



Curso de Gestão de Pessoal

I. Programa do que você irá aprender:

1. Gestão De Pessoas Nas Organizações
2. Conceitos
3. Importância Da Gestão De Pessoas
4. Objetivos
5. Políticas De Recursos Humanos
6. Desenvolvimento E Treinamento
7. Avaliação De Desempenho

A Era da Informação, de forte mudança e instabilidade, está trazendo o modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho.

É a época da gestão de pessoas e com pessoas. No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização, pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia. As mudanças e transformações na área de RH são intensas e devido a isso, a gestão de pessoas passou a ser uma área estratégica na organização.

Os aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas:

As pessoas como seres humanos: personalidade própria – diferentes entre si – conhecimento– história pessoal e particular – habilidades e competências distintas.

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

As pessoas como parceiros da organização. Capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso por meio de investimentos na organização: esforços – dedicação – responsabilidade – comprometimento – riscos.

CONCEITOS

Hoje, sabe-se que as pessoas precisam ser felizes. Para que sejam produtivas, as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratadas equitativamente. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, hora adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.

Um programa de QVT procurar estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável.

Administrar e impulsionar as mudanças: nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Os profissionais de ARH devem saber como lidar com mudanças se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: toda a atividade de ARH deve ser aberta, transparente, confiável e ética.

As pessoas não devem discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos.

A Gestão de Pessoas irá gerenciar o que as empresas tem de mais importante que é o seu Capital Intelectual, um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ele é composto por três elementos:

Capital Interno (estrutura interna):

Conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais. São criadas pelas pessoas e utilizados pela organização

Capital Externo (estrutura externa):

Relação com cliente e fornecedores, marcas, imagem e reputação. Dependem de como a organização resolve e oferece solução para os problemas dos clientes.

Capital Humano (competências individuais):

Habilidade das pessoas em agir em determinadas situações.

Educação, experiências, valores e competências.

A relação entre saúde e qualidade de vida parece clarificar o próprio senso comum que nos diz que ter saúde é a primeira e a essencial condição para que alguém possa qualificar sua vida como de boa qualidade. Mas o que parece óbvio e claro nem sempre o é, na realidade. Tanto a concepção de saúde como a de qualidade de vida comportam discussões e interpretações diversas.

Assim, da mesma forma que a paz não pode ser entendida tão somente como a ausência de guerra, ter saúde não significa apenas não estar doente. Em uma concepção mais ampla, como quer a Organização Mundial de Saúde, ter saúde significa uma condição de bem estar que inclui não apenas o bom funcionamento do corpo, mas também o vivenciar uma sensação de bem estar espiritual (ou psicológico) e social, entendido este último - o bem estar social - como uma boa qualidade nas relações que o indivíduo mantém com as outras pessoas e com o meio ambiente.

Assim, esta concepção mais ampla de saúde aproxima-se do moderno conceito de qualidade de vida, embora dele não venha a ser sinónimo. A expressão "qualidade de vida" tem estado muito em moda, mas nem sempre tem sido empregada na real acepção ou, ao menos, na acepção proposta e aceita pelos estudiosos do assunto.

Confunde-se, frequentemente, uma boa qualidade de vida com uma vida confortável do ponto de vista material; com uma vida plena de lazer e de viagens; com férias frequentes em lugares maravilhosos e com pouco trabalho, obrigações e aborrecimentos. Confunde-se também - ou pelo menos exige-se como condição *sine qua non* - com um bom nível de cuidados com o corpo.

Este não é, entretanto, o conceito que os estudiosos têm do assunto "qualidade de vida". Ela pode ser entendida como o nível alcançado por uma pessoa na consecução dos seus objetivos de uma forma hierarquizada e organizada. Uma vida humana é uma vida vivida de acordo com um plano. Estabelecer um plano de vida é ser capaz de, sem que necessariamente o executemos por inteiro, ao menos lutemos por ele, parece ser condição indissociável de uma boa qualidade de vida e, também, da felicidade, dado que estas duas condições - saúde e qualidade de vida - não sendo sinónimas, andam de braços dados e são, a rigor, inseparáveis.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve se basear em sete pilares. Veja quais são eles:

Saúde e Esporte - Os cuidados com a saúde vão do *check-up* até uma alimentação balanceada, de quatro em quatro horas, e uma prática esportiva pelo menos três vezes por semana. Assim, a integridade física do executivo estará garantida.

Família/Afetividade - Atividades que promovam a harmonia no relacionamento com pais, filhos, amigos e irmãos, namorados, noivos e maridos, para se evitar a transferência para o ambiente de trabalho de problemas de convivência no lar.

Carreira e Vocação - Dedicção a atitudes empreendedoras no trabalho, para se alcançar o sucesso, tais como iniciativa, persistência, criatividade e liderança. Importante também fazer o marketing pessoal e administrar bem o tempo.

