>
--------------	------------------

1º Trabalho exigindo concentração visual mínima para execução das tarefas do cargo.

2º Trabalho exigindo concentração visual intermitente e não cansativa para execução das tarefas do cargo.

3º Trabalho exigindo concentração visual permanente e não cansativa para execução das tarefas do cargo.

4º Trabalho exigindo concentração visual intermitente para detalhes e minúcias, durante a execução das tarefas do cargo.

5º Trabalho exigindo concentração visual permanente para detalhes e minúcias, durante a execução das tarefas do cargo.

6º Trabalho exigindo concentração visual permanente para detalhes e minúcias nem sempre claros, durante a execução das tarefas do cargo.

## 6 ESFORÇO FÍSICO

Este fator avalia o esforço físico dispendido para a execução das tarefas do cargo em exame durante a jornada de trabalho normal e se refere à movimentação

de cargas, à locomoção constante pelo posto de trabalho e posição exigida durante as atividades.

Considere, ainda, sua frequência, continuidade e variedade bem como os dispositivos auxiliares que minimizam o esforço exigido para o cargo.

## GRAUS CONCEITOS

1º Trabalho sentado requerendo esforço físico mínimo para o desempenho das tarefas do cargo.

2º Trabalho sentado requerendo esforço físico moderado ou postura que produza cansaço durante a jornada de trabalho.

G R A U S	JORNADA DE TRABALHO		MOVIMENTAÇÃO DE CARGA			
	POSIÇÃO		ATÉ 15 KG	ATÉ 30 KG	ATÉ 45 KG	ATÉ KG
	EM PÉ OU ANDANDO		A	B	C	D
3º	30%	30%	3ª	3B	3C	3D
4º	50%	50%	4ª	4B	4C	4D
5º	70%	70%	5ª	5B	5C	5D
6º	90%	90%	6ª	6B	6C	6D

## 7 RESPONSABILIDADE ECONÔMICA

Este fator avalia a responsabilidade do cargo sobre o lucro ou perda da organização, decorrente de ações relacionadas a bens, valores e resultados tais como equipamentos, materiais, mão de obra, compras, produtos acabados, previsões etc.

Considere a probabilidade e impacto dos prejuízos como resultantes de ações no cargo.

## GRAUS CONCEITO

1º Tarefas que apresentam probabilidades mínimas de danos.

2º Tarefas, cuja manipulação de valores, bens ou resultados, estão sujeitas a erros facilmente identificáveis e corrigíveis.

3º Tarefas, cuja manipulação de valores, bens ou resultados, estão sujeitas a erros nem sempre identificáveis, podendo provocar prejuízos mínimos.

4º Tarefas, cuja manipulação de valores, bens ou resultados, estão sujeitas a erros nem sempre identificáveis, podendo provocar prejuízos consideráveis, porém recuperáveis.

5º Tarefas, cuja manipulação de valores, bens ou resultados estão sujeitas a erros raramente identificáveis, podendo provocar prejuízos consideráveis de difícil recuperação.

6º Tarefas, cuja manipulação de valores, bens ou resultados, estão sujeitas a erros, podendo provocar grandes prejuízos, de difícil recuperação.

7º Tarefas, cuja manipulação de valores, bens ou resultados, estão sujeitas a erros, podendo provocar grandes e irre recuperáveis prejuízos.

## 8 RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO

Este fator avalia a dimensão da supervisão exercida pelo cargo em exame, através da direção, instrução, treinamento, orientação, organização, distribuição e coordenação do trabalho de terceiros.

Considere o número de subordinados diretos e indiretos.

### GRAUS CONCEITO

1º Cargos que não exigem o exercício de supervisão.

G R A U S	CONCEITOS	SUBORDINADOS DIRETOS E INDIRETOS			
		01 – 05	06 – 10	11 – 20	+ 20
		A	B	C	D
2º	Cargos que exigem orientação funcional a terceiros, porém sem ascendência de comando.	2A	2B	2C	2D
3º	Cargos que exigem o exercício de supervisão/técnica/ administrativa sobre terceiros.	3A	3B	3C	3D

## 9 CONDIÇÕES AMBIENTAIS

Este fator avalia as condições ambientais do local de trabalho onde as tarefas do cargo em exame são executadas.

Considere a frequência, intensidade e os elementos como frio, calor, ruído, sujeira, umidade, vibrações, iluminação, gases, poeira, graxa etc., que podem tornar o trabalho desagradável.

<b>GRAUS</b>	<b>CONCEITO</b>
--------------	-----------------

1º Condições ambientais ideais, com ausência completa de elementos desagradáveis.

2º Condições ambientais eventualmente com algum elemento desagradável.

3º Condições ambientais com elementos ligeiramente desagradáveis.

4º Condições ambientais com frequente exposição a elementos desagradáveis, em média intensidade.

5º Condições ambientais com frequente exposição a elementos desagradáveis em grande intensidade.

#### f) Comitê de avaliação de cargos

A avaliação dos cargos deve ser realizada por um comitê de avaliação formado por profissionais da área de cargos e salários e representantes de outras áreas da empresa e sempre em número ímpar de componentes. Este comitê deve ser treinado antecipadamente com relação aos aspectos que são inerentes à avaliação pelo sistema de pontos. O comitê deve receber todas as descrições que serão avaliadas com antecedência mínima de cinco dias, para fazer uma leitura prévia. Outro cuidado importante é que os membros do comitê, preferencialmente, sempre devem ser os mesmos para criar uma afinidade entre eles. Se possível os membros do comitê deverão ter o mesmo nível hierárquico.

Ao serem avaliados em um determinado fator, os cargos são enquadrados em um dos seus graus, através de decisão preferencialmente consensual, caso esse consenso não seja possível, a decisão será tomada pela maioria das opiniões, obtendo-se assim, os pontos atribuídos ao respectivo grau.

Ao final da avaliação, a soma dos pontos obtidos pelos cargos, em cada grau, fator a fator, resulta no valor relativo dos cargos para a empresa. Após serem avaliados todos os cargos, é possível escaloná-los em ordem crescente dos pontos obtidos, estabelecendo-se assim, o equilíbrio hierárquico interno (equidade interna).



Como você pode observar, existe certa complexidade inicial para se desenvolver um modelo de avaliação de cargos, mas utilizando-se dos instrumentos disponíveis e seguindo as etapas passo a passo conseguimos estabelecer um padrão de procedimentos adequados a cada empresa. Avaliar um cargo com as descrições bem feitas, os fatores definidos, conceituados e pontuados, com o comitê treinado, passa a ser uma tarefa mais fácil.

## 3.5 PESQUISA SALARIAL

A etapa seguinte do nosso sistema de remuneração baseado nos cargos, consiste em comparar os cargos descritos e avaliados internamente, obtendo a equidade interna, com o mercado de trabalho para buscarmos uma coerência externa (equidade externa), a fim de que possamos estabelecer a estrutura salarial que irá orientar a administração da empresa na definição da política salarial a ser adotada. Para Pontes (2004, p. 205), “pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. É a técnica utilizada para se conhecer os níveis salariais vigentes no mercado de trabalho e os benefícios praticados”.

Uma pesquisa salarial tem por objetivo coletar e organizar dados sobre os salários praticados em determinado espaço geográfico e/ou ramo de atividade, identificando a realidade de vários segmentos de mercado, procurando abranger várias opções de seleção dos valores salariais praticadas nesta região. Para realizar a pesquisa é preciso no mínimo a participação de cinco empresas.

A pesquisa salarial fornece dados para a ponderação do manual de avaliação de cargos pelo método de pontos quando da implantação do programa de administração de cargos e salários.

Através da pesquisa salarial, alcançamos o equilíbrio externo, uma vez que pelos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa. Normalmente, a pesquisa salarial é elaborada no momento da implantação do Programa de Cargos e Salários.

O conhecimento dos níveis salariais do mercado de trabalho assume importância para a empresa, no aspecto da manutenção de sua mão de obra, justificada pela atração que exercem as remunerações externas mais altas, oferecidas pelos seus concorrentes.

### 3.5.1 Qualidade da pesquisa

Nada adiantará ter um número significativo de empresas e cargos, se a coleta for mal feita. Se forem coletados dados erroneamente, as medidas estatísticas não serão confiáveis e, portanto, poderão ser tomadas decisões de políticas salariais erradas. Uma forma comum de surgirem erros de coleta de dados é através do envio de cadernos às empresas sem contato pessoal entre o pesquisador e o pessoal da empresa participante.

FONTE: Disponível em: <[www.valdirsilva.com.br/.../PESQUISA-SALARIAL-pags-06-a-09.do...](http://www.valdirsilva.com.br/.../PESQUISA-SALARIAL-pags-06-a-09.do...)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

## 3.5.2 Desenvolvimento da pesquisa salarial

Para executar uma pesquisa salarial, a empresa deverá estar convenientemente preparada para que se obtenham bons resultados, haja vista ser a pesquisa um trabalho meticuloso. Necessário se faz o estabelecimento de um plano de trabalho que contenha as etapas que nortearão o desenvolvimento da pesquisa.

### **Fases da pesquisa salarial:**

- Seleção dos cargos a serem pesquisados.
- Seleção das empresas participantes.
- Informações complementares.
- Preparação do manual de coleta de dados.
- Coleta de dados.
- Tabulação dos dados.
- Análise do resultado e recomendações.
- Relatório aos participantes.

#### **a) Seleção dos cargos a serem pesquisados**

- Número não muito grande de cargos.
- Cargos universais, representativos interna e externamente, específicos e que não apresentam grande variedade de tarefas.
- Cargos representativos de todas as classes da estrutura salarial.

#### **b) Seleção das empresas a serem pesquisadas**

- Número de empresas entre 10 e 20.
- Empresas de mesmo porte e ramo de atuação.
- Empresas concorrentes ou que empregam profissionais semelhantes.
- Empresas da mesma localização geográfica.
- Empresas organizadas que têm imagem positiva e pagam salários competitivos.

#### **c) Manual de coleta de dados da pesquisa**

A montagem do chamado caderno de pesquisa salarial deve ser feita de acordo com algumas orientações básicas, a saber:

**Apresentação:** Instruções para preenchimento da pesquisa.  
Relação das empresas participantes.  
Relação dos cargos pesquisados.

**Conteúdo do caderno de coleta de dados:** descrições simplificadas e com as especificações: instrução/experiência/conhecimentos; organograma (cargos executivos); gabarito para resposta (informações sobre remuneração); gabarito para resposta (informações sobre data base e último reajuste coletivo); gabarito para resposta (informações sobre benefícios e política salarial).

#### d) Informações complementares da pesquisa salarial

Número de empregados; relação folha/faturamento; jornada de trabalho; percentual de remuneração de horas extras; percentual de aumento por mérito; participação nos lucros ou resultados; assistência médica e odontológica; financiamentos; auxílio educação; creche; seguro de vida; refeitório; transporte; convênios com farmácia; planos de saúde.

#### e) Coleta de dados da pesquisa

As empresas participantes devem ser convidadas antes do início da coleta de dados e informadas da data de sua realização. O melhor método para a coleta dos dados é a entrevista pessoal do analista de cargos da empresa pesquisadora com os das empresas pesquisadas. Desta forma, haverá uma perfeita identificação dos cargos pesquisados. Sendo mínima a possibilidade de erros na comparação. Normalmente é encaminhado um ofício formalizando o convite, bem como, assegurando o sigilo das informações e entrega de um relatório final de tabulação.

As comparações salariais não devem ser realizadas considerando o título do cargo, mas, sim, no conjunto de atribuições e principais responsabilidades, instrução e experiência exigidas. A posição na estrutura hierárquica também deve ser observada, principalmente em cargos de liderança.



Nem sempre se encontra facilidade em obter a participação de outras empresas para a realização de uma pesquisa salarial, pois existem resistências e desconfiças em fornecer dados confidenciais para outros, sem conhecê-los. Uma das formas de facilitar a adesão de empresas às pesquisas salariais é ser conhecido no mercado como empresa séria, participar de pesquisas de outras empresas e motivar o setor de recursos humanos a manter contatos frequentes com outras empresas sobre os mais variados assuntos inerentes à gestão de pessoas.

#### f) Tabulação de dados da pesquisa

De posse dos cadernos contendo os dados de mercado devemos reunir as informações em uma única tabela, para cada cargo pesquisado, de tal forma a atender os objetivos do trabalho e se ter uma visão global do mercado. Os salários deverão ser corrigidos para uma mesma data base da empresa pesquisadora e convertidos para um mesmo número de horas mensais.

É necessário efetuar uma análise meticulosa nos dados obtidos, além de algumas padronizações, visando eliminar possíveis distorções e permitir a comparação de salários ao mesmo nível, buscando uma equivalência salarial. Nesta fase deve-se considerar:

- Diferenças observadas: quer sejam de descrição e requisitos, apontadas para o cargo pela empresa pesquisada, que deixaram caracterizado que os cargos não possuem nenhuma correspondência entre si, deverão ter suas informações eliminadas.
- Salários discrepantes: os salários que estejam muito abaixo ou muito acima dos demais informados, devem ser analisados, procurando verificar as causas, devendo ser processado sua exclusão, caso existam razões que justifiquem tal fato.

### **g) Análise do resultado e recomendações**

Observe que esta etapa consiste na comparação dos dados do mercado com os da empresa pesquisadora, para formulação da política salarial. Através desta etapa teremos condições de fornecer elementos suficientes que levem a empresa à formulação de uma política salarial em função dos níveis de remuneração obtidos na pesquisa.

Várias informações e comparações podem ser efetuadas:

- Comparações com empresas do mesmo ramo de atividade, da mesma região geoeconômica.
- Comparação entre salários e benefícios.
- Comparações entre os salários dos cargos pesquisados e as avaliações dadas.
- Informações sobre os benefícios concedidos pelas empresas.
- Informações sobre, as práticas de pessoal mais adotado.
- Elaboração de um resumo geral apresentando uma relação de cargos abaixo, dentro e acima do mercado. Pode ser apresentado por ramo de atividade, por região.
- Elaborar o orçamento para os possíveis enquadramentos salariais.
- Elaboração de gráficos que espelhem a posição da empresa em relação ao mercado, em termos de salários individuais.
- Elaboração de gráficos comparativos individuais, que apresentem a posição da empresa em relação a cada uma das empresas participantes.

### **h) Relatórios aos participantes**

Pode-se dizer que é obrigatório enviar às empresas participantes um relatório que contém as medidas estatísticas. A fim de estimular a participação dessas empresas no futuro, o relatório deve ter atrações, como por exemplo, “trazer o mercado para cada empresa participante”, ou seja, cada empresa recebe as medidas estatísticas dos dados do mercado, excluídas os seus próprios.

FONTE: Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Raquel%20Cristina%20Biavatti.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2013.

Podem ser feitos gráficos comparativos de cada empresa em relação ao mercado.

Normalmente, o relatório de devolução às empresas participantes é semelhante ao de coleta dos dados, contendo as seguintes partes:

1. Índice.
2. Relação das empresas participantes.
3. Relação dos cargos pesquisados.
4. Relato sobre a metodologia utilizada na tabulação dos dados.
5. Tabulação dos dados e respectivos resultados.

Ao final, elabora-se um relatório à diretoria da empresa, afim de que ela tome conhecimento dos resultados alcançados. O mesmo deverá conter as empresas participantes, os procedimentos com respectivas tabulações e resultados, os dados relativos aos benefícios concedidos, os diversos gráficos comparativos entre empresa e o mercado.

#### **i) Tratamento estatístico empregado na pesquisa salarial:**

Média Aritmética Ponderada:

$$\text{MAP} \\ \text{MAP} = \frac{\text{somatório } X \cdot Y}{\text{somatório } X} \\ X = \text{Frequências } Y = \text{Salários}$$

Média Aritmética Simples:

$$\text{MAS} \\ \text{MAS} = \frac{\text{somatório } Y}{N} \\ n = \text{Quantidade de variáveis } Y = \text{Salários}$$

$$1^{\circ} \text{ Quartil} = \frac{(n + 1)}{4} \\ n = \text{Número de informações}$$

$$2^{\circ} \text{ Quartil ou Mediana} = \frac{(n + 1)}{2}$$

$$3^{\circ} \text{ Quartil ou Mediana} = \frac{(n + 1)}{3}$$



No livro de administração de cargos e salários de B. R. Pontes (1998), nas páginas 224 a 235, você encontra todas as informações complementares para tabulação de pesquisas salariais.

## j) Exemplo de retorno de pesquisa salarial

Pesquisa Salarial – Relação de cargos e salários

Cargos	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Freq.	Salário	Freq.	Salário	Freq.	Salário	Freq.	Salário
<b>Mensageiro</b>	1	430	1	520	1	450	1	460
	1	470	1	480	1	480	2	490
<b>Telefonista</b>	1	800	1	820	1	740	1	750
	1	680	1	780	1	770		
<b>Aux. Escritório</b>	2	1200	1	1250	1	1100	1	1230
	1	1020	1	980	2	1040	1	970
							1	950
<b>Motorista</b>	1	1000	1	1400	1	1550	1	1400
	1	1300	1	1530	1	1220	1	1380
<b>Desenhista Copista</b>	1	1400	1	1600	1	1800	1	1720
	1	1700	1	1650	1	1620		
<b>Secretária</b>	1	1580	1	1780	1	1620	1	1650
<b>Aux. Pessoal</b>	2	1900	1	2000	1	1800	1	2050
<b>Aux. Contabilidade</b>	1	1930	1	1800	2	1900	1	2100
<b>Desenhista Projetista</b>	1	2300	1	2100	1	1950	1	2400
	1	1800	1	2450	1	2350		
<b>Programador Comput.</b>	1	2700	1	2450	1	2600	1	2550
	1	2100			1	2300		
	1	2600						
<b>Anal. Cargos e Salários</b>	1	3100	1	2700	1	2980	1	2830
<b>Analista Sistemas</b>	1	3200	1	3300	1	2800	1	3450
	1	2900	1	3100	1	3250	1	2790

<b>Engenheiro</b>	2	3680	3	3520	1	3100	1	2800
	1	3200			1	3300	1	3100
					1	3500		
<b>Analista Financeiro</b>	1	4100	1	3500	1	4080	1	3800
	1	3700	1	3700			1	3600

### 3.5.3 Estrutura salarial (escala de salários ou tabela salarial)

Significa a hierarquização/ajustamento dos salários de mercado em função da valorização crescente dos cargos da empresa, resultante do processo de avaliação. A definição da estrutura salarial proporcionará à empresa uma série de benefícios, tais como: parâmetros de comparação da política salarial com o mercado; base para as progressões funcionais (aumentos de salário e promoções); identificação de distorções salariais e possibilita a sua correção.

Nesta etapa se determina o número de grupos salariais e a amplitude salarial que será utilizada na escala salarial da empresa.

**Estrutura / Tabela Salarial**

Grupo Salarial	Intervalo de Pontos	Tabela de Salários			
		Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
1	100 – 175	380	400	413	427
2	176 -250	442	464	481	497
3	251 – 325	515	540	559	579
4	326 – 400	599	629	651	674
5	401 – 475	698	733	758	785
6	476 – 550	812	853	883	914
7	551 – 625	946	993	1.028	1.064
8	626 – 700	1.101	1.156	1.196	1.238
9	701 – 775	1.282	1.346	1.393	1.442
10	776 – 850	1.492	1.567	1.622	1.678
11	851 – 925	1.737	1.824	1.888	1.954
12	926 – 1000	2.022	2.123	2.197	2.274

Considerando a Avaliação de Cargos pelo Sistema de Pontos feito pelo comitê e a pesquisa salarial realizada, a empresa define com quantos grupos salariais (1 a 12) e faixas/níveis salariais (Nível 1, 2, 3, 4) irá montar a sua escala ou tabela salarial.

Cada cargo da empresa, de acordo com a pontuação alcançada na avaliação, será enquadrado em um grupo salarial respectivo.

Os valores das médias de salários desses cargos pesquisados/comparados com o mercado irão definir o salário médio da minha escala salarial. No exemplo acima, a empresa utilizou-se do nível 2 como salário médio do mercado. Para definir o salário de admissão (Nível 1) decidiu por um deságio de 5%, bem como um ágio de 3,5% para os níveis 3 e 4.