Cultura e Lazer - O autoconhecimento é o ponto chave. Deve-se aproveitar o tempo livre com leituras, cursos, cinema. Não confundir horas de lazer com férias. As férias estão incluídas nesse pilar, porém, devem ser encaradas como uma fuga total das obrigações do trabalho.

Sociedade e Comunidade - Atentar-se às práticas de *networking* e condutas responsáveis socialmente, como voluntariado e atuação em causas comunitárias, incluindo ética no trabalho.

Bens e Possessões - Anseios e desejos do executivo. Parcimônia com ambições, para que não se confunda com ganância. Estimular a vida material dando valor aos bens que já possui, incluindo noções de gestão das finanças pessoais.

Mente e Espírito - Cuidar da espiritualidade no sentido de se aproximar das pessoas e não confundir o conceito com religiosidade. Caráter, moral e coerência são as posturas recomendadas.

Trabalho

O trabalho é um dos elementos que mais interferem nas condições e qualidade de vida do homem e, portanto, movimentos trabalhistas que ocorreram no último século estão ligadas à demandas dos trabalhadores por um ambiente de trabalho saudável, e a própria existência de doenças profissionais, isto é, de enfermidades ligadas à atividade produtiva, reconhecidas pela Organização Internacional do Trabalho desde o início do século XX.

Do ponto de vista da Administração de Recursos Humanos, a saúde e a segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada.

Higiene e Segurança do Trabalho constituem duas atividades inter-relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho, capazes de manter certo nível de saúde dos empregados. Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), a saúde é um estado completo de

bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doenças ou enfermidades.

A Higiene do Trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

A Higiene do Trabalho está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.

A Segurança no Trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho. Dependendo do esquema de organização da empresa, os serviços de segurança têm a finalidade de estabelecer normas e procedimentos, colocando em prática os recursos possíveis para conseguir a prevenção de acidentes e controlando os resultados obtidos.

A Legislação

As normas legais da segurança e da medicina do trabalho, que têm aplicação a todos os empregados e empregadores, encontram-se agrupadas nos arts. 154 a 201 da CLT, além de normas e atos do Poder Executivo que visam dar cumprimento a tais determinações legais.

Com fundamento no art. 225 da CF/1988, o ambiente de trabalho há de assegurar equilíbrio ecológico, para garantir qualidade de vida aos trabalhadores. O inciso V do mesmo dispositivo constitucional determina ao Poder Público o controle da produção, da comercialização e emprego de métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente.

Ergonomia

Ergonomia é uma ciência que estuda profundamente o funcionamento humano no trabalho, gerando conhecimentos e contribuindo para a concepção e a melhoria das situações e das condições de trabalho. Atua nos fatores que determinam o trabalho: formação, organização de trabalho, postos, equipamentos e ambiente.

A palavra *ergonomia* deriva do grego *ergon* (trabalho) e *nomos* (normas, regras, leis). Trata-se de uma disciplina orientada para uma abordagem sistêmica de todos os aspectos da atividade humana. Para darem conta da amplitude dessa dimensão e poderem intervir nas atividades do trabalho é preciso que os ergonomistas tenham uma abordagem holística de todo o campo de ação da disciplina, tanto em seus aspectos físicos e cognitivos, como sociais, organizacionais, particulares da economia ou em domínios de aplicação específicos. Esses últimos caracterizam-se por sua constante

mutação, com a criação de novos domínios de aplicação ou do aperfeiçoamento de outros mais antigos.

A Norma Regulamentadora da Legislação Brasileira, editada pelo Ministério do Trabalho, determina os parâmetros de adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, proporcionando um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

Assim, as normas de prevenção das doenças e critérios de defesa da saúde dos trabalhadores das esferas pública e privada com a finalidade de protegê-los das Lesões por Esforços Repetitivos (*LER*).

Principais Doenças Causadas Por Trabalho Insalubre

LER/DORT (Lesão por Esforços Repetidos/Doenças Osteomusculares Relacionados ao Trabalho)

As lesões por esforços repetitivos (LER) são movimentos repetidos de qualquer parte do corpo que podem provocar lesões em tendões, músculos e articulações, principalmente dos membros superiores, ombros e pescoço, devido ao uso repetitivo ou a manutenção de posturas inadequadas resultando no declínio do desempenho profissional. As vítimas mais comuns são os digitadores, datilógrafos, bancários, telefonistas, secretárias e trabalhadores de linhas de montagem.

As principais causas de LER são: posto de trabalho inadequado, mal projetado ou ergonomicamente errado; atividades no trabalho que exijam força excessiva com as mãos; posturas inadequadas e desfavoráveis às articulações; repetição sistemática de um mesmo padrão de movimento; ritmo intenso de trabalho; jornada de trabalho prolongada; falta de possibilidade de realizar tarefas diferentes; falta de orientação e desconhecimento sobre os riscos do LER.

Os sintomas principais são: formigamentos, dores, fadiga, perda da força muscular e inchaço nas partes afetadas. Geralmente os diagnósticos médicos são de tenossinovites, tendinites, epicondilite, bursites etc.

A melhor forma de combater a LER é por meio da prevenção, isto é, evitar que o trabalhador se torne um lesionado, oferecendo condições de trabalho adequadas e que não o deixe exposto às causas do LER. O trabalhador portador de LER deve ser reaproveitado em outra função em que sua lesão não seja agravada.

Distúrbios Psíquicos

A forma como o trabalho está organizado, a duração das jornadas, a intensidade, monotonia, repetitividade, alta responsabilidade e principalmente a forte pressão por produtividade que levam as pessoas para muito além dos limites saudáveis são fatores que podem provocar distúrbios psíquicos nos trabalhadores.

Podem ser sinais de distúrbios psíquicos relacionados ao trabalho: modificação do humor, fadiga, irritabilidade, cansaço por esgotamento,

isolamento, distúrbio do sono (falta ou excesso), ansiedade, pesadelos com o trabalho, intolerância, descontrole emocional, agressividade, acompanhados de sintomas físicos como: dores (de cabeça ou no corpo todo), perda do apetite, mal estar geral, tonturas, náuseas, sudorese, taquicardia etc. As tensões, angústias e conflitos presentes no ambiente de trabalho sobrecarregam o corpo e podem levar também a acidentes e contribuir para agravar outras doenças profissionais.

É sempre importante ressaltar que o trabalhador tem direito à um tratamento digno, de ser reconhecido como ser humano com qualidades e limites, e o empregador precisa entender que, embora pague pela força de trabalho durante o período da jornada (de até 44 horas semanais), não comprou o corpo ou à saúde do trabalhador, que devem ser sempre preservados.

Os distúrbios psíquicos relacionados ao trabalho, em muitos casos, também estão ligados ao assédio moral, humilhações e degradações constantes que criam um ambiente hostil, afetando a saúde do trabalhador.

O assédio moral está ligado à ideia de humilhação, isto é, com o sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, constrangido etc. A pessoa que é vítima de assédio moral se sente desvalorizada e envergonhada.

Asma Ocupacional

Enquanto a asma convencional é causada por ácaros comumente presentes no ambiente, a asma ocupacional acontece com trabalhadores que, durante suas atividades profissionais, entram em contato com produtos químicos ou agentes biológicos que causam alergia ou irritação no aparelho respiratório.

Os primeiros sintomas são a tosse seca, falta de ar e o chiado no peito; o efeito é o mesmo da asma convencional: contração dos brônquios (canais por onde passa o ar) que fecha as vias aéreas, causando a dificuldade de respirar. Embora as crises possam aparecer em casa, é mais comum que elas aconteçam durante o horário de trabalho e que diminuam nos períodos em que o trabalhador se afasta, como nos finais de semana e períodos de férias.

A melhor forma de prevenir a asma ocupacional é por meio da utilização de equipamentos de proteção que impeçam o contato do trabalhador com o agente causador da alergia. Quando o paciente já está adoecido, o tratamento clínico é o mesmo realizado para a asma convencional, portanto, é necessário que o paciente seja afastado do agente causador, isto é, o mais indicado é que o trabalhador mude seu local de trabalho, ou seja, realocado na empresa. o que nem sempre é possível.

Dermatoses Ocupacionais

As dermatoses ocupacionais são lesões que afligem a pele dos trabalhadores que durante suas atividades precisam entrar em contato com produtos e agentes que causam irritação e alergia, mas não têm acesso à proteção adequada. Na maior parte dos casos, tais dermatoses são causadas pelo contato frequente com agentes químicos, muito comuns em indústrias e também no trabalho doméstico (por meio dos produtos de limpeza).

Os sintomas são: ressecamento, vermelhidão, descamação, fissuras, crostas, inchaço, inflamação, unhas quebradiças, verrugas, erupções, queimaduras etc.

A melhor forma de prevenir este tipo de dermatose é proteger a pele por meio de luvas e roupas impermeáveis ou que impeçam o contato com o agente causador.

Perda Auditiva

Perda Auditiva Induzida pelo Ruído (PAIR)

A perda auditiva induzida pelo ruído (PAIR) é a diminuição gradual da capacidade de ouvir em razão de uma longa exposição à ruídos sem a devida proteção. A exposição repetida ao ruído excessivo pode levar, ao cabo de alguns anos, à perda irreversível e permanente da audição. Como sua instalação é lenta e progressiva, a pessoa só se dá conta da deficiência quando as lesões já estão avançadas.

Os trabalhadores que sofrem com a PAIR começam a ter dificuldades para perceber os sons agudos (como os de telefones, apitos, tique-taque do relógio, campainhas etc.), e caso continuem se expondo à altos ruídos, poderão comprometer ainda as frequências que afetam o reconhecimento da fala. Além da diminuição da audição, também são identificados como sintomas PAIR a presença de zumbidos e de tonturas.

A perda da audição, ainda que parcial, tem uma influência negativa muito grande na qualidade de vida do ser humano, causando danos ao seu comportamento individual, social e psíquico, como: perda da autoestima, insegurança, ansiedade, inquietude, estresse, depressão, alterações do sono, maior irritabilidade, isolamento etc.