### 3.5.4 Política de administração salarial



Este é o momento em que a empresa define a sua estratégia para administrar o seu Sistema de Remuneração, estabelecendo suas posições em termos de posição que quer ocupar no mercado (agressiva ou moderada) no que se refere ao pagamento dos seus salários.

#### a) Definição:

É o conjunto de normas e procedimentos referentes à gestão, operacionalização e manutenção do programa de cargos e salários. É a formalização dos critérios definidos para a administração dos cargos e salários.

#### b) Para que serve/importância do manual de normas e procedimentos da política de administração salarial:

Este manual servirá para orientação, parametrização, uniformidade na aplicação do sistema de cargos e salários, ou seja, para que haja uma padronização na aplicação da política salarial de forma justa e igualitária a todos os funcionários.

#### c) Itens que devem constar no manual da política de administração salarial:

- Parâmetro/valor de mercado a ser seguido (média de mercado, ou 10% acima da média, ou 3º quartil etc.).
- Frequência de realização da pesquisa salarial.
- Atualização da tabela salarial (em função do resultado da pesquisa e por ocasião das convenções coletivas de trabalho).
- Porte das empresas e região a ser aplicada à pesquisa.

- Composição da tabela salarial (nº de grupos salariais e níveis).
- Promoções.
- Salário de admissão, salário para um novo cargo.
- Criação de um novo cargo.
- Reclassificação do cargo.
- Alterações salariais (período de experiência, promoção vertical e horizontal, transferência para outro cargo, reclassificação do cargo, ajustes de mercado, tempo de permanência em cada nível salarial).
- Responsabilidades da diretoria, gerência e supervisão.
- Responsabilidades de recursos humanos.
- Composição do comitê de avaliação.
- Critérios para recrutamento interno.
- Alteração salarial x desempenho do funcionário.

#### **d) Modelo de manual de normas e procedimentos:**

### **POLÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO SALARIAL – EMPRESA Y**

Este manual objetiva descrever as normas e procedimentos referentes à gestão, operacionalização e manutenção do programa de cargos e salários, de forma a estabelecer os critérios gerais para a administração dos cargos e salários.

Servirá para orientação, parametrização, uniformidade na aplicação do sistema de cargos e salários, ou seja, para que haja uma padronização na aplicação da Política Salarial de forma justa e igualitária a todos os funcionários.

Este manual de administração de política salarial apresenta a política de salários da empresa, definindo seu sistema de remuneração, que se ajustando à realidade do mercado, permite retribuir o aumento da produtividade e o desenvolvimento individual, mantendo adequada relação vertical dos salários.

#### Diretrizes da política salarial

- O parâmetro a ser seguido é a média salarial praticada no mercado.
- A cada dois anos serão aferidos os valores de salários previstos nas estruturas salariais, mediante a realização de pesquisa de mercado.
- A evolução da folha de pagamento, decorrente de aumentos salariais, méritos e promoções, devem ser previstos no plano orçamentário de cada centro de custo.
- Os limites estabelecidos nas estruturas salariais nortearão as definições do plano orçamentário.
- A tabela salarial é composta de 10 grupos salariais e 4 níveis salariais por grupo.
- Salário de admissão – todo funcionário deve ser admitido preferencialmente com salário inicial do grupo salarial estabelecido para o seu cargo. Excepcionalmente, o salário de admissão pode ser estabelecido acima desse limite, em função do

- grau de qualificação e experiência exigidas ou por contingência de mercado.
- Salário para um novo cargo – para se definir o grupo salarial de um novo cargo, este passará pelo processo de avaliação, conduzido pela área de RH, com base nas atribuições do novo cargo.
- Alterações salariais:

As alterações salariais poderão ser efetuadas em qualquer mês do ano, com exceção do mês da data-base e dezembro.

Salário após período de experiência – desde que contratado pelo salário inicial, o salário do funcionário será reajustado após 90 dias de experiência para o nível imediatamente superior, condicionado à avaliação de desempenho.

- O 4º nível de cada grupo salarial ficará reservado aos profissionais de alta performance, possibilitando o reconhecimento do esforço e atitude individuais, bem como incentivar a busca da melhoria contínua nos ambientes organizacionais.
- Qualquer alteração salarial é condicionada ao resultado da avaliação de desempenho, com exceção dos reajustes coletivos/legais. As avaliações das performances individuais e o nível de atendimento ao perfil dos cargos são de responsabilidade das lideranças imediatas, mediante aprovação das respectivas gerências.
- A progressão salarial deverá ocorrer utilizando-se os níveis salariais previstos nos grupos/estruturas salariais, limitando-se a um nível salarial por vez. As exceções serão analisadas pelo RH e aprovadas pela diretoria da empresa.

#### - Promoções:

**Promoção vertical:** são os aumentos concedidos aos colaboradores que passam a ocupar cargos classificados em grupos salariais superiores. O salário, após 90 dias da promoção deverá ser enquadrado no primeiro nível previsto na estrutura salarial do respectivo grupo salarial.

**Promoção horizontal:** o aumento por promoção horizontal é concedido ao funcionário que apresente aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades no exercício das responsabilidades inerentes ao ser cargo. O aumento deve obedecer a um intervalo mínimo de 12 meses.

As promoções devem seguir o quadro de lotação de pessoal.

#### - Transferência de Cargo:

Ocorrerá uma transferência quando o funcionário passa a ocupar um cargo de mesmo nível de responsabilidade e complexidade. As transferências de locais ou para cargos de um mesmo grupo salarial, não requerem enquadramento salarial.

### - **Reclassificação do cargo:**

Ocorrerá uma alteração salarial por reclassificação quando um cargo receba atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade e que exijam maior conhecimento do que as atribuições atuais. As alterações salariais seguirão as normas do presente manual.

### - **Ajustes de mercado:**

São alterações salariais com o objetivo de alinhar o salário do cargo com os padrões de mercado, constatados por meio de pesquisa de remuneração.

O ajuste de mercado pode ocorrer como consequência de um reajuste nas tabelas salariais para alinhamento com o mercado ou apenas para alinhar os salários de determinados cargos.

FONTE: Disponível em: <xa.yimg.com/.../SISTEMA+DE+ADMINISTRAÇÃO+DE+CARGOS+...>. Acesso em: 31 jan. 2013.

### - **Novas vagas:**

Sempre que surgir uma vaga no quadro de lotação dar-se-á preferência ao recrutamento interno.

## CONDIÇÕES GERAIS

Durante a definição da Política de Administração devem ser definidas algumas responsabilidades:

#### ● **Da diretoria:**

Analisar e decidir pela aprovação ou não dos enquadramentos salariais, promoções e transferências.

#### ● **Dos diretores, gerentes e supervisores:**

Responder pela manutenção do formato e atualização dos respectivos itens das descrições de cargos.

Responder pela solicitação para criação de novas carreiras.

Responder pela indicação do enquadramento funcional e salarial dos colaboradores sob sua responsabilidade.

Responder pela comunicação dos resultados dos enquadramentos funcionais e salariais, aos colaboradores sob sua responsabilidade.

- **De recursos humanos:**

Promover anualmente a revisão da base de dados do sistema (descrições, avaliação dos cargos/carreiras), junto aos diretores, gerentes e supervisores.

Promover anualmente a avaliação das performances individuais (avaliação e *feedback*), assessorando os diretores, gerentes e supervisores durante o processo, possibilitando o desenvolvimento profissional/pessoal dos colaboradores, bem como o reconhecimento dos comportamentos e atitudes individuais via enquadramentos (funcionais e salariais).

Promover o ajuste dos valores das estruturas salariais por índices de correção salarial, coletivos ou, por adequação ao posicionamento com relação ao mercado, conforme previsto na política de administração salarial.

- **Auditoria:**

A aplicação dessas normas e procedimentos previstos neste documento poderá ser auditada periodicamente nos diversos departamentos.

Local/Data

(assinatura de aprovação de diretoria)

### 3.5.5 Enquadramento salarial

O objetivo do enquadramento, além de adequar os cargos e salários da empresa ao mercado, permite calcular os impactos financeiros, analisar os casos críticos e definir os seus respectivos critérios de gestão para a implantação do sistema de Remuneração, visando a sua adequação às políticas de Recursos Humanos e à Política de Administração Salarial.

A implantação do sistema de remuneração passa, obrigatoriamente, pela análise da viabilidade econômico-financeira, devendo ser suportável pelo negócio. Neste caso, adaptações poderão ser necessárias, porém, importante é não perder a coerência técnica do plano.

## MODELO DE ENQUADRAMENTO SALARIAL

Cargo	Pontos Avaliação	Salário Atual	Salário Proposto	Diferença	
				R\$	%
Mensageiro	128	390,00	400,00	10,00	2,57
Telefonista	200	399,00	442,00	43,00	10,78
Aux. Escritório	280	519,00	540,00	21,00	4,05
Motorista	329	630,00	651,00	21,00	3,33
Desenhista Copista	415	730,00	758,00	28,00	3,84
Aux. De Pessoal	480	810,00	853,00	43,00	5,31
Secretária	560	948,00	993,00	45,00	4,71
Desenhista Projetista	680	1.150,00	1.196,00	46,00	4,00
Program. Computador	714	1.295,00	1.346,00	51,00	3,94
Encarregado Produção	801	1.570,00	1.622,00	52,00	3,31
Analista de RH	895	1.880,00	1.954,00	74,00	3,94
Analista de Sistemas	940	2.118,00	2.197,00	79,00	3,73
TOTAL		12.439,00	12.952,00	513,00	4,13

No exemplo acima, utilizamos uma situação fictícia para demonstrar como realizar o enquadramento dos empregados da organização após a estruturação realizada, desde a descrição de cargo, avaliação por pontos, pesquisa salarial, escala/tabela salarial etc.

# RESUMO DO TÓPICO 6

**Neste tópico, você teve oportunidade de conhecer:**

**O que é e como se desenvolve um Sistema de Remuneração Tradicional, suas etapas e o que cada uma delas exige de atividades para a implantação do sistema, bem como as vantagens do mesmo para a organização. Os conceitos que foram destaque neste tópico:**

- A descrição de cargos é a exposição do conjunto de tarefas abrangidas por um determinado cargo, segundo análise dos requisitos, responsabilidades e especificação, exigidas do ocupante para seu desempenho.
- A avaliação de cargos é uma técnica de medição da importância relativa de cada cargo. O resultado desta medição é utilizado para definir o salário ou a faixa salarial para cada cargo da empresa. Durante o processo de avaliação de cargos tem-se uma excelente oportunidade de discutir e rever as responsabilidades de cada cargo.
- A pesquisa salarial tem por objetivo coletar e organizar dados sobre os salários praticados em determinado espaço geográfico e/ou ramo de atividade, identificando a realidade de vários segmentos de mercado, procurando abranger várias opções de seleção dos valores salariais praticados nesta região. Para realizar a pesquisa é preciso no mínimo a participação de cinco empresas.
- A Política de Administração Salarial é o conjunto de normas e procedimentos referentes à gestão, operacionalização e manutenção do programa de cargos e salários. É a formalização dos critérios definidos para a administração dos cargos e salários.
- A elaboração da estrutura salarial, que é a hierarquização/ajustamento dos salários de mercado em função da valorização crescente dos cargos da empresa, resultante do processo de avaliação. A definição da estrutura salarial proporcionará à empresa uma série de benefícios, tais como: parâmetros de comparação da política salarial com o mercado. Nesta etapa se determina o número de grupos salariais e a amplitude salarial que será utilizada na escala salarial da empresa.
- O enquadramento salarial tem por objetivo, além de adequar os cargos e salários da empresa ao mercado, permite calcular os impactos financeiros, analisar os casos críticos e definir os seus respectivos critérios de gestão para a implantação do sistema de remuneração, visando a sua adequação às políticas de Recursos Humanos e à Política de Administração Salarial.

## AUTOATIVIDADE



1 O método da entrevista tem vantagens e desvantagens quanto ao seu uso. Aponte qual das opções a seguir caracteriza uma vantagem desse método.



- ( ) Os dados coletados normalmente podem ser considerados mais confiáveis.
- ( ) Entrevista mal estruturada pode proporcionar reações negativas por parte dos empregados.
- ( ) Tem um custo mais elevado, pois exige tempo e analistas experientes.
- ( ) Empregados podem ficar inibidos e prejudicar a obtenção dos dados.

2 Vários são os objetivos de implantação de um sistema de remuneração. Das sentenças a seguir, qual ou quais não são desses objetivos?



- a) ( ) Equidade ou Justiça salarial.
- b) ( ) Equilíbrio salarial interno e externo.
- c) ( ) Atrair e fixar pessoal qualificado e competente.
- d) ( ) Favorecer o clima organizacional interno.
- e) ( ) Utilização inadequada de verbas salariais disponíveis.

3 Além da descrição dos cargos, devemos estabelecer os requisitos que serão exigidos dos seus ocupantes e que se dividem em quatro grandes áreas. Dentre as áreas a seguir descritas, qual é a alternativa CORRETA?



- a) ( ) Área mental, área física, área de instrução, área de responsabilidades.
- b) ( ) Área mental, área física, área de responsabilidades, área de condições de trabalho.
- c) ( ) Área mental, área de responsabilidades, área de habilidades, área física.
- d) ( ) Área mental, área de complexidade, área de responsabilidades, área de condições de trabalho.
- e) ( ) Área mental, área de instrução, área física, área de responsabilidades.

4 Os métodos de coleta de dados para executarmos a descrição de cargos são:



- a) ( ) Entrevista - métodos combinados – internet - questionário.
- b) ( ) Questionário - observação local - métodos combinados - conversa informal.
- c) ( ) Questionário – entrevista - observação local - métodos combinados.
- d) ( ) Entrevista - observação local - vídeos operacionais - questionário.

5 Apresentamos a seguir as etapas para implementação de um sistema de remuneração. Assinale a alternativa em que as etapas estão na ordem sequencial CORRETA.



- a) ( ) Diagnóstico Preliminar - Planejamento e Divulgação do Plano - Avaliação dos Cargos - Análise e Descrição de Cargos - Pesquisa Salarial - Estrutura Salarial - Políticas Salariais – Enquadramentos - Implantação.
- b) ( ) Diagnóstico Preliminar - Planejamento e Divulgação do Plano - Análise e Descrição de Cargos - Estrutura Salarial - Avaliação de Cargos - Pesquisa Salarial - Políticas Salariais – Enquadramentos - Implantação.
- c) ( ) Diagnóstico Preliminar - Planejamento e Divulgação do Plano - Análise e Descrição de Cargos - Avaliação de Cargos - Pesquisa Salarial - Estrutura Salarial - Políticas Salariais – Enquadramentos – Implantação.
- d) ( ) Planejamento e Divulgação do Plano - Diagnóstico Preliminar - Análise e Descrição de Cargos - Avaliação de Cargos - Pesquisa Salarial - Estrutura Salarial - Políticas Salariais – Enquadramentos - Implantação.

6 É a exposição do conjunto de tarefas abrangidas por um determinado cargo, segundo análise de seus requisitos, responsabilidades e especificação, exigidas do ocupante para seu desempenho. Estamos nos referindo à(ao)(aos):



- a) ( ) Avaliação de cargos.
- b) ( ) Descrição de cargos.
- c) ( ) Métodos de coleta de dados.
- d) ( ) Perfil do cargo.



## SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS E VARIÁVEL

### 1 INTRODUÇÃO

Nesse tópico iremos conhecer uma nova forma de remuneração, a estratégica, por habilidades e competências e a variável, tendo como princípio básico remunerar as pessoas pelos resultados alcançados.

A remuneração estratégica foi introduzida nas organizações no sentido de valorizar as competências, habilidades e resultados alcançados pelas pessoas, remunerando-as pelo seu potencial de realizações e resultados que venham a obter na consecução dos objetivos traçados pelas empresas.

FONTE: Disponível em: <<http://dc218.4shared.com/doc/q0FGb1Qm/preview.html>>. Acesso em: 31 jan. 2013.

Para Chiavenato (1999, p. 251):

os resultados não são apropriados pela organização, mas rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. Trata-se de uma parceria que funciona nas duas vertentes, isto é, no lucro ou no prejuízo. O funcionário ganha mais se a organização ganhar, ganha menos se a organização ganhar menos e nada ganha a mais se a organização nada ganhar.

Num país onde a economia é instável e pouco se sabe sobre o dia de amanhã, a melhor opção para as empresas, segundo especialistas, é adotar um programa de remuneração variável. Com a remuneração variável é possível saber o que se deve pagar efetivamente para um funcionário.

A tendência agora é a remuneração variável. Empresas inteligentes e de sucesso têm investido cada vez mais em novas formas de remuneração, por entenderem que contribuem para garantir o seu diferencial competitivo. Consultores de renome nacional atestam que existem dois tipos de empresários: aqueles que irão esperar a remuneração por resultados se tornarem lei, e aqueles com visão de futuro, que anteveem os benefícios da participação nos resultados e estão implantando o sistema em suas empresas.

O governo brasileiro, talvez com o intuito de sensibilizar as empresas para a questão da flexibilização dos salários ou da competitividade, anunciou, em dezembro de 1994, Medida Provisória relativa à participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa. Resultados organizacionais positivos, contudo, não acontecem por decreto, por acaso ou por milagre.

FONTE: Disponível em: <[www.unifae.br/.../gestao4\\_participacao\\_nos\\_resultados\\_ou\\_lucros.pdf](http://www.unifae.br/.../gestao4_participacao_nos_resultados_ou_lucros.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2013.



As empresas modernas estão se utilizando da remuneração variável, pois perceberam que os resultados alcançados têm participação decisiva dos colaboradores, que se motivam cada vez mais no sentido de aumentar os desafios e alcançar cada vez resultados melhores.

## 2 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Podemos dizer que a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Os empregados sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas. Certamente, a remuneração estratégica é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus colaboradores. Só faz sentido falar em remuneração estratégica se a empresa tiver uma estratégia bem definida de negócios.

FONTE: Adaptado de: <[carreiras.empregos.com.br/.../120404-sistemas\\_remuneracao\\_camila...](http://carreiras.empregos.com.br/.../120404-sistemas_remuneracao_camila...)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

## 3 ASPECTOS CHAVES PARA DEFINIR ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO

Alguns exemplos de pontos importantes a serem avaliados para a definição das estratégias de remuneração:

**a - Cultura da empresa em relação à aceitação e disposição para correr riscos**  
Vale a pena ser mais flexível e ágil na definição das remunerações, para obter melhores resultados?

**b - Filosofia de gestão da empresa nas áreas de negócios e de recursos humanos**  
Programas de incentivos têm chance de funcionar?

**c - Situação econômico-financeira**

A empresa pode bancar uma política de remuneração mais flexível e alinhada com seus objetivos de negócios?

**d - Estágio de desenvolvimento ou idade organizacional da empresa**

A empresa jovem aceita discutir mudanças, ou faz mudanças até sem discutir. A empresa em crescimento aceita correr riscos.

A empresa na plenitude do seu potencial quer discutir antes os benefícios de qualquer mudança.

A empresa estável vai pensar muito antes de fazer qualquer mudança.

**e - Perfil dos principais executivos**

Qual o estilo dominante dos principais executivos? Eles tendem a ser empreendedores (visionários, forjadores do futuro) ou estão mais para chefes de pessoal à moda antiga (controladores de pessoas, defensores ardentes do *status quo*)?

Empreendedores aceitam implementar estratégias que levam à manutenção de um quadro de pessoal enxuto e de alto desempenho.

“Controladores de pessoas” adotam estratégias que geralmente resultam em um quadro de funcionários inchado e uma folha de pagamento idem.

FONTE: Disponível em: <<http://www.promerito.com.br/PlanoCargosSalariosremuneracaoestrategica.html>>. Acesso em: 31 jan. 2013.



Há muitas variáveis relacionadas com a forma como o negócio é gerido que devem ser analisadas para a definição das estratégias de remuneração. Cultura, filosofia, perfil e estilo dos principais executivos são aspectos que devem ser levados em consideração no momento de se implementar um sistema de Remuneração Estratégica.

## 4 ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

### 4.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Levantar informações inerentes à posição da organização, sistema de remuneração adotado e o funcionamento do mesmo, pontos fortes e fracos do sistema utilizado, compatibilidade entre o sistema utilizado e a estratégica, estilo gerencial, estrutura da empresa e sistemas de apoio, facilidades e dificuldades para realização da estratégia da organização e processos de mudanças organizacionais.