A perda de audição também está relacionada ao tempo de exposição ao ruído e à outros fatores como predisposição e idade.

A perda auditiva induzida pelo ruído, relacionada ao trabalho, pode ser prevenida com o uso constante de protetores auditivos individuais, que devem ser fornecidos pela própria empresa (de acordo com a Portaria nº 3.214 do Ministério do Trabalho, que trata de Equipamentos de Proteção Individual).

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Não tem como dissertar sobre a importância do papel dos recursos humanos nas organizações sem nos retratar a um viés histórico, expondo que as pessoas nem sempre foram a principal preocupação das organizações. Exemplo disto é a o que a Administração Científica preconizava que o trabalhador ficava em segundo plano quando se tratava de produção.

Compreendemos que, com os estudos de Hawthorne, começa um prenúncio de mudança na relação das organizações para com seus funcionários, e a partir disto inicia-se vários estudos acerca da relação trabalhador x organização, tais como: Pirâmide de Maslow, Fatores de Herzberg, uma maior

importância à teoria Y e X, e, num passado mais recente estudos sobre liderança, motivação, administração participativa entre outros.

A tendência do mundo corporativista nos dias atuais é a valorização das pessoas. Durante a revolução industrial o principal setor da empresa era o tecnológico, mas na atualidade percebe-se que vivemos outra realidade, onde o principal ativo das organizações são as pessoas que fazem parte do universo daquela organização, por meio do incentivo do capital intelectual humano.

Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. É perceptível que o capital humano das organizações é o setor mais importante e, a partir disto, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização.

Chiavenato (2003) conceitua que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de varias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Entende-se que hoje a globalização é preponderante para a mudança da sociedade, o que influencia diretamente na capacidade de informação adquirida pelas pessoas. Neste ponto de informação, é onde os recursos humanos realizam suas atividades, com a função de recrutar, estruturar, instruir e qualificar as pessoas.

Os recursos humanos bem planejados deslocam toda importância da empresa para os funcionários, muito mais que pressão este fato gerador se dá pelo reconhecimento formal do quadro de pessoal, quando isso acontece o retorno é imediato, pois o colaborador trabalha pelo bem incondicional da empresa.

De acordo com Milkovich & Boudreau (2000, p 64): —As condições externas à empresa criam o ambiente para a administração de recursos humanos. Elas influenciam as decisões tomadas pela organização; e essas decisões, por sua vez, influenciam as condições externas. Saber quando o colaborador pode desempenhar além do esperado ou que num certo período por motivo extra ou intra-organização seu desempenho está sendo afetado é resultado de um recursos humanos organizado.

Os recursos humanos nas empresas passam do limite estipulado moralmente por conta do lucro líquido. Observa-se desta forma o resultado que um bom trabalho desenvolvido pelo setor pode oferecer, em que fica clara para as organizações pública ou privada a importância do uso eficaz desta ferramenta administrativa.

As empresas percebem que os colaboradores têm que ser visto como o seu ativo principal, mas é evidente que as organizações ainda não sabem lidar com isso. É neste dilema que é importante a participação dos recursos humanos, conforme já dizia Peter Drucker na obra Como atrair, gerenciar o capital humano da promessa à realidade de Friedman et al (2000, p. 75): —Todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam que dirá realmente acreditar nissoll.

Os recursos humanos têm que proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atento a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização. Inserir programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, incentivos financeiros e de bem-estar. Outra função para os recursos humanos é organizar políticas e ações para que as pessoas possam desempenhar seu trabalho com a maior eficácia.

Silva (2002, p. 224), por sua vez, afirma que: —o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz. Neste pensamento é que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar esta motivação juntos aos colaboradores. Para atingir a efetividade, os recursos humanos necessitam superar seus próprios limites, ou seja, —sair do escritório, para se direcionar às características e diferenças individuais de cada colaborador, isto pode ajudar a entender a diversidade e singularidade das pessoas para proporcionar um importante processo da administração das organizações.

O setor de recursos humanos não é o responsável direto pelo sucesso da empresa, pois esse sucesso depende de outros fatores para alcançar resultado esperado. E neste aspecto a organização deve proporcionar toda estrutura para o administrador de recursos humanos realizar um trabalho consistente.

OBJETIVOS

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados.

Proporcionar competitividade à organização: isto significa saber empregar as habilidades e competências da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.

Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.

Preparar e capacitar continuamente as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar conhecimento às pessoas e não apenas dinheiro.

Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho: Antigamente a ênfase era colocada nas necessidades da organização.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Uma apreciação crítica do planejamento de RH aponta que ele precisa ser mais amplo e abrangente no sentido de envolver aspectos do capital humano como conhecimentos, habilidades e competências para tornar a organização bem-sucedida. E para isso, é importantíssimo a avaliação do ambiente

organizacional pois ele influencia diretamente a maneira como a organização pretende gerenciar e estabelecer suas políticas em relação às pessoas.