FONTE: Disponível em: <carreiras.empregos.com.br/.../120404-sistemas\_remuneracaocamila...>. Acesso em: 31 jan. 2013.

### 4.2 DIRECIONAMENTO DA EMPRESA

Saber aonde a empresa deseja chegar, quais as diretrizes estratégicas e objetivos, fatores críticos de sucesso, características do estilo gerencial utilizado e posição de todos os envolvidos frente à evolução da estrutura organizacional.

### 4.3 DEFINIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DE REMUNERAÇÃO

Valorização das competências e habilidades ligadas às diversas funções, benefícios implantados e critérios para opções, determinação do mercado de referência, forma de comparação e diretrizes da organização, princípios de comparabilidade entre funções similares e grau de acesso às informações relacionadas a salários, bem como os canais de comunicação para envio de comentários, dúvidas e reclamações.

FONTE: Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\_cad=y2mvk8o0l>. Acesso em: 31 jan. 2013.

### 4.4 CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

Estimar o grau de compatibilidade entre o sistema a ser adotado e a estratégia, estilo gerencial e estrutura da empresa, bem como a coerência entre o

sistema de remuneração e demais sistemas de apoio. Também fazem parte dessa etapa o levantamento de facilidades e dificuldades à realização da estratégia da empresa e mudança organizacional.

FONTE: Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=y2mvk8o0l](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=y2mvk8o0l)>  
Acesso em: 31 jan. 2013.

## 4.5 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Planejamento, preparação dos líderes, treinamento de facilitadores, comunicação e sensibilização e construção de um sistema de mensuração para a implantação.

## 4.6 GARANTIA DA EVOLUÇÃO CONTÍNUA DO SISTEMA

Conscientização da necessidade de trabalho constante para evolução do sistema de remuneração estratégica.

# 5 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA – GESTÃO DE PESSOAS POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

A remuneração estratégica ou gestão de pessoas por habilidades e competências tem como propósito principal, intensificar o relacionamento da empresa com seus colaboradores, transformando a Gestão de Recursos Humanos em estratégia de resultados.

### A base de todo trabalho compreende:

- **Habilidade:** o nível de habilidade é avaliado a partir do atendimento de cada colaborador das atividades que constituem sua carreira, traduzindo o nível de polivalência de cada profissional.
- **Competência:** o nível de competência é avaliado a partir de itens que compõem o perfil organizacional da empresa. Exemplo de item de competência: flexibilidade.
- **Conhecimentos necessários:** o nível de conhecimento é avaliado a partir do atendimento dos conhecimentos teóricos necessários à carreira.

FONTE: Disponível em: <[ftp://ftp.unilins.edu.br/.../Gest\\_o\\_por\\_Competa\\_ncia\\_e\\_Habilidade.do...](ftp://ftp.unilins.edu.br/.../Gest_o_por_Competa_ncia_e_Habilidade.do...)>.  
Acesso em: 31 jan. 2013.

## 5.1 VANTAGENS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

### HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

- Transparência total das "Regras do Jogo".
- Espírito de Equipe.
- VisãodeConjunto.
- Estimula a ampliação do conhecimento do funcionário.
- Flexibilidade.
- Identifica as necessidades de desenvolvimento.
- Autogerenciamento.
- Definição do Plano de Carreira/Promoção, com clareza e justiça.

FONTE: Disponível em: <ftp://ftp.unilins.edu.br/.../Gest\_o\_por\_Comet\_ncia\_e\_Habilidade.do...>. Acesso em: 31 jan. 2013.

Para Chiavenato (1999, p. 251), “esse modelo de remuneração coloca por terra os mitos sagrados que sempre comandaram a administração salarial, como tempo de casa, lealdade ou formação escolar. Com a Remuneração Variável passam a reinar outros critérios como resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa”.

## 5.2 FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

### 1. Seminário de apresentação

É o marco inicial do lançamento do programa, com apresentação de conceitos e das fases de implantação a todas as lideranças da empresa, possibilitando os questionamentos que sinalizarão as primeiras características do ambiente organizacional e expectativas internas.

### 2. Mapeamento das carreiras

A organização é estudada em cada uma de suas gerências, cargos existentes e cargos necessários, a forma que o trabalho é realizado e a multifuncionalidade entre ocupantes de diferentes cargos.

### 3. Descrição das atividades/determinação de pesos

Nesta etapa do projeto, são sintetizadas as descrições das atividades, buscando maior abrangência de atuação dos profissionais. Avaliam-se todas as atividades objetivando a determinação de pesos para cada uma delas, de acordo com a complexidade destas, mensuradas a partir da necessidade de instrução e

do tempo de experiência necessário à sua plena execução. Nesta etapa, as equipes participam efetivamente na formatação da ferramenta, de acordo com as realidades e peculiaridades de seu ambiente de trabalho, contribuindo na construção da base de seu próprio plano de carreira, legitimando todo o programa.

#### **4. Identificação do perfil de competências organizacionais**

O perfil de competências da empresa é levantado a partir dos conhecimentos do nível gerencial quanto ao negócio e o mercado em que está contido. Identificam-se comportamentos assumidos pela empresa que asseguram sua permanência no mercado e consolidam sua marca. Da mesma forma, são identificados itens a serem desenvolvidos face às novas expectativas dos clientes.

#### **5. Conceituação dos parâmetros**

São desenvolvidos conceitos que permitirão a avaliação individual do nível de polivalência de cada profissional, bem como, suas competências, de acordo com o conhecimento que é aplicado.

Esta conceituação personaliza o projeto de acordo com o entendimento e direcionamento das lideranças. Lembramos que a Gestão por Habilidades e Competências deve ser constituída em uma das principais ferramentas na gestão de pessoas, confirmando-se somente quando assim for visualizado pelos diretores, gerentes e demais líderes da organização.

#### **6. Levantamento dos conhecimentos individuais**

Saber onde estamos é tão importante quanto saber onde queremos chegar. Sendo assim, o inventário do conhecimento individual (cursos realizados, experiências anteriores etc.) deve ser realizado, buscando a atualização de dados que possibilitarão mensurar a intensidade que cada colaborador atende aos pré-requisitos de sua carreira. Para a empresa, os resultados finais fornecerão informações necessárias e suficientes ao programa de desenvolvimento profissional e comportamental.

#### **7. Avaliação das habilidades e competências**

O processo de avaliação da *performance* individual é sem dúvida o momento de maior vulnerabilidade do programa de gestão por Habilidade e Competência. Para diminuir a subjetividade do processo, a única alternativa é o desenvolvimento dos avaliadores buscando o entendimento de todos os conceitos aplicados. São analisados os perfis dos avaliadores (em cargo de liderança), concedendo orientação e desenvolvimento conforme as necessidades individuais, a fim de assegurar os resultados das avaliações.

O programa de desenvolvimento compreende a uniformização/consenso do entendimento teórico e a aplicação de exercícios práticos (simulações) de avaliações de uma amostra do contingente de cada equipe/setor. Os avaliadores podem aprimorar e nivelar seus critérios de observação:

- Entender com a mesma profundidade os conceitos dos itens de competência.
- Perceber a relação das competências e o resultado da empresa.
- Avaliar a partir de evidências concretas de um período de observações, não de fatos isolados.
- Avaliar para dar retorno a cada integrante da equipe, possibilitando o crescimento profissional e pessoal individual dos talentos humanos.
- Avaliar na certeza de que o retorno/*feedback* levará a novas atitudes, novo caminho para se alcançar os melhores resultados.

## 8. Determinação do plano de carreira

Cada carreira profissional é analisada, sendo estabelecidos degraus para a ascensão individual. O número de degraus varia de acordo com o nível de complexidade da própria carreira. Para cada degrau da carreira são determinados pré-requisitos para sua ocupação em percentuais de habilidades, competências e conhecimentos necessários.

## 9. Classificação dos profissionais no plano de carreira

Concluído o processo de Avaliação da *Performance* Profissional e formatado o Plano de Carreira, os profissionais são enquadrados nos novos níveis, conforme os índices alcançados, observando os pré-requisitos e salários praticados. Os resultados são analisados por equipe/setor/gerência e empresa, estabelecendo-se regras a serem aplicadas, orientando o enquadramento individual nas carreiras.

## 10. Divulgação dos resultados

Após a aprovação dos resultados conclusivos deste projeto, pela diretoria da empresa contratada, terá início a última etapa de trabalho, com a divulgação dos resultados a todos os colaboradores. Todos os colaboradores terão acesso às informações do projeto (síntese de todo o trabalho), e dos resultados de sua avaliação e de seu consequente posicionamento na carreira. A realização deste projeto fornecerá informações da *performance* individual que poderão ser utilizadas para a elaboração do Programa de Treinamento & Desenvolvimento:

- Inventário dos conhecimentos individuais de cada colaborador.
- Níveis de Habilidades - conhecimentos técnicos aplicados.
- Níveis de Competências - comportamentos/atitudes assumidos.



Conforme Chiavenato (1999, p. 260):

existem alguns impedimentos da legislação trabalhista sobre os quais divergem os especialistas. O artigo 461 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) veta diferenças salariais para funções iguais: para um mesmo cargo exercido com igualdade de perfeição técnica e produtividade não pode haver salários diferentes. A solução apontada é pagar um adicional a título de prêmio, mesmo mês a mês, como uma parcela salarial condicionada e de caráter estritamente pessoal, para não ferir a equiparação salarial. Não fica afastada a hipótese de o funcionário reclamar posteriormente os seus direitos na Justiça do Trabalho. Para outros especialistas, não há entrave legal quando o adicional de remuneração por competência é pago anualmente, pois assume o caráter de gratificação. A lei diz que não se pode diminuir o salário, mas como é uma gratificação, dizem esses especialistas, não há nenhum impedimento legal.

## 6 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

É o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa com base nos resultados alcançados. Existem alguns tipos de remuneração variável, como, pagamento de prêmios, comissões, incentivos, sempre com base nas metas alcançadas. A remuneração variável é mais adotada na área de vendas, produção e em cargos estratégicos. O desempenho individual normalmente é recompensado por um programa de remuneração variável e o desempenho da equipe normalmente é reconhecido através de um programa de remuneração por resultados. O Programa de Remuneração por lucros ou resultados, também é considerado um sistema de remuneração variável, pois está vinculado ao desempenho das metas atingidas. O Programa de Remuneração por Resultados é um poderoso instrumento de comunicação das metas e objetivos da empresa, incentivando a identificação de oportunidades para melhorar o desempenho de cada área e o desenvolvimento dos negócios.

### 6.1 PRINCIPAIS OBJETIVOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

- a) Estabelecer um vínculo do desempenho com a recompensa.
- b) Compartilhar os bons e os maus resultados operacionais da empresa.
- c) Transformar custo fixo em custo variável.

## 6.2 MOTIVOS PARA IMPLANTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

São vários os motivos para a implantação de um programa de PLR (Participação nos Lucros e Resultados), mas certamente a maior vantagem é a satisfação tanto do empregado quanto do empregador. Ambos têm ganhado com a implantação deste programa. Alguns motivos específicos são os a seguir relacionados: incentivo à parceria entre os colaboradores e a organização; incentivo ao trabalho em equipe; incentivo à melhoria da produtividade; total isenção de encargos previdenciários e trabalhistas; vincula desempenho e recompensas para estimular a melhoria contínua; é instrumento de partilha tanto de bons como de maus resultados; é custo variável; é autocusteável e atende à Legislação. (BRASIL, 2012).

## 6.3 VANTAGENS DE UM PPLR

- Reforço de uma cultura participativa e do trabalho em equipe.
- Melhoria da coordenação do trabalho.
- Desenvolvimento de visão mais abrangente do negócio e dos sistemas.
- Ênfase em melhoria da qualidade e na redução de custos.
- Incentivo à busca de inovações de produtos, processos e gestão.
- Redução da resistência a mudanças.
- Aumento da pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.
- Melhoria do desempenho das equipes, atrelando uma parcela da remuneração dos profissionais aos objetivos e metas da organização.
- Servir como instrumento de comunicação das prioridades da empresa aos seus executivos, gerentes e profissionais.
- Desenvolver uma cultura gerencial de comprometimento e engajamento em relação aos objetivos de longo prazo da empresa.
- Institucionalizar atitudes e estilos gerenciais que promovam a iniciativa de ação, inovação, o foco em resultados e outros comportamentos que favoreçam o desenvolvimento e consolidação da empresa no mercado.

FONTE: Adaptado de: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Trabalho-Sobre-Remunera%C3%A7%C3%A3o/362280.html>>. Acesso em: 31 jan. 2013.

## 6.4 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO

Na construção do sistema de remuneração por resultado ou por lucro deverão ser definidos indicadores e metas de desempenho convergentes com as diretrizes e objetivos estratégicos da empresa. É necessário que os empregados tenham completo entendimento desses objetivos organizacionais e que as metas

estejam claras e sejam adequadas e factíveis, pois poderá ocorrer a desmotivação dos empregados quando perceberem que não conseguirão atingi-las.

FONTE: Disponível em: < [www.unifae.br/.../gestao4\\_participacao\\_nos\\_resultados\\_ou\\_lucros\\_pd...](http://www.unifae.br/.../gestao4_participacao_nos_resultados_ou_lucros_pd...)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

Os sistemas de participação nos resultados ou lucros não têm caráter permanente. Dependem do ciclo de vida da própria empresa e são permeados por fases de crescimento, consolidação e declínio. Por essa razão, requerem diferentes políticas de remuneração. É bastante usual o modelo híbrido de sistema de remuneração variável, em que se negocia a participação nos lucros e nos resultados ao mesmo tempo. Alguns acordos trazem a fixação de metas a serem atingidas, mas o pagamento somente é realizado se a organização registrar um determinado percentual de lucro.



No caso da participação nos resultados estar vinculada diretamente aos lucros, o empregado corre o risco de empenhar-se, conseguir atingir as metas, e a empresa não atingir lucro – muitas vezes em função do mercado ou de outras variáveis que estão fora do alcance do trabalhador.

### 6.4.1 Indicadores de desempenho

Conforme Thomaz Wood Jr. e Vicente Picarelli Filho, existem **cinco critérios genéricos para a escolha dos indicadores de desempenho**:

- a) **Importantes:** são os indicadores que devem refletir os aspectos ou fatores importantes para empresa. Deve-se evitar a tendência de utilizar o que é mais fácil de medir em detrimento do que é realmente importante medir. A escolha de um indicador significa que grande atenção lhe será dada e esforços serão orientados para o atendimento dos patamares pretendidos. Portanto, é fundamental que a escolha recaia sobre os pontos fundamentais.
- b) **Estratégicos:** melhorar estes indicadores deve ser objetivo estratégico ou fator crítico de sucesso para a empresa. Por exemplo: se um objetivo estratégico da empresa é aumentar as vendas com exportações, um indicador fundamental pode ser a participação no mercado europeu.
- c) **Impactantes:** tomando o mesmo exemplo anterior: atingir o patamar pretendido de exportações deve ser a consequência de um trabalho que mobilize a organização e tenha grande significado para todos os envolvidos.

**d) Administráveis:** os meios para alterar os níveis dos indicadores devem estar sob razoável domínio do indivíduo ou grupo. Estabelecer um indicador sobre o qual os envolvidos têm pouco ou nenhum grau de domínio pode levar a seu abandono. Porém, não se deve esperar que todos os recursos estejam internamente disponíveis. É usual que, para atingir uma meta, um grupo deva procurar recursos fora de seu sistema ou até mesmo interferir no meio ambiente.

**e) Motivadores:** é desejável que o indivíduo ou grupo responsável pelo indicador esteja motivado a melhorá-lo. Ou seja, é importante que o indicador seja percebido como importante e valorizado pelos envolvidos.

FONTE: Disponível em: <seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11637/6839>. Acesso em: 31 jan. 2013.

### ● CRITÉRIOS PARA A DETERMINAÇÃO DOS NÍVEIS DESTES INDICADORES, a saber:

- a) Histórico:** em primeiro lugar, é importante conhecer o comportamento histórico de cada indicador e suas condicionantes. Ou seja, é preciso compreender as alterações sofridas ao longo do tempo e como os fatores ambientais – ações do meio – e os fatores internos – ações da organização – influenciam estas alterações. Por exemplo, um indicador relacionado a volume de vendas. A sazonalidade e a interferência do contexto econômico têm de ser consideradas antes de se estabelecer os níveis do indicador.
- b) Técnico:** é também fundamental conhecer tecnicamente o sistema que o indicador mede e suas limitações. Por exemplo: equipamentos industriais têm limites além dos quais a produtividade não pode ser aumentada. Por outro lado, sistemas mais complexos, como unidades fabris, geralmente podem ser muito melhorados com intervenções na forma de gestão, modernização e racionalização de mão de obra. Em qualquer caso, um conhecimento profundo dos sistemas medidos é imprescindível.
- c) Benchmarking:** é desejável comparar-se com outras empresas e basear o nível desejado em índices alcançados por empresas reconhecidas como de classe mundial. Significando, também, troca de experiências sobre processos como empresas excelentes, visando a melhorar estes índices.
- d) Motivação:** o aspecto motivacional do indivíduo ou grupo também precisa ser considerado. Indivíduos ou grupos que são pressionados a aceitar metas excessivamente elevadas podem ficar desmotivados pela impossibilidade de atingi-las e deixar de realizar melhorias de menor impacto, porém relevantes.

## 6.4.2 Indicadores mais utilizados

Os indicadores mais utilizados têm sido os da lucratividade e os da produtividade, mas existem outros indicadores que podem ser utilizados, conforme a seguir relatados, na ordem de função e indicador:

- a) **geral**: lucratividade, retorno sobre o capital investido e a margem de contribuição;
- b) **comercial**: volume de vendas, participação de mercado, *mix* de produtos, precisão da previsão de vendas, nível de atendimento de pedidos e satisfação dos clientes;
- c) **logística**: nível de atendimento dos pedidos, pontualidade na entrega, custos de distribuição, *lead time* de atendimento, giro do inventário e precisão da informação de estoques;
- d) **produção**: produtividade, rendimento de matérias-primas, nível de refugo, nível de reprocesso, nível de inventário em processo e nível de qualidade;
- e) **desenvolvimento**: introdução de novos produtos, introdução de novos serviços e inovações em processos;
- f) **finanças**: índice de clientes inadimplentes e índice de ganho financeiro;
- g) **compras**: custo de matérias-primas e qualidade de matérias-primas;
- h) **outras**: absenteísmo, índice de acidentes de trabalho, resultado de auditorias de segurança, resultado de auditorias de qualidade, redução de custos fixos, redução de custos variáveis e índice de poluição.

FONTE: Disponível em: <[seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11637/6839](http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11637/6839)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

## 6.5 DESCONFORTO INICIAL NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA

A implantação do sistema de remuneração variável pode provocar, num primeiro momento, algum desconforto, especialmente de natureza psicológica, tanto para a empresa quanto para o empregado, como o estresse decorrente do receio pelas mudanças.

Existem, ainda, alguns custos que devem ser considerados: os custos diretos com o diagnóstico da empresa, estudo do sistema, preparação do plano, comunicação, implantação e administração do plano; e os custos indiretos com treinamento e desenvolvimento das pessoas da empresa.

Pesquisa realizada junto às empresas que possuem o sistema permite-nos deduzir que o sistema de remuneração por resultados ou por lucros, embora possa enfrentar algumas resistências para a implantação, até mesmo em função dos custos citados, traz aumento de produtividade, refletindo de forma positiva no desempenho organizacional.

É correto também afirmar que ocorrem mudanças de atitude por parte dos empregados, que se tornam mais participativos, comprometidos com os resultados e motivados para a tarefa.

FONTE: Disponível em: < [www.unifae.br/.../gestao4\\_participacao\\_nos\\_resultados\\_ou\\_lucros.pd...](http://www.unifae.br/.../gestao4_participacao_nos_resultados_ou_lucros.pd...)>. Acesso em: 31 jan. 2013.



O sistema, porém, por si só não é capaz de concretizar os anseios da empresa e dos empregados. Para que os resultados projetados sejam alcançados, faz-se necessário inserir na gestão de pessoas ferramentas capazes de oferecer adequada sustentação ao sistema.

## 6.6 FATORES DE SUCESSO

Para garantir o sucesso da implantação do Programa de PLR ou outra forma de remuneração variável, é importante conhecer e garantir os fatores de sucesso. Os fatores essenciais para o sucesso de um plano de participação nos resultados ou lucros são:

- 1) Orientação estratégica clara.
- 2) Alinhamento com as diretrizes estratégicas da organização.
- 3) Comprometimento da liderança.
- 4) Flexibilidade.
- 5) Metas desafiadoras e factíveis (garantia de que os objetivos almejados estão ao alcance dos empregados).
- 6) Avaliação contínua.
- 7) Respeito à diversidade (níveis hierárquicos, funções, unidades de negócios, entre outros).
- 8) Separação explícita entre remuneração fixa e variável.
- 9) Simplicidade (metodologias e fórmulas complicadas levam os empregados à desconfiança do plano).

- 10) Indicadores de desempenhos consistentes e focados na realidade e no momento específico da organização.
- 11) Comunicação e transparência.

## 6.7 IMPLEMENTAÇÃO

A fórmula eficaz é aquela capaz de aguçar o espírito de equipe entre os empregados e estimular a ajuda mútua efetiva entre eles. Além de gerar uma cobrança por melhor *performance*. Tudo isso com uma mecânica simples e transparente, para que possa ser facilmente assimilada por todos. Alguns passos sugeridos para implementação dos programas de PLR são:

- a) Formar uma equipe de projeto para estudar o assunto e desenhar o sistema.
- b) Identificar os indicadores de desempenho, focando o que é estratégico e o que pode ser melhorado na organização.
- c) Definir as metas de forma que sejam desafiadoras e possíveis de serem atingidas.
- d) Calcular os ganhos que a organização pode ter caso as metas sejam atingidas.
- e) Definir o valor da participação de cada pessoa com base na estimativa de retorno para a organização.
- f) Definir as regras e critérios do sistema (data de pagamento, quem terá direito, regras para admitidos, demitidos etc.).
- g) Estabelecer uma comissão escolhida pelos próprios colaboradores para negociação e acompanhamento do sistema de PLR.
- h) Investir tempo e todo o esforço possível na comunicação, pois dela dependem o sucesso do sistema.
- i) Monitorar o andamento da PLR, seus resultados e o nível de comprometimento dos colaboradores.
- j) Divulgar periodicamente os resultados atingidos aos colaboradores.
- k) Praticar o conceito de Melhoria Contínua, identificando oportunidades e implementando melhorias do sistema, a cada período.

Para Chiavenato, (1999, p. 261):

para ser bem sucedida a implantação do PLR, deve-se considerar os seguintes aspectos: Cada empresa deve ter o seu sistema próprio; enfatizar os resultados e não os lucros; definir metas estratégicas; utilizar indicadores usuais, simples e confiáveis; estabelecer uma periodicidade adequada; proporcionar clareza e simplicidade; ressaltar a objetividade; abranger todos os funcionários; manter o programa sempre em alta.

## 7 LEI QUE REGULAMENTA A PLR (PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS)

Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000 que estabelece a PLR (Participação nos lucros e Resultados). Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgou a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do Art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

- I- comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;
- II- convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

- I- índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- II- programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

- I- a pessoa física;\*
- II- a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:
  - a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o Art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I- mediação; II- arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial

Art. 5º A participação de que trata o Art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo. Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o Art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art.8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República. Senador Antonio Carlos Magalhães – Presidente.

FONTE: Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10101compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101compilado.htm)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

## 8 MODELO DE INDICADORES - SETORIAL

### 8.1 INDICADOR SETORIAL/EQUIPE: % EFICIÊNCIA

- **Cálculo:** total de tempo necessário (padrão) dividido pelo tempo em que a produção for realizada, multiplicado por 100.
- **Acompanhamento:** diário, sendo que o resultado do semestre será a média mensal do período.
- **Parâmetros:** mínimo aceitável: 87% - Meta (aumentar para): 92%.

Tabela de Incentivos:

% Eficiência	87	87,5	88	88,5	89	89,5	90	90,5	91	91,5	92
% Participação	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30

### 8.2 INDICADOR GLOBAL: MELHORIA NO ATENDIMENTO

- **Cálculo:** Total de peças faturadas dividido pelo total de peças vendidas (pedidos), multiplicado por 100.
- **Acompanhamento:** quinzenal, sendo que o resultado do semestre será a média quinzenal do período.

- **Parâmetros:** mínimo aceitável: 90% - Meta (aumentar para): 100%.

Tabela de Incentivos:

% Atendimento	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
% Participação	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30

### 8.3 INDICADOR GLOBAL: REDUÇÃO DE DESPESAS

- **Cálculo:** total das despesas dividido pelo faturamento, multiplicado por 100.
- **Acompanhamento:** mensal, valendo o resultado semestral.
- **Parâmetros:** aceitável: 4,5% - Meta (reduzir para): 3,5%

Tabela de incentivos:

% Atingido	4,5	4,4	4,3	4,2	4,1	4,0	3,9	3,8	3,7	3,6	3,5
% Participação	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40

## 9 MODELO GLOBAL - REDUÇÃO DE DESPESAS

Total de Faturamento (Jul-Dez/01)	23.000.000,00	
Despesas com Pessoal		550.000,00
Despesas Administrativas		280.000,00
Despesas Financeiras		80.000,00
% Despesas (Histórico) s/ Fatur.	4,50%	
Estimativa de Despesas	1.035.000,00	
Total de Despesas realizadas no período		910.000,00
% Despesas s/ Fatur. (realizado de Jul-Dez/01)		3,96%
Total de Despesas (base histórico)		1.035.000,00
Total de Despesas (Jul-Dez/01) -		910.000,00
Resultado do Período		125.000,00
Distribuição dos Resultados	1/2 Empresa	62.500,00
	1/2 Colaboradores	62.500,00
Total Salário Nominais		140.000,00
Percentual da Participação sobre "Salários"		44,64%

# 10 MODELO DE INDICADORES PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (LUCROS)

1. Faturamento	Pontuação					Peso	Índice
Realizar faturamento orçado, a vista de R\$ 240.000.000,00 ano	1	2	3	4	5	2	
	6	7	8	9	10		
2. Faturamento por colaborador	Pontuação					Peso	Índice
Realizar faturamento, a vista, por colaborador de R\$ 65.000,00 ano	1	2	3	4	5	1,5	
	6	7	8	9	10		
3. Lucro Líquido	Pontuação					Peso	Índice
Gerar lucro líquido mínimo de 11%, após dedução do IR e contribuição	1	2	3	4	5	2	
Social	6	7	8	9	10		
4. Pontualidade	Pontuação					Peso	Índice
Cumprimento dos prazos de entrega de pedidos dos clientes - atual 93%	1	2	3	4	5	1,5	
	6	7	8	9	10		
5. Perdas e desperdícios	Pontuação					Peso	Índice
Reduzir o índice total de perdas e desperdícios de 26% para 24,5%	1	2	3	4	5	1,5	
	6	7	8	9	10		
6. 2ª. Qualidade – Peças	Pontuação					Peso	Índice
Reduzir o índice de 2ª. Qualidade de 1,2% para 0,8%	1	2	3	4	5	1,5	
	6	7	8	9	10		

# RESUMO DO TÓPICO 7

**Neste tópico, você tomou conhecimento de uma modalidade de remuneração diferente da tradicional:**

- A Remuneração Estratégica, por Habilidades e Competências e por Resultados são formas modernas de atração, retenção e motivação de pessoas dentro das organizações, pois, têm como princípio fundamental a recompensa não apenas pelas atividades do cargo, mas principalmente pelas qualidades e resultados alcançados no desempenho dessas atividades.
- A participação nos resultados é um modelo de Remuneração Variável relacionado com o desempenho do funcionário no alcance de metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo. A participação nos resultados significa uma porcentagem ou fatia de valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir por meio do seu trabalho pessoal ou em equipe.
- A participação nos lucros é um sistema pelo qual uma organização distribui anualmente entre seus funcionários certa proporção de seus lucros. Trata-se de uma forma de remuneração variável, sendo regulamentada pela Medida Provisória nº 794, de 1994.

# AUTOATIVIDADE



1 Classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- a) ( ) Na definição de estratégias de remuneração é fundamental a análise do perfil dos principais executivos da organização.
- b) ( ) Entre as vantagens de um sistema de remuneração por habilidades e competências podemos considerar o espírito individualista como tal.
- c) ( ) Um dos objetivos da remuneração variável é compartilhar os bons e os maus resultados operacionais da empresa.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ( ) F – V – F.
- b) ( ) V - F – V.
- c) ( ) F – V – V .

2 Descreva quais as principais vantagens de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# PROCESSO DE MANUTENÇÃO DE PESSOAS

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**Ao final desta unidade você será capaz de:**

- entender os aspectos intrínsecos que envolvem o Processo de Manutenção de Pessoas, suas peculiaridades e riscos inerentes do processo;
- compreender os objetivos de manutenção de pessoas;
- definir o conceito de manutenção de pessoas e suas potencialidades;
- elaborar e aplicar um modelo de Processo de Manutenção de Pessoas.

## PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em cinco tópicos, sendo que em cada um deles, você receberá informações que irão auxiliá-lo(a) na absorção dos conhecimentos inerentes.

TÓPICO 1 – CULTURA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

TÓPICO 2 – EDUCAÇÃO CONTINUADA

TÓPICO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUAS PREMISSAS

TÓPICO 4 – MÉTODOS E MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

TÓPICO 5 – SISTEMA DE BENEFÍCIOS





## CULTURA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

### 1 INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é um tema que, embora pesquisado no exterior desde a década de 50, somente a partir da de 80 é que se tem dado maior atenção à cultura organizacional no Brasil. Assim, tem se tornado um dos grandes temas em debate na Psicologia do Trabalho, tanto na academia, como nas publicações da imprensa em geral. (FREITAS, 1991). A partir do contato com as empresas japonesas, como a Sony e a Toyota entre outras, palavras como *Kanban*, *5 S* e **estilo de gerenciar**, ocasionaram grandes discussões.

FONTE: Disponível em: <[www.coacavo.com.br/.../Gestão360e\\_a\\_Cultura\\_Organizacional.pdf](http://www.coacavo.com.br/.../Gestão360e_a_Cultura_Organizacional.pdf)>. Acesso em: 1 fev. 2013.

Questões como a ligação entre a cultura nacional e a empresarial, sobre se a cultura tem impacto na *performance*, quais os papéis dos fundadores, como a cultura afeta o desempenho, afinal, sobre o que é cultura, fizeram parte do escopo de uma série de pesquisadores. Freitas (1991) tem um artigo interessante, que faz uma retrospectiva das pesquisas desde a década de 70. Para nós, estudiosos do comportamento humano, compreender a cultura de uma organização pode melhorar a nossa capacidade de entender, explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho.

FONTE: Disponível em: <<http://www.sos estudante.com/administracao/cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 1 fev. 2013.

### 2 DEFINIÇÃO

O que pode se considerar, então, cultura organizacional? Na literatura especializada encontramos diversos autores que tratam do tema. A definição mais completa e adotada pela maioria dos pesquisadores atuais, em função de sua completude é a de Schein (apud FREITAS, 1991, p. 15), que afirma:

cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas.

Vamos entender melhor este conceito. Cada organização tem uma vida própria, que inclui formalidade nas regras, formas de comunicação, estilos gerenciais, formas de tratamento dos funcionários, benefícios etc. Exemplificando, embora o Banco Bradesco e o Itaú sejam instituições bancárias, têm forma de atendimento diferente, normas internas e formas de se estruturar que exigem um tempo de adaptação a um novo funcionário, que venha de uma organização para a outra. Qualquer pessoa que tenha trabalhado em diversas empresas, mesmo do mesmo ramo, pode perceber isso a partir de sua própria vivência pessoal. Estas pessoas têm que se adaptar a novas regras, com mais formalidade ou informalidade nas relações pessoais. Esses aspectos são parte da cultura de cada organização.

FONTE: Disponível em: <[www.coacavo.com.br/.../Gestão360e\\_a\\_Cultura\\_Organizacional.pdf](http://www.coacavo.com.br/.../Gestão360e_a_Cultura_Organizacional.pdf)>. Acesso em: 1 fev. 2013.

Ao se pesquisar sobre cultura organizacional, considera-se que ela contém três níveis fundamentais e de profundidade crescente, nos quais ela se manifesta em um grupo ou organização (SCHEIN, apud FLEURY, 1989, p. 20):

1. **ARTIFICIALIDADES OBSERVÁVEIS:** constituem-se da disposição física, vestimenta, maneira como as pessoas se tratam, odor e "clima" do lugar, intensidade emocional e outros fenômenos (inclusive registros, produtos, filosofias e anuários da empresa). São palpáveis e mais difíceis de decifrar com precisão. Sabemos como reagir a elas, mas isso não é necessariamente um indicador confiável de como reagem os membros da organização. Vemos e sentimos que uma empresa é mais formal e burocrática do que a outra, mas isso não diz nada sobre o porquê de ser assim. Na investigação sobre cultura, questiona-se o uso de instrumentos aferidores, pois eles prejudgam as dimensões que se está considerando. Não há meio de saber se as dimensões que se está considerando são relevantes ou salientes naquela cultura, até que se tenha examinado níveis mais profundos de cultura.
2. **VALORES:** este nível pode ser pesquisado através de entrevistas, questionários ou instrumentos de avaliação. Estudam-se os valores, normas, ideologias, licenciamentos e filosofias adotadas e documentadas de uma cultura. São realizadas entrevistas, onde o entrevistado pode responder livremente, por serem mais úteis para se chegar ao nível de como as pessoas se sentem e pensam. Porém, os questionários e instrumentos aferidores são geralmente considerados como menos úteis, porque prejudicam as dimensões a serem estudadas.
3. **CONCEPÇÕES BÁSICAS:** reconhecem-se as concepções adotadas, apenas através de observações mais intensas, de indagações mais focalizadas e de envolvimento de membros motivados do grupo. Essas concepções determinam o modo de perceber processos mentais, sentimentos e comportamento, sendo apresentado de forma inconsciente; se constituindo o nível mais profundo de entendimento da cultura organizacional.

Robin (2002) também explica que a cultura organizacional é um termo descritivo; trata da maneira como os funcionários percebem as características da empresa e não está relacionado ao fato de gostarem ou não dela. O gostar da empresa estaria relacionado ao conceito de satisfação no trabalho. Robin (2002, p. 499) descreve que as pesquisas indicam sete características básicas, que mostram a essência da cultura de uma organização, como sendo:

- 1– *inovação e assunção de riscos* – o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores;
- 2– *atenção aos detalhes* – o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 3– *orientação para resultados* – o grau em que os dirigentes focam os resultados mais que as técnicas e processos para o alcance deles;
- 4– *orientação para as pessoas* – o grau em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- 5– *orientação para equipe* – o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos;
- 6– *agressividade* – o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- 7– *estabilidade* – o grau em que as atividades de organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

Segundo Robin (2002), cada uma destas características existe dentro de um *continuum* que vai do baixo ao alto grau, e sua avaliação revela a complexidade da cultura organizacional. Segundo o mesmo autor, se a cultura sobrevive e dá certo, consegue resolver os problemas que a organização encontra no seu dia a dia, acontece o processo denominado de institucionalização cultural, isto é, a organização assume vida própria, independente de seus fundadores e ou quaisquer de seus membros, e adquire a imortalidade. A organização passa a ter valor por si mesma, independentemente dos bens e serviços que produz.

FONTE: Disponível em: < xa.yimg.com/kq/.../Texto4AngelaRevistaUNIPporg-versao\_final.doc>. Acesso em: 1 fev. 2013.

### 3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Conhecemos a cultura de uma organização através de diversos elementos que nos permitem visualizá-la, identificá-la, e também são utilizados na passagem para os funcionários.

Segundo Freitas (1991, p. 75), “neles existe a presença de um conteúdo hipnótico, através dos quais as mensagens e comportamentos convenientes são objetos de aplausos e adesão, levando a naturalização de seu conteúdo e transmissão espontânea aos demais membros”.

Os elementos mais citados são:

- Valores – São definições do que é importante para atingir o sucesso. As empresas definem alguns valores que resistem ao teste do tempo. Como exemplo, podemos ter: importância do consumidor, padrões de desempenho, qualidade e inovação etc.
- Crenças e pressupostos – São geralmente utilizados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Implicam alguma visão de mundo, que passa a ser considerada válida.
- Ritos, rituais e cerimônias – São atividades planejadas para tornar a cultura mais visível e coesa. Seriam os processos de integração, admissão etc.
- Estórias e mitos – São narrações e eventos, que informam sobre os mitos das organizações, às vezes, sem sustentações nos fatos.
- Tabus – São proibições, com ênfase no não permitido. Por exemplo: namoro entre funcionários é proibido. Não vêm escrito nos manuais.
- Heróis – São os personagens, natos ou criados, que condensam a força da organização Ex.: Henry Ford, Bill Gates, Antônio Ermírio de Moraes, Olavo Setúbal etc.
- Normas – São as regras que falam sobre o comportamento esperado e adotado pelo grupo.
- Processo de comunicação – Inclui a rede de relações, papéis informais, "rede peão" etc.. Têm a função de transmitir e administrar a cultura (Freitas, 1991).
- Símbolos – objetos e ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem de ideias complexas e mensagens emocionais, como, por exemplo: logotipos das empresas, bandeiras e marcas comerciais, titulação (títulos oficiais), instalações especiais para refeições, automóveis de luxo, tamanho ou mobília de um escritório, os quais podem receber um *status* simbólico (Wagner, 1999).

FONTE: Disponível em: < xa.yimg.com/kq/.../Texto4AngelaRevistaUNIPporg-versao\_final.doc>. Acesso em: 1 fev. 2013.

Todos esses elementos fazem parte da cultura organizacional, que funciona como uma argamassa, uma cola, que ajuda a manter a organização coesa.

## 4 FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Podemos salientar uma série de papéis positivos para a cultura dentro da organização:

- em primeiro lugar, proporciona um senso de identidade aos membros da organização;
- em segundo lugar, tem papel de divisor de fronteiras entre uma organização e outra;
- em terceiro lugar, favorece o comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada um;

- em quarto lugar, estimula a estabilidade do contexto social, mostrando os padrões adequados aos funcionários, diminuindo a ambiguidade no ambiente de trabalho. (ROBIN, 2002, p. 503).

Entretanto, a cultura pode se tornar um problema numa organização de cultura muito arraigada, muito forte, que necessite enfrentar processos de mudança, em função de mudanças externas. Podem funcionar como barreiras às mudanças necessárias.

Outro ponto a salientar em relação às dificuldades enfrentadas diante de uma cultura muito forte está a barreira à diversidade, dificultando a contratação de novos funcionários que não sejam parecidos com a maioria dos membros da organização. A diversidade de pessoas é muito importante para a organização, pois propicia novas fórmulas da solução de problemas. E, mesmo que se consiga contratar pessoas com perfil diverso da organização, estas podem encontrar dificuldades de ajustamento, em função das pressões internas para a conformidade.

FONTE: Disponível em: <[www.coacavo.com.br/.../Gestão360e\\_a\\_Cultura\\_Organizacional.pdf](http://www.coacavo.com.br/.../Gestão360e_a_Cultura_Organizacional.pdf)>. Acesso em: 1 fev. 2013.

Outra dificuldade com culturas muito fortes está relacionada à barreira, a fusões e aquisições. Se, algum tempo atrás, a preocupação nas fusões das empresas se concentrava nas vantagens financeiras ou sinergia dos produtos, agora está relacionada à compatibilidade cultural, devido ao fracasso das fusões quando há conflito entre culturas.

FONTE: Disponível em: <[xa.yimg.com/kq/groups/21731101/.../Texto+4+++Lago+++Cultura.do...](http://xa.yimg.com/kq/groups/21731101/.../Texto+4+++Lago+++Cultura.do...)>. Acesso em: 1 fev. 2013.

## 5 NASCIMENTO DA CULTURA E PAPEL DOS FUNDADORES

Segundo Robin (2002) e Freitas (1991), a cultura organizacional começa quando os costumes, as tradições e a maneira de fazer as coisas dão certo; certo grau de sucesso é alcançado e se inicia a cultura de uma organização. Neste processo, o papel dos fundadores é fundamental, é a fonte primária da cultura, pois eles têm uma visão geral daquilo que a organização deve ser. Como as empresas começam pequenas, a importância dos fundadores na imposição de sua visão é facilitada sobre os membros de uma organização.