E para avaliar o ambiente organizacional, é necessário analisarmos a situação do mercado de trabalho e mercado de recursos humanos.

Mercado de Trabalho/Emprego (vagas)

É constituído pelas ofertas de trabalho ou do emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época.

Mercado de Recurso Humanos (candidatos)

É constituído pelo conjunto de pessoa aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época.

Muitas vagas e poucas pessoas

- ✓ As empresas terão que investir mais em recrutamento, pois precisam atrair as pessoas.
- ✓ O processo de seleção será menos rigoroso.
- ✓ As empresas terão que investir mais em treinamento para compensar as deficiências do processo de seleção.
- ✓ A rotatividade irá aumentar.
- ✓ O absenteísmo irá aumentar.
- ✓ Aumenta a competitividade entre as empresas que utilizam o mesmo tipo de mão de obra.

Poucas vagas e muitas pessoas

- ✓ As empresas irão investir menos em recrutamento, pois as pessoas estão batendo em sua porta.
- ✓ O processo de seleção será mais rigoroso.
- ✓ As empresas terão que investir menos em treinamento.
- ✓ A rotatividade irá diminuir.
- ✓ O absenteísmo irá diminuir.
- ✓ Diminuir a competitividade entre as empresas que utilizam o mesmo tipo de mão de obra.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam enormemente conforme a organização.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades.

A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos:

PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS	Quem deve trabalhar na organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recrutamento ✓ Seleção ✓ Planejamento de RH ✓ Processo de Integração
PROCESSO DE APLICAR PESSOAS	O que as pessoas farão na organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenho de cargo ✓ Análise e descrição ✓ Avaliação de desempenho
PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS	Como recompensar as pessoas na organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remuneração ✓ Benefícios soc.
PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS	Como preparar e desenvolver as pessoas na organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Treinamento ✓ Desenvolvi./ de Pessoas ✓ Desenvolvi./ Organizacional ✓ Programas de mudanças ✓ Programas de comunicação
PROCESSO DE MANTER PESSOAS	Como manter as pessoas trabalhando na organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplina ✓ Higiene ✓ Segurança ✓ Qualidade de vida ✓ Relações sindicais
PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS	Como saber o que as pessoas fazem na organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Banco de dados ✓ Controles ✓ Sistemas de Informações gerenciais

PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

Os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas para a organização. São os processos responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais.

Trata-se de abastecer a organização dos talentos humanos necessários a seu funcionamento.

RECRUTAMENTO DE PESSOAL

É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. Esse processo de busca dos candidatos pode ser realizado dentro ou fora da empresa.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber:

Pesquisa Interna: O que a organização precisa: Pessoas necessárias para a tarefa organizacional.

Pesquisa Externa: O que o mercado de RH pode oferecer: Fontes de recrutamento a localizar e alvejar.

Técnica de recrutamento a aplicar: O planejamento do recrutamento tem, pois, a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido.

MEIOS DE RECRUTAMENTO:

O mercado de recursos humanos é constituído de um conjunto de candidatos, que podem estar aplicados ou empregados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregados). Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser tanto reais (que estão procurando emprego ou pretendendo mudar de emprego) como potenciais (que não estão interessados em procurar emprego).

TIPOS DE RECRUTAMENTO

RECRUTAMENTO INTERNO - quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos.

Vantagens do Recrutamento Interno:

- ✓ Aproveita melhor o potencial humano da organização
- ✓ É mais econômico, mais rápido
- ✓ Apresenta maior índice de validade e de segurança
- ✓ É uma fonte poderosa de motivação para os empregados
- ✓ Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários
- ✓ Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos

Desvantagens do Recrutamento Interno:

Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas.

Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os empregados em suas ambições, trazendo conseqüências como apatia, desinteresse ou o desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades fora dela.

Pode gerar conflito de interesses

Quando administrado incorretamente, pode levar à situação denominada —Princípio de Peterll:. À medida que um empregado demonstra competência em um cargo, a organização promove-o sucessivamente até o cargo em que ele, por se mostrar incompetente, estaciona.

RECRUTAMENTO EXTERNO - realizado com candidatos vindos de fora da empresa.

Vantagens do Recrutamento Externo:

- ✓ Traz —sangue novoll e experiências novas para a organização
- ✓ Renova e enriquece os recursos humanos da organização
- ✓ Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.

Desvantagens do Recrutamento Externo:

- ✓ É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno.
- ✓ É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento.
- ✓ Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno.
- ✓ Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
- ✓ Geralmente, afeta a política da empresa, influenciando as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.
- ✓ Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.

RECRUTAMENTO MISTO – Quando é permitido que funcionários da empresa e pessoas de fora se candidatem ao cargo, aproveitando assim as vantagens dos dois recrutamentos anteriores.

Técnicas de recrutamento

O recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja e atraí-lo para a organização:

Anúncios em jornais e revistas especializadas: jornais locais e regionais (gerentes, supervisores e funcionários); jornais mais populares (empregados especializados) e revistas especializadas (cargo muito específico).

Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características:

A.I.D.A.: A (atenção pelo tamanho), I (deve despertar o interesse por sua natureza desafiadora), D (aumentar o interesse apresentando as vantagens: satisfação – participação – desenvolvimento) A (deve provocar a ação: preencher a ficha ou enviar CV).

Agências de recrutamento: as agências podem servir de intermediária para fazer o recrutamento.

O processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentado seu curriculum vitae à organização. A proposta de emprego é um formulário que o candidato preenche, anotando os seus dados pessoais, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço e telefone para contatos. As organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidades a oferecer no momento.

HEADHUNTERS (Caça – talentos) – são os profissionais que atuam no mercado de trabalho para executivos, contratados por empresas para identificar e indicar executivos de que elas precisam para preencher posições em aberto em seus quadros superiores. Seu trabalho começa quando desenvolvem com a empresa-cliente o perfil do profissional a encontrar, partindo em seguida para a procura de executivos, no mercado, empregados ou não, que atendam ao desejado. Os executivos que os –Headhunters procuram podem estar no próprio Banco de Currículos da Consultoria, na Internet, nas indicações de outros executivos, nos candidatos que respondam a anúncios de jornal, nos assessorados de empresas de –Outplacement (é uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas companhias. É um sistema de ganha-ganha, que busca o benefício de todos os envolvidos) ou trabalhando em empresas e disponíveis para serem caçados.

SELEÇÃO DE PESSOAL

O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo.

A seleção de pessoal tem por objetivo básico escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização - profissionais com perfil aproximado ao perfil do cargo – adequando o homem ao cargo e buscando eficiência e eficácia do homem no cargo. É a escolha da pessoa certa, para o cargo certo.

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: comparar o perfil do candidato (que se identifica através das técnicas de seleção) com o que é exigido para o cargo (essas informações virão da análise e descrição do cargo).

Base para a seleção de pessoas:

- ✓ Descrição e Análise do cargo
- ✓ Descrição : conteúdo do cargo
- ✓ Análise: características, perfil, habilidades, talentos do ocupante do cargo
- ✓ Técnica dos incidentes críticos

Análise do cargo no mercado Técnicas de Seleção:

- ✓ Entrevista de seleção
- ✓ Provas de conhecimentos/capacidade
- ✓ Testes psicométricos

- ✓ Testes de personalidade
- ✓ Técnicas de simulação

TIPOS DE ENTREVISTAS

Entrevista diretiva: determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador.

Entrevista não-diretiva: é a entrevista totalmente livre, não especifica nem as questões e nem as respostas requeridas

Entrevista de descrição comportamental: esse método busca, essencialmente, verificar no repertório do candidato, as situações vividas por ele que sejam próximas, similares às que ele provavelmente viverá na posição para a qual será contratado. É a entrevista onde são solicitadas aos candidatos situações vividas e suas reações como, por exemplo: você lembra de alguma situação onde teve que enfrentar um cliente bastante irritado? Como reagiu? Para responder algo assim, o candidato terá que pensar, precisará de um tempo, pois há um foco bastante específico a ser respondido, ele terá que remontar ao passado, ou seja, a algo que de fato viveu. Como ninguém traz para uma entrevista situações vividas decoradas o tempo de resposta é fundamental, já que só mentindo o candidato conseguirá responder rapidamente a uma pergunta assim, tão focada em situações.

O objetivo principal é o foco e não a criação de uma resposta pelo candidato. Se remete a algo vivido, experimentado pela pessoa, busca uma situação e a maneira que o candidato relacionou-se com ela. Uma coisa é aquilo que acreditamos reagir, outra é a forma verdadeira como reagimos. A estrutura desse tipo de entrevista evita que ele crie cenários que nunca existiram, tornando hipotéticas soluções para as quais ele nunca vivenciou.

Acredita-se que o candidato buscará aplicar soluções semelhantes para situações semelhantes. Com base em experiências já vividas e soluções já apresentadas em situações análogas, pode-se dizer que, se ele resolveu assim uma vez, tenderá a agir da mesma maneira em situações próximas a essas. Tratando-se de pessoas isto não é uma garantia, mas as chances de que assim ocorra é muito grande.

1. **Entrevista de Seleção**
2. **Treinamento dos entrevistadores**
3. **Construção do processo de entrevista:**
 - a) Entrevista totalmente padronizada
 - b) Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões
 - c) c). Entrevista diretiva
 - d) d). Entrevista não diretiva

Provas ou Testes de Conhecimentos ou de Capacidade

Classificação quanto à maneira como as provas são aplicadas:

- ✓ Orais.
- ✓ Escritas – provas aplicadas por meio de perguntas e respostas escritas.
- ✓ Realização – provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como prova de digitação, de desenho, de manobra de veículo ou usinagem de uma peça etc.