Segundo o mesmo autor, o processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras ou, três etapas. Em primeiro lugar, os fundadores contratam quem pensa e sente com eles, depois doutrinam e socializam os funcionários de acordo com seu pensamento e em terceiro lugar, o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificar com eles, e

assim, eles acabam introjetando seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem sucesso à personalidade dos fundadores, ou de seus executivos marcantes, passa a ser parte integrante da cultura organizacional. Temos, como exemplo, Bill Gates, na Microsoft; Akio Morita, na Sony; Olavo Setúbal, no Banco Itaú; Antônio Ermírio de Moraes, na Votorantim; Abílio Diniz, no Pão de Açúcar entre outros.

FONTE: Disponível em: <xa.yimg.com/kq/groups/23184401/1014188139/.../CHO\_7a\_aula.pp...>. Acesso em: 1 fev. 2013

## 6 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O papel fundamental do Departamento de Recursos Humanos nas organizações é o de “**guardião da cultura**” (FREITAS, 1991), com as funções estratégicas de disseminar, promover, manter e, até, implementar as mudanças culturais.

Assim, as atribuições deste órgão podem se concentrar em:

1. Definição de perfis compatíveis com os valores, que orientarão recrutamento e seleção.
  - Desenho de programas de treinamento e desenvolvimento, que enfatizam a história da organização, incluindo depoimento dos heróis, para um trabalho de socialização, elaboração do sistema de compensação e de *status*, que premiam a competência e lealdade.
2. Definição de carreiras e critérios de avaliação, recuperação de desviantes.
  - Preparação de solenidades para destacar heróis e destacar o comportamento exemplar.
  - Veiculação de estórias que revigoram valores, mitos eleitos.
3. Definição e interpretação de mensagens adequadas através da imprensa interna. (FREITAS, 1991, p. 79).

## 7 CULTURAS E SUBCULTURAS

Alguns autores consideram que existe a existência de apenas uma cultura, a de cima para baixo, que, segundo Robin (2002), poderíamos chamar de cultura dominante, a que expressa os valores compartilhados pela maioria dos membros de uma organização. Entretanto existem também subculturas dentro das organizações, que podem ser definidas por designações de departamentos ou experiências comuns a seus membros. Nelas, além dos valores essenciais da cultura dominante, serão incluídos valores específicos daqueles grupos – a equipe de compras, de vendas, de expedição, os evangélicos, os jogadores do time de futebol da empresa etc. Não devemos ignorar que as subculturas influenciam no comportamento de seus membros.

## 8 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA NACIONAL

Segundo os autores estudados, a cultura de cada país deve ser levada em consideração para se prever o comportamento organizacional nas diversas nações, pois a cultura nacional pode exercer um impacto maior sobre os funcionários que a cultura organizacional. Segundo Robin (2002), os funcionários da IBM na Alemanha são mais influenciados pela cultura nacional do que a da IBM. Assim, no caso das multinacionais, a seleção é responsável pela busca de uma pessoa que se ajuste à cultura dominante da empresa, mesmo que seja atípico em relação a seus compatriotas.

FONTE: Disponível em: <xa.yimg.com/kq/groups/23184401/1014188139/.../CHO\_7a\_aula.pp...>. Acesso em: 1 fev. 2013.

Pensando sob outro ângulo de visão, em como as empresas multinacionais influenciam a cultura organizacional do país, R. Wood (1995, p. 48), estudioso do estilo gerencial brasileiro, mostra como as correntes estrangeiras são assimiladas pela cultura nacional. Diante da nossa formação cultural de colônia, o autor apresenta "a convivência de multiculturas raciais, a fala do "jeitinho brasileiro" de resolver problemas aparentemente insolúveis," como um lado "flexível, criativo e engenhoso do povo brasileiro".

Em contrapartida, este fato fez o fordismo americano ser apropriado por nosso empresariado com um "fordismo capenga", onde se tem o sistema de trabalho especializado em esteira, mas sem os ganhos por produtividade do país de origem. (SALM, apud FERRETI et al., 1994).

## 9 CULTURA E PERFORMANCE

A maioria dos autores que estuda a cultura organizacional indica que a cultura tem um impacto positivo na *performance*/desempenho da organização, na medida em que exista uma visão estratégica dos seus administradores e esteja em consonância com o meio ambiente.

## 10 COMO LER A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

A capacidade de avaliar a cultura de uma organização é de profunda importância na vida de uma pessoa, enquanto futuro empregado, pois poderá obter "dicas" quanto a fazer uma boa ou má escolha. Enquanto profissional de Recursos Humanos, essa avaliação é essencial para o diagnóstico da organização, para compreender situações, preparar projetos de intervenção na empresa. Robin nos dá algumas "dicas" para ler a cultura de uma organização:

- Em primeiro lugar, busque referências em ex-funcionários, associações profissionais, recrutadores de executivos que trabalham para a organização.
- Investigue na literatura organizacional, no *site* da empresa, qual é a imagem que ela quer passar para as pessoas. Procure evidências de rotatividade ou turbulências administrativas.
- Observe o ambiente físico, fotos, vestuário, mobiliário, espaço entre as pessoas.
- Como foi o tratamento entre as pessoas que você encontrou?
- Como você caracteriza o estilo das pessoas - jovial, formal, sério?
- Existem regras e regulamentos impressos em manuais de política de pessoal? São detalhadas?
- Pergunte para as pessoas que você encontrar; verifique se as respostas são parecidas. Elas podem dar aspectos das práticas organizacionais.
- Procure conhecer o histórico dos fundadores da empresa.
- Qual é o histórico dos atuais dirigentes (promovidos ou trazidos de fora)?
- Como a organização integra novos funcionários? Existe orientação, treinamento?
- Como um chefe define o seu sucesso (volume de lucros, atendimento ao cliente, cumprimento de prazos)?
- Como você define justiça na alocação de recompensas?
- Você pode identificar alguém que esteja na pista rápida para o sucesso?
- Você consegue perceber alguém que pareça um transgressor na organização?
- Como a organização responde a essa pessoa? Você pode descrever alguma decisão a que tenha sido bem recebida?
- Você descreve alguma decisão que não tenha dado certo?

Você descreve uma crise ou evento crítico que tenha acontecido na empresa? Qual a reação dos dirigentes? O que foi apreendido nesta experiência? Adaptado de Robin (2002, p. 501).

FONTE: Disponível em: <[www.coacavo.com.br/gestao.../Gestao360e\\_a\\_Cultura Organizacion...](http://www.coacavo.com.br/gestao.../Gestao360e_a_Cultura_Organizacion...)>. Acesso em: 1 fev. 2013.

# 1 | DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Desenvolvimento Organizacional (**D.O**) pode ser conceituado como uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da empresa, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo vertiginoso da mudança.

**D.O** objetiva aplicar o conhecimento da ciência do comportamento à moldagem dos processos de formação de grupos e das relações intergrupais a fim de assegurar a eficácia da empresa.

Diferenças entre eficiência e eficácia:

- **Eficiência cuida de:**

- Fazer as coisas bem.
- Resolver problemas.
- Salvar recursos.
- Cumprir com o seu dever.
- Reduzir custos.

- **Eficácia cuida de:**

- Fazer as coisas certas.
- Produzir alternativas criativas.
- Maximizar a utilização de recursos.
- Obter resultados.
- Aumentar o lucro.

Através de adequado processo de aplicação do **D.O.**, o profissional pode obter os seguintes resultados:

- Desenvolvimento da competência interpessoal.
- Mudança nos valores, de modo que os fatores e os sentimentos humanos sejam mais válidos para o sistema considerado.
- Desenvolvimento de crescente compreensão entre e dentro dos grupos de trabalho envolvidos.

A capacidade de perceber, analisar e entender as mudanças e seus efeitos sobre o indivíduo, o sistema considerado e a empresa; a de adaptar-se às exigências de novas realidades e, se possível, antecipar-se à chegada das mudanças e dos novos fatos são aspectos de suma importância para os profissionais que trabalham na empresa.

## 11.1 Características básicas de D.O

O DO tem numerosas características que se acham implicadas em sua definição. Pode-se ver que a maioria é substancialmente diversa de um programa típico de treinamento.

- É uma estratégia educacional, que visa a uma mudança organizacional planejada, geralmente considerando a empresa como um todo.
- As mudanças devem estar relacionadas com as exigências ou necessidades da empresa, e não das pessoas.
- Os agentes de mudança são geralmente externos ao sistema cliente.
- É necessário alto nível de relacionamento, colaboração e respeito profissional entre o agente de mudança e os membros envolvidos pelo sistema cliente (ou usuário).
- O agente de mudança deve ter muito clara e definida a sua filosofia de atuação para com o sistema cliente.

FONTE: Disponível em: <[www.ftm.edu.br/aula\\_a.../03-Desenvolvimento-Organizacional.doc](http://www.ftm.edu.br/aula_a.../03-Desenvolvimento-Organizacional.doc)>. Acesso em: 1 fev. 2013.

## 11.2 As mudanças organizacionais

Os fatores que pressionam atualmente as organizações, na busca da modernização, da manutenção das condições competitivas, ou mesmo da sua própria sobrevivência, obrigam as empresas a repensar constantemente os seus modelos de gestão. Esses processos de mudança caminharão com a organização. Considerando as profundas mudanças atuais na sociedade, faz-se necessário que as organizações e as pessoas repensem suas culturas.

As organizações, para enfrentar tal desafio, têm de promover uma reestruturação na maneira das pessoas pensar, agir e se comprometer com os novos objetivos estabelecidos. Esse pode ser caracterizado como um processo de aprendizagem e inovação, que é composto por cinco "disciplinas" fundamentais:

- **domínio pessoal:** através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar os esforços e a ver a realidade de forma objetiva.

- **modelos mentais:** são ideias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo de como as pessoas veem o mundo e suas atitudes.
- **visões partilhadas:** quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se a aprender não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais, que nunca chegam a ser partilhados como um todo; a organização funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente.
- **aprendizagem em grupo:** em grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para a ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas ideias e participar da elaboração de uma lógica comum.
- **pensamento sistêmico:** constitui-se num modelo conceitual, composto de instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam a melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

À medida que o mundo se torna mais complexo e interdependente à transformação de empresas tradicionais em empresas de conhecimento intensivo, mostra-se como uma estratégia vital para que essas empresas deixem no passado o seu caráter passivo, autoritário, as relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação e descomprometimento de seus membros, passando a adotar de maneira sistemática uma postura de aprendizagem contínua.

FONTE: Disponível em: <[pupila2.com/administracao/files/File/GPessoas.doc](http://pupila2.com/administracao/files/File/GPessoas.doc)>. Acesso em: 1 fev. 2013.

### 1.1.3 Tipos de mudanças não planejadas que podem ocorrer na empresa

- Mudança por acomodação, através de uma série de pequenas mudanças de maneira não sistematizada com sucessivos esforços de adaptação sem Ter como base um planejamento coerente e estruturado.
- Mudança por crise onde ocorre a mudança de emergência, visando "apagar incêndio".
- Mudança de impacto, que ocorre a partir da ameaça de uma situação caótica e incontrollável, provocando uma mudança radical e revolucionária com sacrifícios desastrosos e resultados questionáveis.

## LEITURA COMPLEMENTAR

## O CASE C &amp; A

Cláudia Vassallo

**C & A - Os valores, os dilemas e as posturas de uma das empresas brasileiras mais admiradas por sua atuação social**

O programa Capacitar (capacitação de educadores leigos) atende a 100 entidades que reúnem 30.000 crianças e adolescentes de São Paulo. Não está ligado a nenhum governo. O dinheiro investido na formação desses educadores vem de uma empresa cujo foco há mais de um século é vender roupas a famílias e – principalmente – para jovens da classe média.

A educação de crianças carentes e o apoio às comunidades fazem parte da missão e da visão estratégica da C&A, uma das maiores redes de varejo de roupas do mundo. Assim como fazem parte dessa estratégia ações como um programa de voluntariado que reúne quase 1 000 dos cerca de 7.000 funcionários da empresa no Brasil, um código de conduta que proíbe o trabalho infantil entre os fornecedores, e autonomia para que os funcionários decidam, por exemplo, como administrar da melhor maneira o orçamento para refeições. É esse tipo de postura que hoje faz da C&A um dos maiores exemplos de responsabilidade social no país. **E de como só é possível chegar a esse ponto se crenças e valores corporativos forem mais do que um pedaço de papel colocado na parede da sala do presidente**

Na C&A, parte dessa visão de integração com a comunidade foi herdada dos fundadores da empresa. Apoiar a comunidade é um dos princípios da cultura da empresa. No Brasil e na Argentina, a empresa tem 75 lojas e fatura mais de 1 bilhão de dólares ao ano. O ritmo anual de expansão é de cinco novas lojas. “Nossos valores vêm do passado”, diz Luiz Antônio de Moraes Carvalho, vice-presidente e membro do conselho da C&A no Brasil e na Argentina. “Estamos nesse negócio para ganhar dinheiro. Acreditamos no capitalismo. Mas queremos ter resultados da maneira mais coerente e correta possível. Sempre acreditamos que o que determina o sucesso de uma empresa são suas atitudes.” **A mudança da C&A de hoje em relação à empresa criada pelos irmãos Brenninkmeyer se traduz na forma como os valores são vistos.** Não se trata mais de altruísmo. Responsabilidade social hoje não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência corporativa em longo prazo.

Os funcionários-voluntários têm tantos compromissos com resultados quanto os funcionários-colaboradores. Em média, algumas horas da jornada mensal de trabalho são dedicadas à comunidade. Nem um minuto desse tempo é descontado do salário no final do mês. Também não há privilégios para aqueles que escolhem o voluntariado. O pagamento, as obrigações e a avaliação de desempenho são iguais para todos os funcionários. “As pessoas produzem mais e melhor quando dão o coração”, diz Evandro Ferrer, diretor de recursos humanos da empresa. “É um resultado natural.”

“Nossa cultura é baseada no exemplo”, diz Carvalho. “Tratamos nossos funcionários da maneira como gostaríamos que eles tratassem nossos clientes. Conhecemos suas necessidades e o peso de suas tarefas porque todos nós um dia tivemos que executá-las. Qualquer executivo sabe que tem de descarregar caminhão se for necessário”, diz ele. “Isso é a cultura do exemplo.” A carreira dos executivos da empresa costuma ser longa. O tempo médio de casa dos gerentes é de 15 anos. A maioria deles é formada dentro da cultura C&A. Todos os anos, cerca de 500 alunos recém-formados nas melhores faculdades do país são entrevistados por diretores e gerentes da empresa.

Os selecionados um dia serão gerentes de loja ou de compras. Talvez cheguem a diretores da empresa ou membros do conselho. Mas antes terão de passar por um treinamento com duração de até dois anos. Durante esse período, vestem uniformes de vendedores e vão para trás do balcão, descarregam caminhões, arrumam a área de vendas, dão informações a clientes e ajudam na manutenção.

Trabalho em equipe, consenso e cooperação fazem parte do código de conduta para executivos da C&A, quatro páginas de papel azul distribuídas a todos os que iniciam uma carreira na empresa. O código de conduta é um espelho da cultura de austeridade corporativa.

Executivos não aceitam brindes ou convites para almoços (a menos que eles paguem a fatura) de quem quer que seja. O diretor financeiro não pode manter sua conta pessoal no banco que tem negócios com a companhia.

A vida acadêmica é a única atividade profissional permitida fora da C&A. Compras só podem ser acertadas dentro dos escritórios do fornecedor ou da empresa. E as atitudes na vida familiar e pessoal são tão importantes quanto aquelas tomadas no ambiente profissional.

No Brasil, esse índice pode chegar a 80% ao ano. Na C&A, a rotatividade média anual fica abaixo de 20% entre o pessoal das lojas. Salários maiores? Não é dinheiro que faz a diferença nesse caso.

A política da C&A é acompanhar a média do setor em cada praça onde atua e distribuir resultados anuais a todos os associados, como são chamados os funcionários da empresa. Os 7 000 associados da empresa – do carregador de caminhão aos diretores – sofrem avaliações periódicas de desempenho.

Cada um passa pelo crivo do superior imediato e de pelo menos mais um executivo da empresa. Durante as avaliações, se discutem pontos fortes e fracos, oportunidades de carreira, capacidade de trabalho em grupo, valores. “Qualquer um tem o direito de saber onde está acertando ou errando e o que a empresa espera dele”, diz Carvalho. “Não esperamos ter funcionários perfeitos. Esperamos ter equipes perfeitas”.

C&A nunca conseguiu contabilizar em lucros suas atitudes junto a clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Seus executivos acham que não é possível saber qual será o retorno em vendas provocado pelo apoio que a companhia dá à educação de crianças carentes. Ou quantos novos consumidores irão às lojas motivados pela preocupação que a empresa tem com seus funcionários, com o meio ambiente e com as pessoas que trabalham para seus fornecedores. Sabem que tudo isso – bem-feito – pode trazer à C&A o respeito do mercado, a dedicação dos funcionários, a satisfação dos consumidores, os lucros e a perenidade da organização. “Temos certeza de que ganhamos muito indiretamente”, diz Carvalho. **“Mas mesmo que isso não acontecesse, continuaríamos a fazer tudo o que fazemos. Porque são nossos valores e realmente acreditamos neles.”**

FONTE: VASSALLO; Cláudia. **Um caso exemplar:** os valores, os dilemas e as posturas da C&A, uma das empresas brasileiras mais admiradas por sua atuação social. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0679/noticias/um-caso-exemplar-m0048734>>. Acesso em: 5 fev. 2013.

# RESUMO DO TÓPICO 1

**Neste tópico, você viu que:**

- Cultura Organizacional é um tema que, embora pesquisado no exterior desde a década de 50, somente a partir da década de 80 é que se tem dado maior atenção a ela no Brasil.
- Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.
- Conhecemos a cultura de uma organização através de diversos elementos que nos permitem visualizá-la, identificá-la, e também são utilizados na passagem para os funcionários.
- O papel fundamental do Departamento de Recursos Humanos nas organizações é o de “guardião da cultura”, com as funções estratégicas de disseminar, promover, manter e, até, implementar as mudanças culturais.
- Desenvolvimento Organizacional (D.O) pode ser conceituado como uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da empresa, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios, e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança.
- Os fatores que pressionam atualmente as organizações, na busca da modernização, da manutenção das condições competitivas, ou mesmo da sua própria sobrevivência, obrigam as empresas a repensar constantemente os seus modelos de gestão. Esses processos de mudança caminharão com a organização.

## AUTOATIVIDADE



Agora que você estudou o tópico “**Cultura e desenvolvimento organizacional**”, discuta com o seu grupo de classe sobre as respostas que você deu às questões a seguir. Vejam o quanto podemos ainda aprender. Isto é construção de uma cultura grupal em desenvolvimento.

1 Como é formada a Cultura Organizacional e seus objetivos?



2 Cite três exemplos de transmissão de cultura.



3 Quais são os meios de transferência informal da cultura?



4 Quais são os principais focos de um Programa de Desenvolvimento Organizacional?





## 1 INTRODUÇÃO

Além de tudo que acabamos de estudar sobre T&D, é importante conhecer alguns conceitos bastante debatidos atualmente na área. Neste tópico da Unidade 3, selecionamos três deles para uma rápida discussão: educação a distância (*e-learning*), universidade corporativa e *coaching*.

## 2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (E-LEARNING)

Educação a distância é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores/instrutores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente, mas conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a internet.

É a *e-learning*, isto é, a educação por computador, que por seu custo relativamente baixo e pela ampla flexibilidade de horários que oferece, já conquistou muitos adeptos. Contudo, é importante tomar alguns cuidados para evitar o maior problema dessa modalidade, que é a evasão (desistência). Várias pesquisas indicam que o *e-learning* é mais eficiente quando:

- a) conta com um bom sistema de tutoria;
- b) apresenta o mesmo conteúdo de várias formas, como textos verbais, imagens, vídeos etc.;
- c) oferece opções diversificadas para o aluno interagir com o conteúdo, os tutores e os colegas.

## 3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. O desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a "falta de tempo" são alguns dos fenômenos que (às vezes sintomas, às vezes causas) fazem parte das dificuldades percebidas.