Classificação quanto á área de conhecimentos abrangidos:

- ✓ Provas gerais – provas que aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimento.
- ✓ Provas específicas – provas que pesquisam os conhecimentos técnicos e Específicos diretamente relacionados ao cargo em Referência

Classificação quanto á forma como as provas são elaboradas:

- ✓ Provas tradicionais – provas do tipo dissertativo e expositivo.
- ✓ Provas objetivas – provas estruturadas na forma de testes objetivos, cuja aplicação e correção são rápidas e fáceis.
- ✓ Provas mistas – provas que utilizam tanto perguntas dissertativas como objetivas

Testes Psicométricos

Os testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras de comportamento das pessoas. Sua função principal é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estáticas.

Testes de Personalidade

Servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) ou pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais.

Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social.

Quociente de Seleção

O quociente de seleção (selection ratio) é o resultado da proporção entre o número de pessoas admitidas e o número de candidatos submetidos às técnicas de seleção. À medida que o quociente de seleção diminui, aumenta sua eficiência e seletividade. Em geral, o quociente de seleção sofre alterações provocadas pela situação de oferta e procura no mercado de recursos humanos.

$$\text{Q.S.} = \frac{\text{No. De cand. Admitidos} \times 100}{\text{No. De can. Examinados}}$$

PROCESSO DECISÓRIO

As organizações selecionam as pessoas com quem irão trabalhar e estas onde pretendem desenvolver o seu papel e aplicar os seus esforços, por isso que

o primeiro passo no processo de agregar pessoas é o recrutamento, ou seja, é a divulgação das oportunidades disponibilizadas pelas empresas para que as pessoas que possuam o perfil possam se encaminhar para a seleção (BERTONI, 2000).

O Mercado seria o espaço onde ocorre a oferta e a procura dos produtos, englobando assim, o Mercado de trabalho que se constitui das ofertas de trabalho oferecidas pelas organizações, e também por estas. O Mercado de Trabalho esta em situação de procura quando as empresas estão frente a uma escassez de pessoal, isto é, as pessoas são insuficientes para o preenchimento das vagas em aberto, enquanto que na situação de oferta as oportunidades são menores que as vagas, estando as organizações diante de um recurso fácil e abundante, que são o grande número de pessoas em busca de um emprego. Hoje, também ocorre toda uma evolução do perfil do profissional, porque anteriormente o grande número de empregos se relacionavam as indústrias e atualmente se localiza na economia informal. Já o Mercado de Recursos Humanos diz respeito as —pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e destrezas (CHIAVENATO, 1999. p.88). Isto é, remete-se a quantidade e qualidade dos profissionais que encontram-se abertos a uma nova oportunidade de trabalho, estejam eles ativos ou inativos.

A seleção seria um processo decisório entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que foram selecionados, e a partir destas considerações tenta-se encontrar o candidato que mais se aproxime do —ideal de qualificações. Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições para aprender a trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico (como estatura, peso, força, acuidade visual e auditiva, resistência a fadiga, etc.) como no plano psicológico (como temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais, etc.) levam os seres humanos a se comportar diferentemente, a perceber situações de maneira diversa e a se desempenhar de maneira distinta, com maior ou menor empregabilidade.

As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem. A estimativa apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é um aspecto importante da seleção de pessoal. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão a longo prazo.

Pode-se definir três modelos de escolha do candidato:

Modelo de Colocação: onde só há uma vaga e um único candidato para preenchê-la;

Modelo de Seleção: onde há uma vaga e vários candidatos para preencher esta;

Modelo de Classificação: onde existe várias vagas para respectivamente vários candidatos.

PROCESSO DE APLICAR PESSOAS

Análise e Descrição dos cargos – é um processo ordenado das tarefas ou atribuições inerentes ao mesmo, que fornece informações para área de recrutamento e seleção.

- Análise: é uma informação do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa para desempenhar o cargo adequadamente. A diferença entre descrição do cargo e análise do cargo: descrição do cargo focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz), a análise de cargo procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Procura determinar os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, os talentos, habilidades e as responsabilidades que o cargo exige.

- Descrição dos Cargos: significa relacionar o que ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. Descrição de cargo é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações
- Desenho de Cargo - é criar um cargo, dentro da estrutura organizacional, especificando o conteúdo, os métodos de trabalho e as relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, sociais, pessoais e organizacionais de seu ocupante.

DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

O processo de integração consiste em um treinamento intensivo aos novos funcionários, tem por objetivo diminuir o prazo de integração na empresa de 6 (seis) meses para 2 (dois) meses. Segundo estudos realizados por psicólogos, um novo funcionário leva seis meses para se adaptar a nova filosofia empresarial, a cultura empresarial e as políticas de recursos humanos, além de adaptar-se ao novo chefe imediato, aos novos colegas de trabalho, bem como adaptar-se ao ambiente e clima empresarial.

Com o processo de integração o prazo de adaptação do novo funcionário cai para 1/3 (um terço).