Esse novo contexto empresarial redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento. Precisa-se de profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras. É necessária uma nova abordagem na formação, agora necessariamente continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo. Além disso, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para treinar mais pessoas com maior economia.

As empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais. O foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva.

Os ambientes de aprendizagem passam a ser reestruturados de forma a tornarem-se proativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é o “aprender fazendo”, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho.

FONTE: Disponível em: <[www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf](http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Segundo MEISTER (1999, p. 23), uma mudança bastante significativa é que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes.

O quadro a seguir adaptado de Meister (1999), ilustra os principais componentes dessa mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho.

QUADRO 4 - COMPONENTE DE MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO BASEADA NO DESEMPENHO

	<b>Departamento de Treinamento</b>	<b>Educação Corporativa</b>
<b>Foco</b>	Reativo	Preventivo
<b>Organização</b>	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
<b>Alcance</b>	Tático	Estratégico
<b>Apresentação</b>	Instrutor	Experiência com várias tecnologias
<b>Responsável</b>	Chefia de treinamento	Lideranças

<b>Audiência</b>	Profundidade limitada, público alvo amplo	Currículo personalizado por famílias de cargos
<b>Inscrições</b>	Abertas	Aprendizagem no momento certo
<b>Resultado</b>	Aumento nas qualificações profissionais	Aumento no desempenho de trabalho

FONTE: Adaptado de Meister (1999, p. 23)

O modelo passa a ser baseado em competências, vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. Desta forma, a aprendizagem deve estar disponível sempre que solicitada, em qualquer hora ou local, deve desenvolver competências básicas do ambiente de negócios, em um processo contínuo de aprendizagem onde se aprende agindo objetivando melhorar o desempenho no trabalho e não só o desenvolvimento de qualificações.

FONTE: Disponível em: <[gestaoinstitutional.rio.rj.gov.br/downloads.php?.../Gestao...Modelo...](http://gestaoinstitutional.rio.rj.gov.br/downloads.php?.../Gestao...Modelo...)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Outra forma de educação surgiu, aproveitando as facilidades proporcionadas pela melhoria crescente no serviço postal – os cursos por correspondência – surgindo aí a primeira prática de ensino a distância – EAD, que pode ser definido como qualquer interação entre estudante e instrutor, onde os participantes são separados pela distância, pelo tempo, ou por ambos. A aprendizagem torna-se, além de continuada, flexível para poder responder às necessidades do momento.

FONTE: Disponível em: <[www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf](http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

### 3.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Na definição clássica de Jeanne Meister (2000, p. 180), uma autoridade no assunto, universidade corporativa (UC) é:

... o guarda-chuva estratégico e centralizado para educar e desenvolver funcionários e outros membros da cadeia de valor, como clientes, fornecedores e parceiros. Mais do que isso, uma universidade corporativa é o principal veículo para disseminar a cultura da organização e promover o desenvolvimento de competências relacionadas não apenas ao cargo, mas à vida profissional de um modo geral, tais como aprender a aprender, liderança, pensamento criativo e resolução de problemas.

Nota-se, portanto, que a implementação de uma universidade corporativa é nitidamente um projeto de desenvolvimento integral das pessoas, voltado para médio e longo prazos.

O modelo da UCs apresenta diversas vantagens, dentre elas:

- Possibilidade de unificar e planejar estrategicamente os esforços de T&D.
- Importante papel no *marketing* (fortalecimento da imagem da empresa) e na retenção de talentos.
- Possibilidade de criar programas de T&D sob medida, voltadas à conquista das competências essenciais a organização.
- Redução de custos, quando se leva em conta o investimento feito e o retorno recebido em forma de aumento da competitividade.

Contudo, um projeto como esse precisa ser implementado de maneira muito criteriosa. Existem casos de empresas que “embarcaram na onda” das universidades corporativas, mas nada fizeram além de dar uma nova etiqueta às suas antiquadas práticas de T&D. Também vale lembrar que esse modelo só faz sentido para organizações de grande porte.



Leia a artigo, mais a frente.

## 4 COACHING

A palavra *coaching* vem do mundo dos esportes, sendo usada em inglês com o significado de preparador ou técnico. No universo corporativo, *coach* é a pessoa que ajuda o funcionário da empresa (chamado de cliente ou *coachee*) a extrair o melhor de si e a realizar todo o seu potencial. O *coach* pode ser interno, como um gerente ou alguém do RH, mas o mais comum – e recomendável – é que seja um consultor externo, normalmente um psicólogo especializado.

Alias, há quem afirme que, com o *coaching*, os psicólogos finalmente encontraram sua mais importante função nas empresas. De gato, esse modelo pode ser considerado uma “resposta” da psicologia organizacional ao ambiente de negócios ultracompetitivos e instável em que vivemos.

Rosa Elvira Alba de Bernhoeft (2002), especialista em psicologia social e organizacional, conta uma mudança em sua atuação que ilustra bem o tema. Até os anos 1990, ela costumava receber profissionais com cerca de 40 anos para reorientação de carreira. Alguns sentiam que já haviam explorado ao máximo o primeiro ciclo de oportunidades de sua vida e, naquele momento, achavam que era hora de procurar novos caminhos. Outros estavam acuados diante da mão de obra mais jovem e barata que chegava ao mercado. Hoje, diz Bernhoeft, ela recebe profissionais que vivem as mesmas angústias uma década mais cedo, antes de completar 30 anos de idade.

Nesse cenário de pressões e incertezas, o *coaching* surge como a principal ferramenta que a psicologia organizacional oferece a empresas e profissionais para humanizar o processo de T&D.

Nas palavras de Rosa R. Krauz (2007, p. 37), o processo de *coaching*:

...tem como finalidade ampliar o conhecimento do próprio indivíduo e os seus processos de pensamentos. [...] Por essa razão é que *coaching* está intimamente relacionado com o fazer perguntas, e não dar respostas convencionais, estimulando e *coachee*/cliente a encontrar para as suas perguntas, e assim avançar em direção em direção à sua própria autonomia.

O *coaching* é utilizado, principalmente, em desenvolvimento gerencial, em treinamento atitudinais e em desenvolvimento de planos de carreira. Embora as consultorias muitas vezes utilizem métodos próprios, podemos dizer que, de um modo geral, o processo *coaching* envolve as seguintes etapas:

- Encontrar-se com o cliente para explicar as metas e o processo de *coaching*.
  - Discutir com o cliente seus propósitos de vida e seus valores.
  - Analisar com o cliente suas forças e limitações.
  - Identificar as metas de curto médio e longo prazo do cliente.
  - Desenvolver, testar e implementar um plano de ação.
  - Analisar os resultados e trocar *feedback* periodicamente.
- (LACHLAN GROUP, apud KRAUSZ, 2007, p. 82).



O *coaching* é o principal programa de desenvolvimento de um para um – em contraposição a quase todos os outros programas de T&D que existem, que são para muitos. Outros importantes modelos para um são o *mentoring* e *counseling*. Pesquise sobre esses termos e socialize-os em seus próximos encontros.

## 5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo SVEIBY (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”.

### 5.1 CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para compreender Gestão do Conhecimento, deve-se iniciar descrevendo os conceitos de dado, informação, conhecimento, chegando por fim, ao processo de Gestão do Conhecimento.

Dado pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual a palavra é utilizada. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 2). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque são a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito”. (DRUCKER, 1999, p.32). É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o (MACHLUP, 1983).

O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Nonaka e Takeushi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Estes autores classificaram o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido,

sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções, habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

FONTE: Disponível em: <xa.yimg.com/kq/groups/19697256/331444909/name/Apostila>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997, p. 79): para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

QUADRO 5 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO



FONTE: Extraído de Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1997, p. 80)

Socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). Articulação/externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito). Combinação – padronização do conhecimento é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito). Internalização é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

Gestão do conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

FONTE: Disponível em: <[www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf](http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

A gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Há alguns desafios a vencer na Gestão do Conhecimento: influenciar o comportamento do trabalhador, considerado o maior deles; fazer com que as lideranças da organização comprem a ideia; e, por fim, determinar como classificar o conhecimento.

Para desenvolver os sistemas de conhecimento é necessário ter foco externo (*benchmarking* da concorrência), tecnologias facilitadoras (*groupware*), gestão de *performance* (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais) e gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

FONTE: Disponível em: <[smsdccap4.blogspot.com/p/capital-humano.html](http://smsdccap4.blogspot.com/p/capital-humano.html)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Há quatro décadas, Drucker (1999, p. 40) já alertava para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento. “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”. Apesar disso, se avançou muito pouco sobre como se deveriam gerenciar os *knowledge workers*.

No Brasil, para se transformar as empresas em **empresas que aprendem** serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças empresariais nacionais. Esse é o primeiro passo, e talvez o mais importante.

Os *knowledge workers*, segundo Terra (2000, p. 203), têm algumas questões e desafios a vencer:

- a) Como mapear o conhecimento (competências individuais) existentes nas empresas?
- b) Onde se encontram as expertises e habilidades centrais da empresa relacionadas às *core competences*?
- c) Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos trabalhadores?
- d) Como atrair, selecionar e reter pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes?
- f) Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?
- g) Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- h) Quais sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?
- i) Como incentivar e premiar o *knowledge sharing* (compartilhamento de conhecimento) e desencorajar o *knowledge holding* (que as pessoas guardem o conhecimento para si próprias)?
- j) Como tornar a empresa aberta ao conhecimento externo? Como ampliar e capturar o fluxo de conhecimentos, *insights* e ideias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral?

Além disso, um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem.

Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

A gestão do conhecimento, ainda segundo Terra (2000), tem um "caráter universal", ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

FONTE: Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAOgsAD/gestao-conhecimento>>. Acesso em: 2 fev. 2013.

## 5.2 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

FONTE: Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAOgsAD/gestao-conhecimento>>. Acesso em: 2 fev. 2013.

### 5.2.1 Gestão das competências

Competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática.

Competência, ainda, é a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos (de negócios e culturais) definidos no posicionamento estratégico da empresa e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial. É um conceito pelo qual se definem quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de *performance*.

Está associada às realizações das pessoas, aquilo que elas produzem e/ou entregam. Assim considerada, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Há competência apenas quando há competência em ação.

Do ponto de vista empresarial, é a prática que interessa: é o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados, ou seja, competência.

A Gestão de Recursos Humanos está passando por um amplo processo de transformação. Sistemas tradicionalmente utilizados como referencial – centrados em cargos – vêm mostrando sua fragilidade em articular sistemicamente as várias ações da gestão da organização, e, por conseguinte, comprometem o reconhecimento do seu valor. A abordagem de gestão de pessoas, que tem no seu núcleo o conceito de competência, apresenta imensas possibilidades de articular as relações entre as diferentes ações de gestão de RH, como por exemplo, a conjugação de desempenho, desenvolvimento e potencial, aumentando em consequência a sinergia do sistema.

FONTE: Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAOgsAD/gestao-conhecimento>>. Acesso em: 2 fev. 2013.

## 5.2.2 Gestão do capital intelectual

Capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. Criado a partir do intercâmbio entre:

- a) **Capital humano:** capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Está nas habilidades dos funcionários, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização de saber, nas informações alcançáveis, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências.
- b) **Capital estrutural:** soma das patentes, processos, manuais, marcas, conceitos, sistemas administrativos, bancos de dados disponibilizados, tecnologia, estruturas organizacionais.
- c) **Capital de clientes:** é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

FONTE: Disponível em: <[http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAOgsAD/gestao\\_conhecimento](http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAOgsAD/gestao_conhecimento)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Segundo publicação da Skandia Insurance (1998), envolve também:

- **Capital organizacional competência sistematizada e em pacotes:** além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e do capital organizacional de criar valor.
- **Capital de inovação:** força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receita e segredos de negócios.
- **Capital de processo processos combinados de criação de valor e de não criação de valor.**

FONTE: Disponível em: <[www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae.../02\\_rodney.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae.../02_rodney.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Segundo Tapscott (2000, p. 37), o Capital Intelectual se encontra em três formas e em três lugares distintos:

- a) Na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada pessoa.
- b) Na forma de conhecimento adicional que é gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o seu conhecimento.
- c) Na forma de conhecimento armazenado em livros, revistas, jornais, fotografias, desenhos, fitas, discos, CD, CD-ROM, Bases de Dados etc.

Considera ainda a introdução do conceito de capital digital – o capital intelectual digitalizado – consequência do uso da internet que permite que as pessoas se contatem, se relacionem e compartilhem seu conhecimento (capital intelectual individual) independentemente da distância e armazenem e disponibilizem na internet boa parte do conhecimento de que dispõem. Esses fatos fizeram com que o conhecimento que as pessoas produzem e a que têm acesso, uma vez digitalizado e disponibilizado na internet, aumente exponencialmente, produza uma explosão de novas ideias, fundamentando uma nova forma de gerar riqueza.

Muitas organizações já estão utilizando tecnologias facilitadoras para a aprendizagem coletiva e o compartilhamento de conhecimentos, como, por exemplo, a intranet, como suporte tecnológico a aprendizagem organizacional.

FONTE: Disponível em: <[www.unip.br/ensino/pos\\_graduacao/.../eng\\_sylvioferreirajunior.pdf](http://www.unip.br/ensino/pos_graduacao/.../eng_sylvioferreirajunior.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2013

### 5.2.3 Aprendizagem organizacional

O tema central da Gestão do Conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já havia sido criado. Cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à ação.

FONTE: Disponível em: <[www.unip.br/ensino/pos\\_graduacao/.../eng\\_sylvioferreirajunior.pdf](http://www.unip.br/ensino/pos_graduacao/.../eng_sylvioferreirajunior.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Nas “organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”. (SENGE, 1999, p. 21).

A organização que aprende possui a capacidade de, continuamente, criar o futuro que realmente deseja. Para isto, reflete sobre o desempenho atual e os fatores que o geram, pensa sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, e planeja e implementa as ações para se mover da situação atual para a desejada.

De forma customizada e flexível, mede seus resultados a partir de um conjunto consistente de indicadores e medidores de aprendizagem organizacional. À medida que se olham os fatores de tomada de decisão e se reflete sobre os seus resultados, pode-se notar os erros e acertos, e tomar decisões mais acertadas, deixando o processo mais transparente para os envolvidos com as ações de aprendizagem da organização.

Nestas organizações, as habilidades mínimas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais. As “organizações que aprendem” ou “organizações baseadas no conhecimento” são mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de se reinventarem.

A aprendizagem organizacional é, portanto, o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights, conforme SENGE (1999). Isso implementa um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. Cria-se a organização que aprende e que gera conhecimento.

FONTE: Disponível em: <[www.sincor-pr.org.br/.../bases\\_conceituais\\_para\\_um\\_modelo\\_de\\_ge...](http://www.sincor-pr.org.br/.../bases_conceituais_para_um_modelo_de_ge...)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

No entanto, nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas. A base de ideias que sustenta as “organizações que aprendem” estabelece o pensamento sistêmico, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em grupo e o diálogo como elementos inevitáveis do seu desenvolvimento, cada um proporcionando uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de “aprender”, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações.

FONTE: Disponível em: <[www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf](http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Pensamento sistêmico é o pensamento voltado para o todo, onde nenhuma ação é empreendida sem se considerar seu impacto em outras áreas da organização e da sociedade. É o quadro de referência conceitual, o conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvidos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar a ver como modificá-los efetivamente.

FONTE: Disponível em: <[www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

Domínio pessoal é a disciplina de, continuamente, esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar as energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. É a participação por escolha própria de compartilhamento livre de informações e conhecimentos, pedra de toque essencial para a organização que aprende – seu alicerce espiritual.

Modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. São as imagens internas do mundo. Podem ser simples generalizações ou teorias complexas. São ativos, pois modelam o modo de agir e influenciam o que se vê.

Visão compartilhada (objetivo comum) é o interesse das pessoas em compartilhar conhecimento, envolvidas para uma visão comum. Pode ser inspirado por uma ideia, mas assim que ganha impulso, deixa de ser uma abstração, transformando-se em algo concreto. É a resposta a pergunta: “O que queremos criar?” Proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genérico e o envolvimento em lugar da mera aceitação.

Aprendizagem em grupo (ou em equipe) é o processo de alinhamento (grupo de pessoas atuando como um todo) e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Começa pelo “diálogo”, capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

Os principais resultados advindos da adoção de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional são:

- a) um incremento da qualidade do planejamento operacional e estratégico;
- b) agilização do processo de tomada de decisões;
- c) maior eficiência na previsão de mudanças e nas ações evitando-se surpresas;
- d) encorajamento de inovações e incremento na qualidade dos produtos;

- e) eliminação da obtenção e processamento da mesma informação em duplicidade;
- f) incremento do compartilhamento da informação entre toda a organização;
- g) aprendizado abrangendo toda a organização, inclusive a administração;
- h) aumento da competitividade e melhoria dos resultados.

Aprendizagem é, então, o resultado de um processo que começa com a coleta de dados. Esses dados são organizados e transformados em informação que, depois de analisada e contextualizada, se transforma em conhecimento – ou inteligência. Essa, por sua vez, quando aplicada a processos de decisão gera vantagem competitiva para a organização.

Assumiu-se conceituar inteligência como sabedoria, segundo a hierarquia do conhecimento – dados, informação, conhecimento explícito, conhecimento tácito, sabedoria – inteligência.

Cumprir destacar que o processo de aprendizagem organizacional não se restringe a um mero sistema de informações, ou um data *warehouse*, uma intranet, uma atividade ou função, um serviço de informações, um mercado de pesquisa para fins específicos ou uma ferramenta de análise, porém, segundo Tyson (1997), a adoção de uma ferramenta que viabilize, de forma sistematizada, a coleta, análise e disseminação (ou compartilhamento) do conhecimento torna-se fundamental para que os usuários possam tomar ações a partir dele. Deve contemplar informações sobre funcionários, concorrentes, clientes, fornecedores, terceiros e alianças estratégicas e incluir eventos econômicos, reguladores e políticos que tenham impacto sobre os negócios da empresa.

FONTE: Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)>. Acesso em: 2 fev. 2013.

**LEITURA COMPLEMENTAR****PARCEIROS, PARCEIROS; NEGÓCIOS À PARTE**

Suzana Naiditch

Segundo a professora Marisa Éboli (2006, p. 60), um dos princípios da universidade corporativa é a sustentabilidade – a UC deve “ser um centro gerador de resultados para a empresa”. A Dell Anno, fábrica de móveis sediada em Bento Gonçalves, na serra gaúcha, levou essa recomendação bem a sério: diferentemente do que ocorre na imensa maioria das universidades corporativas, na UC da Dell Anno o executivo que quiser estudar tem que pagar.

E não pense que são valores simbólicos: um curso para lojista com 72 horas de duração sai por cerca de 10 mil reais. Ou seja, aproximadamente 138 reais a hora-aula, valor superior ao de qualquer MBA.

Na verdade, quando decidiu implementar sua universidade corporativa, a Única Indústria de Móveis S/A – proprietária da marca Dell Anno, Favorita e New – não pensava em lucrar, nem em mudar o foco do seu negócio para educação. O objetivo era combater o desperdício que vinha ocorrendo. Segundo declarou na época o presidente Frank Zietolie à revista Exame, antes de inaugurar a universidade a Dell Anno agia como a maioria dos franqueadores: oferecia treinamento gratuito em atendimento e vendas aos donos e gerentes das franquias.

Contudo, a direção percebeu que esse investimento estava virando fumaça devido à alta rotatividade do pessoal. De cada dez pessoas treinadas, apenas três permaneciam na empresa nos doze meses seguintes. O modelo pago foi, então, a maneira que a organização encontrou para que os franqueados passassem a valorizar o treinamento recebido.

No começo, foi difícil convencê-los, visto que estavam acostumados ao sistema gratuito. Marcelo Rossi, gerente de treinamento da Única, conta que passou quase três meses em peregrinação pelo país explicando os motivos aos lojistas. Mas, passado o susto inicial, a receptividade surpreendeu. A primeira turma lotou – e parece que o investimento salgado valeu a pena: segundo dados da empresa, as lojas que participaram desse primeiro curso cresceram 60% nos dois anos seguintes.

Em 2009, a universidade corporativa Dell Anno passou por uma vigorosa ampliação e estabeleceu a meta de atender três mil alunos por ano. Agora, os cursos estão abertos para todos os funcionários da rede, de qualquer nível hierárquico. São cinco opções de formação, entre elas um programa que busca transformar vendedores em consultores de ambientes.

**Os novos cursos são todos gratuitos. O único que continua sendo pago é o que deu início à universidade: o curso de gestão de pessoas dirigido a lojistas e gerentes.**

FONTE: NAIDITCH, Suzana. Aprendeu? Pague a conta. Exame, fev. 2008; Única amplia Universidade Dell Anno, Gead – Guia de engenheiros, Arquitetos e Decoradores, 28 mar.2009; EBOLI, Marisa. Educação corporativa: panorama e perspectivas, In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Orgs.) Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006, p. 57-68. Disponível em: <[www.dellano.com.br](http://www.dellano.com.br)>. Acesso em: 15 jan. 2013.

## RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você teve a oportunidade de observar, a importância do processo de educação continuada, que vai além do processo de treinamento e desenvolvimento organizacional. Neste tópico, você viu que:

- Educação a distância é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, em que professores/instrutores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente, mas conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet.
- As organizações precisam de profissionais que aprendam de forma não convencional e saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras.
- Que a implementação de uma Universidade Corporativa é nitidamente um projeto de desenvolvimento integral das pessoas, voltado para o médio e longo prazo.
- Que *coach* é a pessoa que ajuda um funcionário da empresa a extrair o melhor de si e realizar todo o seu potencial.
- Que Gestão do Conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.
- Que competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais, sendo o elo entre conhecimento e estratégia.
- Que aprendizagem é, então, o resultado de um processo que começa com coleta de dados, que são organizados e transformados em informação que, depois de analisada e contextualizada, se transforma em conhecimento – ou inteligência. E essa por sua vez, quando aplicada a processos de decisão gera vantagem competitiva para a organização.

## AUTOATIVIDADE



Agora que você estudou o tópico “**Educação Continuada**”, discuta com o seu grupo sobre algumas políticas para a Gestão do Conhecimento aplicadas em organizações que você conhece. Procure correlacionar a política a processo de Aprendizagem Organizacional.







## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUAS PREMISAS

### 1 INTRODUÇÃO

Na administração de recursos humanos, talvez este seja o instrumento que, sendo considerado de extrema valia, mais causa polêmica na sua elaboração e aplicação.

O ser humano, por natureza, é curioso, observador e tem a tendência de externar opiniões sobre os outros de forma aleatória, baseado em valores e preconceitos próprios, estigmatizando as pessoas e, às vezes, causando situações constrangedoras.

Nas organizações não é muito diferente. Em todos os momentos, temos pessoas avaliando e outras sendo avaliados. Estas, por suas condutas, posturas, desempenho no trabalho e outros aspectos, sempre sujeitas a desvios que os avaliadores não conseguem ignorar.

Podemos dizer que a maioria das avaliações de desempenho peca pela subjetividade, e somente com a implantação de plano formalizado de avaliação é que poderemos reduzir essa subjetividade.

Para Lacombe (2003, p. 284):

as empresas que não têm plano formal de avaliação, quando precisam de uma informação sobre um empregado, procuram-na com seu chefe imediato e com pessoas confiáveis que o conhecem e obtêm uma resposta. Portanto, o empregado foi avaliado. Terá sido bem avaliado? As respostas são confiáveis? Objetivas? Estão corretas? Podemos tomar decisões com base nelas?

Portanto, apresentaremos, neste tópico, as variáveis que interferem numa avaliação de desempenho, bem como demonstrar modelos de avaliação e sua aplicação.

## 2 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma forma de averiguar periodicamente o desempenho das pessoas nas organizações, baseada nas funções que cada um, nos resultados que se espera dele e no que essa pessoa pode vir a acrescentar para a organização, através do seu desenvolvimento contínuo.

Conforme Chiavenato (1999, p. 189),

a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação de desempenho é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

## 3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O grande objetivo da avaliação de desempenho, podemos dizer, é fazer uma análise comparativa entre o que o empregado avaliado está realizando nas suas atividades profissionais (desempenho), com o que deveria realizar (executar bem as funções do cargo, cumprir as metas estabelecidas etc.).

Deve-se sempre ter em mente que a avaliação de desempenho não é um instrumento de punição e sim uma maneira de melhorar aquilo que o avaliado apresenta como deficiência ou carência.

Outro objetivo da avaliação de desempenho é estabelecer critérios para encarecimento, aumentos salariais, promoções, transferências etc. de empregados que obtiveram os resultados esperados.

Também não podemos esquecer que a avaliação de desempenho proporciona outras vantagens, tais como: *feedback* entre superior e subordinado, melhorando o relacionamento entre eles; constatação das necessidades de treinamento; verificação de quais empregados têm potencial para desempenhar cargos de maior importância etc.

## 4 RISCOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O mais comum é o avaliador centrar seu foco unicamente na pessoa do avaliado, na forma como pensa, suas crenças e princípios e não efetivamente no desempenho das suas funções e o alcance dos resultados estabelecidos.

O avaliador é um ser humano, e como tal está sujeito a cometer erros, principalmente quando não foi suficientemente preparado para desempenhar o papel de avaliador.

De acordo com Lacombe (2003, p. 285), as distorções mais comuns do processo de avaliação de desempenho são:

- **Subjetivismo:** avaliar em função de valores e objetivos pessoais, que não coincidem com os valores, objetivos e interesses da organização.
- **Unilateralidade:** valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a empresa ou para a posição que o avaliado ocupa.
- **Tendência central:** medo de prejudicar os mais fracos e de assumir responsabilidades pelos mais fortes. Por que nada foi feito em relação ao mais fraco? O mais forte pode ocupar o lugar do avaliador?
- **Efeito Halo:** atribuir ao avaliado valores positivos na maioria dos fatores se o conceito geral sobre este elemento for bom, e valores baixos aos elementos cujo conceito geral for negativo. Cada fator de avaliação deve ser analisado separadamente.
- **Falta de memória:** ater-se apenas aos últimos acontecimentos, omitindo fatos ocorridos há mais tempo, mas dentro do período de avaliação.
- **Supervalorização da avaliação:** acreditar que o instrumento de avaliação corrija os defeitos das pessoas. A correção só ocorre com ações executivas.
- **Desvalorização da avaliação:** acreditar que a avaliação não contribua em nada para aproveitar melhor os recursos humanos.
- **Falta de técnica:** desconhecimento das técnicas de avaliação, julgando apenas por meio do bom senso e considerando informações importantes como irrelevantes.



Para que se reduzam os riscos do processo de avaliação de desempenho, deve-se torná-lo confiável e válido (vinculado a resultados alcançados), relacioná-lo efetivamente às atividades do trabalho (o que é importante para o trabalho), elaborá-lo de forma padronizada (permitir análise entre avaliações) com vistas à praticidade (fácil de ser aplicado).

## 5 RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas organizações modernas, encontramos diversas formas de avaliar o desempenho e, com isso, as responsabilidades pelo papel de avaliador são alternadas e envolvem um conjunto de pessoas que têm contato direto ou indireto com o avaliado, evitando assim que se tenha a opinião de apenas uma pessoa em relação ao avaliado.

Entende-se que o desempenho é construído ao longo de um período estabelecido, em que as pessoas exercem uma autonomia relativa, pois, muitas vezes, dependem de outros para alcançar os objetivos traçados.

Diante disso, as organizações modernas utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho. A seguir, vejamos cada uma destas alternativas. (CHIAVENATO, 1999).

## 5.1 AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme as exigências da sua função e os resultados esperados do seu trabalho, o próprio colaborador avalia sua eficiência e eficácia diante do que foi estabelecido preliminarmente.

## 5.2 AVALIAÇÃO PELO SUPERIOR IMEDIATO

Esta é a forma tradicional de avaliar o desempenho. O supervisor do avaliado, com a assessoria do setor de Recursos Humanos, estabelece a forma e os resultados a serem alcançados pelo avaliado e faz a avaliação.

## 5.3 AVALIAÇÃO SUPERIOR E SUBORDINADO (POR OBJETIVOS)

Embora similar à anterior, tem como diferencial importante o fato de que o desempenho e os resultados a serem alcançados pelo avaliado são discutidos e acompanhados permanentemente por ambos. Inclusive os objetivos a serem alcançados são discutidos entre avaliador e avaliado, podendo o avaliado sugerir alterações, buscando-se o consenso entre as partes. Outra diferença é que a avaliação é contínua e conjunta, possibilitando correções de rumo durante o período abrangido.

## 5.4 AVALIAÇÃO PELA EQUIPE

Neste caso, é a própria equipe de trabalho da qual o avaliado faz parte que avalia o desempenho de cada um de seus membros e estabelece com cada um as providências necessárias para sua melhoria. A própria equipe é responsável pela avaliação e pelos objetivos e metas a alcançar.

## 5.5 AVALIAÇÃO 360º

Esta é a forma de avaliação de desempenho mais democrática entre todas apresentadas anteriormente, pois envolve todas as pessoas que interferem no desenvolvimento das atividades do avaliado. Normalmente, envolve a avaliação do próprio avaliado, do supervisor do mesmo, dos colegas e pares de mesmo nível hierárquico, dos subordinados se tiver, dos clientes internos e externos, dos fornecedores, sendo, por isso, denominada de Avaliação 360º.

## 5.6 AVALIAÇÃO PELO SUBORDINADO

Esta é uma forma utilizada em organizações altamente democráticas e abertas ao diálogo com os seus colaboradores, que permite que o avaliado ou a equipe da qual faz parte avalie o seu supervisor, apontando os meios e os recursos que foram disponibilizados para que os mesmos alcançassem os seus resultados e sugerindo melhorias em relação à maneira como o supervisor deveria agir para melhorar os resultados de todos.

## 5.7 AVALIAÇÃO POR COMISSÃO

É uma forma de avaliação coletiva, em que é formada uma comissão com pessoas das diversas áreas das empresas, direta ou indiretamente ligadas ao avaliado, podendo ter membros permanentes (diretores, gerente de recursos humanos) e transitórios (supervisor ou gerente do avaliado).



Veja que todos os exemplos apresentados anteriormente são utilizados pelas organizações na atualidade, sendo que algumas já avançaram bastante, envolvendo e responsabilizando cada vez mais pessoas pela tarefa de avaliar o desempenho dos colaboradores e, a partir disso, estão melhorando seus resultados e a satisfação interna.

## 6 OBRIGATORIEDADE DO *FEEDBACK* (RETORNO)

Para o bom andamento do processo de avaliação de desempenho é indispensável o *feedback* (retorno) ao avaliado. O avaliado precisa saber se está tendo bom desempenho ou não. Uma das características de um bom gestor é ser capaz de fazer uma boa avaliação e de saber aplicar o *feedback* ao subordinado.

O *feedback* deve ter características importantes, tais como: o avaliador deve começar com os aspectos positivos, pois isso deve predispor o avaliado a aceitar melhor os aspectos negativos; deve se limitar aos resultados do trabalho, de preferência em função de metas preestabelecidas, sem atingir a pessoa do avaliado, e sem comparar com resultados de outras pessoas; deixar claro que a pessoa não está sendo julgada na sua essência, mas nos seus atos, decisões e resultados; o período abrangido pela avaliação não deve ser muito longo. É mais fácil avaliar e conversar sobre o que ocorreu num passado recente do que sobre o que ocorreu há mais tempo.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### MAIS QUE AVALIAÇÃO, UMA NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL

Claerte Martins

“Quando fui convidada para assumir a área de avaliação de desempenho, não podia imaginar que se tratava de um desafio e tanto. Já estávamos discutindo o assunto havia algum tempo, antes mesmo da privatização, quando a TELESP virou TELEFÔNICA. Só não sabia que seria eu a profissional identificada para “tocar” o projeto de implementação do instrumento de avaliação e *feedback* em 360º graus. Tínhamos que começar do zero, já que não havia grande experiência anterior na organização, quando ainda era TELESP – empresa do sistema Telebrás. O desafio entusiasmou-me especialmente porque era um antigo sonho de todo o RH, a maioria profissionais oriundos da própria Telesp.”

É assim que Claerte Martins (2002, p.51) começa a descrever sua experiência à frente da implementação do sistema de avaliação de desempenho na Telefônica, a operadora de telefonia fixa do estado de São Paulo. Continuando sua narrativa, a executiva afirma que, logo após a privatização, o maior desafio da companhia era identificar seus talentos – uma operação nada simples para quem tem mais de 10 mil funcionários.

“Nosso diretor – geral patrocinador e entusiasta desse processo, sempre dizia que não existe nada mais injusto do que tratar todos igualmente”, lembra Martins. A ideia, portanto, era localizar os profissionais de alta performance a fim de lhes proporcionar o reconhecimento e promoção merecidos. De quebra, seria possível identificar aqueles com maior necessidade de desenvolvimento.

Conhecendo as melhores práticas de organizações internacionais, Martins e sua equipe tinham certeza de que o modelo mais adequado era um *feedback* 360º graus, voltado à performance e ao desenvolvimento. Várias soluções foram analisadas, até que se optou por um instrumento com as seguintes vantagens:

- É totalmente informatizado, o que significa rapidez na resposta e análise dos dados.

- Pode ser customizado, com a descrição das competências e dos indicadores escolhidos pela organização.
- Permite formular questões específicas para cada grupo de avaliadores: os pares do avaliado respondem a um conjunto de questões, os clientes respondem a outro, e assim por diante.

No início, a Telefônica contou com o apoio de uma consultoria, que desenvolveu o instrumento customizado. Nessa fase, atuaram ativamente os profissionais do RH interno e líderes das outras áreas, que ajudaram a definir as competências buscadas e seus indicadores. Depois, o RH deu seguimento ao trabalho da consultoria, organizando *workshops* e palestras nos quais se explicava para que servia o instrumento e como ele funcionava.

Como era natural, inicialmente as pessoas reagiram com desconfiança, mas o trabalho persistente de comunicação venceu as resistências. Hoje, o instrumento é considerado um aliado no desenvolvimento de cada um.

Na prática, o sistema funciona assim: o público – alvo são os executivos de todos os níveis hierárquicos – presidente, vice-presidente, diretores, superintendentes e gerentes. A avaliação é realizada por grupos de cargos num universo de 360º graus, de forma que, no fim, praticamente toda a empresa participa do processo. “Para outros níveis hierárquicos não executivos, pode-se utilizar o mesmo instrumento de *feedback* restringindo-se eventualmente a rede de avaliadores” explica Martins.

Embora várias pessoas opinem, os resultados ficam disponíveis apenas para o avaliado, seu superior imediato e o pessoal do RH. Outra característica importante desse modelo é que o plano para corrigir os problemas detectados parte do próprio avaliado. Após receber os resultados, a pessoa deve apresentar uma proposta de autodesenvolvimento a seu superior: então os dois, juntos, discutem essa proposta e definem como a pessoa preencherá seus *gaps*.

Segundo Martins, esse sistema muda drasticamente a relação entre avaliador e avaliado no momento do *feedback*. Antes, o chefe ficava numa posição incomoda para julgar o desempenho do subordinado com base apenas em sua percepção – que podia ser facilmente contestada pelo avaliado. “No processo de avaliação 360º graus, o chefe é mais um dos avaliadores e pode colocar-se na posição de *coaching*.” Isso ocorre porque o líder deve utilizar o resultado da avaliação para incentivar, desenvolver, tranquilizar e também corrigir seus subordinados – agindo, portanto, como gerente e *coaching* ao mesmo tempo.

Com seu sistema de avaliação de desempenho, a Telefônica conseguiu implementar uma nova cultura organizacional, voltada ao *feedback* e ao desenvolvimento constante. Nesses moldes, a palavra *avaliação* deixou de ser um tabu para virar sinônimo de crescimento pessoal.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico, você viu que:**

- A avaliação de desempenho necessita de um plano formal para sua implantação, buscando eliminar ou minimizar a sua subjetividade, alcançando a credibilidade e confiabilidades necessárias.
- O conceito de avaliação de desempenho, que demonstra sua importância na melhoria dos resultados organizacionais, bem como a possibilidade de detectar e corrigir desvios técnicos e pessoais dos indivíduos.
- Existem riscos quanto à condução da avaliação, que podem e devem ser evitados.
- Existem várias formas de conduzir o processo de avaliação no que se refere a quem deve avaliar, podendo definir qual a melhor das alternativas apresentadas.

## AUTOATIVIDADE



Agora que você já possui uma visão de avaliação de desempenho quanto ao seu conceito, riscos e responsabilidades, discuta com seu grupo as questões a seguir.

1 Complete a frase:

A avaliação de desempenho é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de:



---

---

---

---

2 Um dos riscos da avaliação de desempenho estabelecido por Lacombe, é: “Acreditar que o instrumento de avaliação corrige os defeitos das pessoas”. Assinale a alternativa CORRETA:



- a) ( ) Tendência central.
- b) ( ) Efeito Halo.
- c) ( ) Falta de memória.
- d) ( ) Supervalorização da avaliação.
- e) ( ) Unilateralidade.
- f) ( ) Subjetivismo.

3 A avaliação 360º preconiza que:  
Assinale a alternativa CORRETA:



- a) ( ) Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho dos funcionários.
- b) ( ) É a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um as providências necessárias para sua melhoria.
- c) ( ) A avaliação é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado.
- d) ( ) Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior.



## MÉTODOS E MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 1 INTRODUÇÃO

Você poderá verificar, nesse tópico, que existem muitos métodos de avaliação de desempenho e cada um deles busca utilizar critérios de equidade e de justiça. Além disso, almejam a motivação das pessoas para obter melhorias nos resultados.

As organizações têm procurado desenvolver seus próprios métodos de avaliação de desempenho, atendendo a características do seu negócio e de seus colaboradores.

Para que você possa visualizar os vários métodos, apresentaremos, neste tópico, modelos de aplicação prática, que podem ser adaptados para a realidade de qualquer organização.



Muitos dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho ainda são utilizados nas empresas, principalmente naquelas que ainda não estão preparadas para um modelo mais moderno, em que haja a participação efetiva do avaliado e no qual se verifica o passado, presente e futuro do avaliado.

### 2 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos tradicionais mais utilizados para avaliação o desempenho nas empresas são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo e incidentes críticos.

## 2.1 ESCALAS GRÁFICAS

Neste método, o primeiro passo é escolher os fatores de avaliação que servirão para aferir e comparar o desempenho dos colaboradores envolvidos. Os fatores de avaliação devem externar comportamentos e atitudes que são valorizados pela organização. O número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 a 10 fatores, em geral.

O método das escalas gráficas estabelece fatores previamente definidos e graduados. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Os fatores devem ser dimensionados para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos devem existir várias alternativas intermediárias. Em seguida se estabelecem os graus de avaliação. Geralmente, utilizam-se três a cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) (CHIAVENATO, 1999).

Ainda para Chiavenato (1999, p. 195), “o método das escalas gráficas, embora seja simples e de fácil compreensão e utilização, recebe críticas pela sua superficialidade e subjetividade, pela limitação dos fatores de avaliação, pela não participação do avaliado e por avaliar apenas o passado”.

A seguir, veja o quadro com os fatores e seus respectivos graus de avaliação.

QUADRO 6 – ESCALA GRÁFICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Fatores:	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
<b>Produção</b> (Quantidade de trabalho realizada).	Sempre ultrapassa os padrões,	Às vezes ultrapassa os padrões.	Satisfaz os padrões.	Às vezes abaixo dos padrões.	Sempre abaixo dos padrões.
<b>Qualidade</b> (Esmero no trabalho).	Excepcional qualidade no trabalho.	Superior qualidade no trabalho.	Qualidade satisfatória.	Qualidade insatisfatória.	Péssima qualidade no trabalho.
<b>Conhecimento do trabalho</b> (Perícia no trabalho).	Conhece todo o trabalho.	Conhece mais do que o necessário.	Conhece o suficiente.	Conhece parte do trabalho.	Conhece pouco o trabalho.
<b>Cooperação</b> (Relacionamento interpessoal).	Excelente espírito de cooperação.	Bom espírito de cooperação.	Colabora normalmente.	Colabora pouco.	Não colabora.
<b>Compreensão de Situações</b> (Capacidade de resolver problemas).	Excelente capacidade de intuição.	Boa capacidade de intuição.	Capacidade satisfatória de intuição.	Pouca capacidade de intuição.	Nenhuma capacidade de intuição.

<b>Criatividade</b> (capacidade de inovar).	Tem sempre excelentes ideias.	Quase sempre excelentes Ideias.	Algumas vezes apresenta ideias.	Raramente apresenta ideias.	Nunca apresenta ideias.
<b>Realização</b> (Capacidade de fazer).	Excelente capacidade de realizar.	Boa capacidade de realizar.	Razoável capacidade de realizar.	Dificuldade em realizar.	Incapaz de realizar.

FONTE: Chiavenato (1999, p. 196)

## 2.2 ESCOLHA FORÇADA

Neste método, o avaliador é forçado a escolher entre um conjunto de frases, uma ou duas frases em cada conjunto, analisando as que mais se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado. Pode também escolher a frase mais adequada ao desempenho do colaborador e a frase que menos tem a ver com o desempenho dele. Daí, ser chamado de escolha forçada. (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Chiavenato (1999, p. 197), as vantagens desse método é que “ele evita o efeito de generalização, reduz a influência pessoal do avaliador, ou seja, a subjetividade é de fácil aplicação. Por outro lado, a sua elaboração é complexa, não permite uma visão global dos resultados da avaliação e nenhuma participação ativa do avaliado”.

A seguir, será apresentado um modelo de escolha forçada conforme Chiavenato (1999, p. 197). Para que você possa entender o processo, seguem algumas orientações de como realizar esta avaliação. Você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal – para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

QUADRO 7 – ESCOLHA FORÇADA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	nº	+	-		nº	+	-
Apresenta produção elevada.				Dificuldade em lidar c/ pessoas.			
Comportamento dinâmico.				Tem bastante iniciativa.			
Tem dificuldade c/ números.				Gosta de reclamar.			
É muito sociável.				Tem medo de pedir ajuda.			
Tem espírito de equipe.				Tem potencial de desenvolvimento.			
Gosta de ordem.				Toma decisões com critério.			
Não suporta pressão.				É lento e demorado.			
Aceita críticas construtivas.				Conhece o seu trabalho.			

Tem boa aparência pessoal.				Nunca se mostra desagradável.			
Comete muitos erros.				Produção razoável.			
Oferece boas sugestões.				Tem boa memória.			
Decide com dificuldade.				Expressa-se com dificuldade.			

FONTE: Chiavenato (1999, p. 197)

## 2.3 PESQUISA DE CAMPO

Considerando-se os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, este é um dos mais completos. Utilizam-se entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos colaboradores. O especialista entrevista cada gerente e preenche um formulário para cada colaborador avaliado. Ocorre em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados. (CHIAVENATO, 1999).

Ainda para Chiavenato (1999, p. 198), as vantagens desse método é que “há o envolvimento do gerente e de um especialista, permite ações para o futuro e enfatiza melhoria do desempenho e alcance de resultados. Por outro lado, tem um custo elevado por exigir o serviço de um especialista. É um processo lento e demorado e não prevê a participação do avaliado”.

QUADRO 8 - PESQUISA DE CAMPO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário?	
2. O desempenho foi: - Mais que satisfatório? - Satisfatório? - Insatisfatório?	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise Complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futuro recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a esse funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Esse desempenho é característico do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

FONTE: Chiavenato (1999, p. 199)

## 2.4 INCIDENTES CRÍTICOS

É um método simples e se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. (CHIAVENATO, 1999).

É um método de fácil montagem e utilização e focaliza apenas desempenhos muito bons ou muito ruins. Analisa poucos aspectos do desempenho, sendo tendencioso e parcial.

QUADRO 9 - INCIDENTES CRÍTICOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### MODELO INCIDENTES CRÍTICOS

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe lidar com pessoas. Facilidade em trabalhar em equipe. Apresenta ideias inovadoras. Tem características de liderança. Facilidade de argumentação. Espírito altamente empreendedor.		Apresenta muitos erros. Falta de visão ampla do assunto. Demora em tomar decisões. Espírito conservador e limitado. Dificuldade em lidar com números. Comunicação deficiente.	

FONTE: Chiavenato (1999, p. 199)

## 3 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Atualmente, estão surgindo métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por “uma visão totalmente nova sobre o assunto: autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho”. (CHIAVENATO, 1999, p. 203).

Um dos métodos modernos e mais utilizado de Avaliação de Desempenho Participativa por Objetivos é a (APPO). Dela participam ativamente o funcionário e o seu gerente.

Conforme Chiavenato (1999, p. 204-205), esse método de avaliação segue seis etapas sequenciais:

**a) Formulação de objetivos consensuais:** Os objetivos são conjuntamente formulados entre o subordinado e o seu gerente através de intensa negociação entre ambos para chegar a um consenso. O desempenho

deverá estar focalizado no alcance desses objetivos e sua avaliação dependerá diretamente disso.

**b) Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados:** É imprescindível a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e o seu comprometimento em alcançá-los.

**c) Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos:** Esses recursos e meios podem ser materiais (equipamentos, máquinas, etc.), podem ser humanos (equipe de trabalho etc.), como podem ser investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado (orientação, aconselhamento etc.).

**d) Desempenho:** O desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos. Isso significa que cada pessoa poderá escolher com total liberdade e autonomia os seus próprios meios para alcançar os objetivos definidos.

**e) Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados:** É a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. A medição constante dos resultados e o alcance dos objetivos precisam ter fundamentos quantitativos que mereçam fé e confiabilidade e, ao mesmo tempo, forneçam uma ideia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado.

**f) Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta:** Esse é um dos aspectos mais importantes do sistema – o avaliado precisa ter uma clara percepção e noção de como está caminhando para poder avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tomar suas conclusões.

QUADRO 10 – MODELO DE SISTEMA PARTICIPATIVO POR OBJETIVOS

Gerente e subordinado se reúnem.	Formulação conjunta de objetivos consensuais.	Ação individual do gerente: proporcionar apoio, direção, orientação e recursos.  Ação individual do subordinado desempenhar as tarefas.	Avaliação conjunta do alcance dos objetivos e reciclagem do processo de APO.
----------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

FONTE: Chiavenato (1999, p. 205)

### 3.1 CONSIDERAÇÕES PROPOSITIVAS

Na moderna concepção, a avaliação de desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro.

A definição dos objetivos é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se espera do funcionário, ou seja, daquilo que ele deve ter em mente quanto ao seu desempenho. Para que haja o comprometimento com os objetivos traçados, é interessante que se faça o contrato de desempenho, que estabelece as expectativas e os compromissos para o próximo período por escrito.

A avaliação propriamente dita trata de verificar que objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados.



A escolha do melhor método de avaliação de desempenho deve ser feita após uma análise criteriosa das características da organização e dos colaboradores, procurando adaptar o modelo escolhido a essas características, pois o objetivo final deverá sempre ser o da melhoria dos resultados organizacionais e a satisfação dos colaboradores.

# RESUMO DO TÓPICO 4

**Neste tópico, estudamos que:**

- A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.
- A avaliação pode ser feita pela própria pessoa (autoavaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelos parceiros ao redor (360º), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação.
- Existem os métodos tradicionais, ainda utilizados, como as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, os incidentes críticos e as listagens de verificação.
- Também os métodos modernos se situam ao redor da administração participativa por objetivos (APPO).

## AUTOATIVIDADE



A partir dos conhecimentos que você adquiriu durante os estudos deste tópico, responda às questões a seguir:

1 Defina avaliação de desempenho.



---

---

---

---

---

2 O que se deve medir na avaliação de desempenho?



---

---

---

---

3 Quem deve avaliar o desempenho de acordo com o sistema de avaliação 360º?



---

---

---

---

4 Quais são as maiores críticas recebidas pelos métodos tradicionais de avaliação?



---

---

---

---

5 Explique a avaliação participativa por objetivos.



---

---

---

---

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das maneiras de manter os funcionários motivados é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a empresa não o fizesse, faria com que os empregados tivessem que adquirir esses benefícios e serviços por sua própria conta, com o seu salário, sendo que, individualmente, com certeza, iriam gastar muito mais. O salário pago aos empregados representa apenas uma parcela do que podem oferecer aos seus colaboradores. Uma boa parte da remuneração pode ser feita pela oferta de benefícios e serviços sociais aos funcionários. Além disso, os benefícios e serviços prestados pela organização aos seus colaboradores influenciam muito no grau de qualidade de vida.

## 2 CONCEITO DE BENEFÍCIOS

Para Chiavenato (1999, p. 271):

benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal. Na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, como a busca de meios de transporte até a empresa ou a procura de restaurantes onde se alimentar.

## 3 ORIGENS DOS BENEFÍCIOS

Algumas das principais razões que deram origem à criação de programas de benefícios para os colaboradores das organizações foram as próprias exigências da legislação trabalhista e previdenciária, as negociações sindicais na negociação das convenções e acordos coletivos, dedução de impostos para empresas que fornecem benefícios, a própria competição entre as empresas pela mão de obra e, mais recentemente, pela introdução da responsabilidade social.

## 4 FORMAS DE BENEFÍCIOS CHAMADOS SOCIAIS

- Alguns benefícios são exigidos pela legislação trabalhista e previdenciária, tais como: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade e outros.
- As empresas, ao longo dos tempos introduziram outras formas de benefícios aos seus colaboradores, como planos de saúde, refeições em refeitório próprio, sistema de transporte diferenciado, empréstimos parcelados, gratificações diversas, complementação de aposentaria da própria empresa ou planos terceirizados de seguridade social, serviço social interno, complementação dos salários nos afastamentos prolongados, implantação de horário flexível, associações atléticas, áreas de lazer internas, creche nas próprias dependências da empresa, cooperativas de crédito e consumo, agência bancária interna etc.
- Os benefícios negociados em convenções ou acordos coletivos passam a ser de obrigatoriedade pelo período de vigência dos mesmos.
- Alguns benefícios são considerados como monetários, pois exigem desembolso direto da empresa, sem retorno previsto, inclusive gerando encargos sociais, como férias, 13º salário, etc. Outros podem ser ou não monetários, dependendo da liberalidade da empresa, como os planos de saúde, refeitório interno, transporte diferenciado, creches, cooperativas etc., em que a empresa decide se vai ou não participar nos custos ou apenas facilitar o acesso.

Para Chiavenato (1999, p. 273), os benefícios também podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos:

Benefícios assistenciais: visam prover o funcionário e sua família de condições de segurança e previdência em casos de imprevistos e emergências, tais como:

- Assistência médico-hospitalar.
- Assistência odontológica.
- Assistência financeira através de empréstimos.
- Serviço social.
- Complementação de aposentadoria ou planos de previdência social.
- Complemento do salário em afastamentos prolongados por doença.
- Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais.
- Creche para filhos de funcionários etc.

Benefícios Recreativos: visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer, podendo se estender para a família, tais como:

- Grêmio ou clube.
- Áreas de lazer nos intervalos de trabalho.
- Música ambiente.
- Atividades esportivas e comunitárias.
- Passeios e excursões programadas.
- Congraçamentos em datas especiais etc.

Planos Supletivos: são serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida, tais como:

- Estacionamento privativo.
- Cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados.
- Agência bancária no local de trabalho etc.

## 5 PLANOS DE BENEFÍCIOS E SEUS OBJETIVOS

Cada colaborador tem suas próprias necessidades em termos de benefícios e as organizações devem se preocupar com essas necessidades individuais, mesmo que seja uma tarefa árdua em termos de atender aspectos que envolvem reduzido grupo de pessoas.

Como todas as ações desenvolvidas na administração dos recursos humanos, os benefícios também têm como grande objetivo a atração, manutenção e motivação dos colaboradores. Por isso, devem atuar positivamente na relação empresa x empregado, contribuindo para:

- a- Diminuir o desgaste físico e psicológico dos colaboradores.
- b- Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.
- c- Proporcionar ao recrutamento e seleção condições para atrair novos candidatos.
- d- Diminuir o absentismo (faltas ao trabalho), bem como o “*turn-over*” (rotatividade de pessoas) na empresa.
- e- Reduzir ao máximo possível o custo hora da empresa.
- f- Minimizar as deficiências relacionadas aos serviços sociais prestados pelo Governo (segurança, transporte, educação etc.).

## 6 DESENHO DO PLANO DE BENEFÍCIOS

Conforme Chiavenato (1999, p. 276-277), “cada organização oferece um plano de benefícios que é desenhado de acordo com critérios próprios e específicos. A tendência aponta para uma evolução na direção da satisfação das necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização”.

### CRITÉRIOS DE DESENHO DE PLANO DE BENEFÍCIOS

O desenho de um plano de benefícios deve levar em conta dois critérios importantes:

- **O princípio do retorno do investimento:** todo benefício concedido deve trazer retorno à organização, em termos de maior produtividade, melhoria da qualidade, motivação, retenção de pessoas e outros.
- **O princípio da mútua responsabilidade:** significa que os custos dos benefícios devem ser divididos entre a organização e os funcionários beneficiados.

Alguns são pagos somente pela organização (serviço social, horas não trabalhadas etc.), outros são rateados entre a organização e os funcionários (refeições, transporte, assistência educacional etc.), e outros ainda, são pagos integralmente pelos funcionários (seguro de vida em grupo, cooperativa de consumo ou convênios em geral).

## **ASPECTOS IMPORTANTES A SE CONSIDERAR NO DESENHO DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS**

- Os programas de benefícios legais devem estar interligados com as contribuições previdenciárias.
- Não há evidências que comprovem melhor desempenho por causa de benefícios.
- Os benefícios não aumentam necessariamente a motivação das pessoas.
- Muitos funcionários não valorizam os benefícios.
- As tendências do mercado, os sindicatos e os concorrentes exercem pressão permanente para aumentar os benefícios espontâneos.
- Os custos dos benefícios tendem a crescer muito.

## **7 DECISÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS**

### **7.1 NÍVEL DE ATUAÇÃO DO PLANO**

A empresa deve analisar primeiramente a estratégia que deseja utilizar no sentido de alcançar resultados positivos com a implantação do plano, podendo definir seus objetivos como:

- Ousados e agressivos no mercado, a fim de atrair mão de obra altamente qualificada e talentosa, oferecendo benefícios inovadores e atrativos.
- Mantenedores e de visão interna, atendendo apenas às expectativas dos colaboradores.
- Conservadores, oferecendo apenas os benefícios legais e alguns de custo mínimo.

## 7.2 INFORMAR OS BENEFÍCIOS

Para que os benefícios afetem a satisfação das pessoas é necessário que elas sejam devidamente informadas sobre os mesmos, suas condições de acesso e parcelas de participação das partes (empresa-colaborador), utilizando-se de instrumentos como relatórios anuais, boletins internos, relatórios de custos, avaliação dos colaboradores, reuniões etc.

## 7.3 ACOMPANHAR OS CUSTOS

Um aspecto de suma importância é verificar permanentemente se a relação benefícios concedidos x melhoria dos resultados organizacionais reflete uma vantagem competitiva na concessão dos mesmos. Analisar os itens de saúde financeira da empresa em relação aos custos dos benefícios concedidos, também é uma medida aconselhável, devendo ser avaliados principalmente: custo total dos benefícios (mensal e anualmente); custo dos benefícios por colaborador (mensal e anual); retorno do investimento feito em benefícios (anual); impacto financeiro dos benefícios na folha de pagamento (mensal e anual); custos de participação da empresa e do colaborador no plano (mensal e anual etc.).



É de importância vital que as organizações analisem todos os aspectos que interferem na concessão de benefícios, principalmente a relação custo/resultados x satisfação dos colaboradores, tomando a decisão de implantação de um novo benefício levando sempre em consideração a enorme dificuldade e insatisfação que causaria a retirada de algum deles do plano. É melhor não conceder do que ter que retirar o que já foi concedido.

# RESUMO DO TÓPICO 5

**Neste tópico, você estudou que:**

- Os planos de benefícios surgiram como uma perspectiva paternalista e unilateral para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absenteísmo. Hoje, fazem parte da competitividade organizacional para obter e manter talentos.
- Os benefícios podem ser classificados como: quanto à exibilidade legal podem ser legais ou espontâneos; quanto à natureza podem ser monetários ou não monetários; quanto aos objetivos podem ser assistenciais, recreativos ou supletivos.
- Os planos de benefícios e serviços visam satisfazer objetivos individuais, econômicos e sociais.
- O desenho do pacote de benefícios segue várias etapas e procura manter uma relação entre custo/benefício, além de obedecer a critérios de retorno de investimento e mútua responsabilidade.



1 O que é salário indireto/benefícios?



2 Por que conceder benefícios?



3 É importante mensurar o valor dos benefícios e divulgá-los?



4 Benefícios devem ser atrelados a alguma meta?



5 Descreva e discuta os critérios na seleção do pacote de benefícios - prática de mercado, valorização por parte dos funcionários, administração do benefício, situação econômico-financeira da empresa.





# REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia Arruda; et al. **Filosofando**: introdução à filosofia. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2003.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Ferramentas de humanização o coaching, counseling e mentoring**. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm)>. Acesso em: 31 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória nº 794, de 29 de Dezembro de 1994. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências. Disponível em: < [www2.camara.leg.br/.../1994/medidaprovisoria-794-29-dezembro-1](http://www2.camara.leg.br/.../1994/medidaprovisoria-794-29-dezembro-1)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total. 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992. Empresas. Ed. Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **TQC**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira, 2004.

CGU. Estrutura organizacional. Disponível em: <[http://www.cgu.rei.unicamp.br/carreira/pcvs/estrutura\\_organizacional.pdf](http://www.cgu.rei.unicamp.br/carreira/pcvs/estrutura_organizacional.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2011

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004a

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Como transformar R.H:** de um centro de despesa em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESCARTES, René. **Discurso do método:** meditações, objeções e respostas, as paixões da alma, cartas. São Paulo: Abril, 1973.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FAISSAL, Reinaldo. **Atração e seleção de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

FERRETTI, C. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação.** Ed. Vozes, 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coord.) **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo, Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas Na Organização.** 14. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional, grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV.** São Paulo, jul./set. 1991.

HARRISON Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.

JASPERS, Karl. **Introdução ao pensamento filosófico.** São Paulo: Cultrix, 2010.

KOYRÉ, Alexandre. **Estudos de história do pensamento filosófico.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991.

KRAUSZ, Rosa R. **A conquista da liderança.** São Paulo: Ed. Nobel, 2007.

- LACOMBE, Francisco José Masset. *Administração: princípios e tendências* São Paulo: Saraiva, 2008.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIMA, Jean Carlos. **Negociação de conflitos: estratégias para o sucesso**. São Paulo: LTR, 2009.
- MACHLUP, F.; MANSFIELD, U. (Ed.). **The study of information: Interdisciplinary messages**. New York, NY: Wiley, 1983.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MENDES, Altair. **Grande Dicionário Enciclopédico da Língua Portuguesa de Pesquisas Escolares**. São Paulo: Pitiguara, 1987.
- MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONDIN, Batista. **Curso de Filosofia**. V. 3. São Paulo: Paulus, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Curso de Filosofia**. V. 1. São Paulo: Paulus, 1981.
- MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- NEVES, Carlos. **A nova face do Rh**. Revista T&D, nº 145. Disponível em: <[www.fead.br/.../Revista%20FEAD%20Administração%204-1.pdf](http://www.fead.br/.../Revista%20FEAD%20Administração%204-1.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2013.
- NEWSTROM, John W, DAVIS, Keith. **Organizational behaviour: human behavior at work**. Boston: MacGraw-Hill, 2002.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Markron Books, 1999.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. Paulo: Saraiva, 2003.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 10. ed. São Paulo: LTR, 2004.

- RIBEIRO, Antônio Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RIBEIRO, Elizete InezBoing. **Gestão de pessoas**. Indaial: UNIASSELVI, 2007.
- ROBIN, Stepzzen, P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Ed. Prentice-Hall, 2002.
- SEMLER, Ricardo Frank. **Virando a própria mesa**. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina. **Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller , 1999.
- SKANDIA INSURANCE. **Human capital in transformation: intellectual capital prototype report 1998**.
- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova riqueza das organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAPSCOTT, D. Palestra. **A nova era da economia digital**. São Paulo, 2000.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Pensamento filosófico: um enfoque educacional**. São Paulo: IBPEX, 2009.
- WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WOOD, R. (Org.) **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. Ed. Atlas, 1995.