A modernização da entidade deve começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estas são as consequências da modernização. O produto final dela, mas não a sua origem. O impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência.

Se encararmos as pessoas como recursos - isto é, recursos humanos - a primeira conclusão que se tira é a de que elas constituem os Únicos recursos

eminentemente vivos e dinâmicos com que a empresa pode contar. Na realidade, as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento. Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. E uma aptidão permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. A Aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e entidades. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E este, por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

O desenvolvimento organizacional (DO) é a mudança planejada da organização, seja da sua cultura, seja da sua dinâmica, seja da sua estrutura organizacional. O DO parte de uma visão macroscópica e sistêmica da organização empresarial para melhorar a eficiência e a eficácia da empresa por meio de intervenções construtivas na estrutura e nos processos organizacionais. Muitas vezes o DO privilegia a mudança no comportamento organizacional em relação à mudança estrutural da organização, outras vezes procura compatibilizar mudanças comportamentais com mudanças estruturais. No fundo, o DO visa a modificar o ambiente organizacional - a estrutura e a cultura organizacionais - dentro do qual as pessoas trabalham. O desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas por meio de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

Treinamento

- ✓ Programas de curto prazo
- ✓ Imediatismo nos resultados
- ✓ Preparação para o cargo
- ✓ Programas de médio prazo
- ✓ Resultados mediatos
- ✓ Preparação para a carreira
- ✓ Programas de longo prazo
- ✓ Abordagem sistêmica
- ✓ Mudança planejada da organização

Enquanto o desenvolvimento organizacional é sistêmico e abrangente, o desenvolvimento de pessoal é orientado para a carreira de cada pessoa e o seu contínuo desdobramento frente a objetivos de longo prazo. Já o treinamento parte de uma visão microscópica e de curto prazo. O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos.

Assim, o treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento, a saber:

- **Transmissão de informações:** é o tipo mais simples de mudança de comportamento - a simples transmissão de informações pode aumentar o conhecimento e a habilidade das pessoas. Muitos programas de treinamento estão preocupados com o conteúdo, isto é, com informações ou conhecimentos que devem ser transmitidos e compartilhados entre as pessoas. Normalmente, esses conhecimentos ou informações se referem a dados genéricos sobre a empresa, seus produtos ou serviços, sua estrutura organizacional, suas políticas e

diretrizes, suas regras e seus regulamentos etc. Com esses conhecimentos ou informações objetiva-se preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares ao cargo ocupado, quando este é simples e pouco complexo.

- **Desenvolvimento de habilidades:** muitos programas de treinamento estão voltados para melhorar ou desenvolver habilidades e destrezas necessárias à execução ou operação das tarefas requeridas pelo cargo ocupado. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para a operação de equipamentos, máquinas, ferramentas, isto é, para as tarefas e operações a serem executadas.
- **Desenvolvimento ou modificação de atitudes:** geralmente a mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis, conscientização para determinados aspectos do comportamento pessoal, desenvolvimento da sensibilidade (dos gestores ou de pessoas que lidam com o público) quanto aos sentimentos e às reações das outras pessoas. Pode também envolver a aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários.
- **Desenvolvimento de conceitos:** é o treinamento conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização de ideias e filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo pessoas que possam pensar em termos globais e amplos.

O treinamento - como todas as atividades voltadas para as pessoas - é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Em outras palavras, o treinamento é uma responsabilidade gerencial. Para auxiliar os gestores nesse mister, a entidade pode proporcionar assistência especializada por meio do órgão de recursos humanos. Mais especificamente, por meio do órgão de treinamento. Assim, a área de RH ou o órgão de treinamento pode assessorar - função de staff- cada gestor com os meios especializados, com recursos instrucionais, com programas preparados, com material didático, etc. destinados a facilitar a tarefa de treinar o pessoal. Mas, de qualquer maneira, o conceito de treinamento está implícito na tarefa gerencial em todos os níveis ou áreas. O gestor pode até delegar a tarefa de treinar sua equipe a terceiros, mas não pode desincumbir-se da responsabilidade em relação ao treinamento. É o gestor que deve cuidar para que sua equipe receba treinamento adequado continuamente. O treinamento é algo constante e incessante. Treinar uma vez na vida não significa nada. O treinamento é uma contínua redução da dissonância e uma constante busca da eficiência e da eficácia das pessoas. Como consequência, uma constante busca da competência profissional.

Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional.

O treinamento é um processo cíclico composto de quatro etapas:

1. Levantamento das necessidades de treinamento.
2. Programação do treinamento para atender às necessidades.
3. Implementação e execução do treinamento.
4. Avaliação dos resultados do treinamento.

Essas quatro etapas formam um processo cíclico e; recorrente. Cada uma das quatro etapas do treinamento merece algumas conceituações preliminares.

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

É a etapa do diagnóstico das necessidades e carências de treinamento. Constitui o diagnóstico preliminar dos problemas que devem ser removidos por meio do treinamento. O levantamento das necessidades pode ocorrer em três diferentes níveis de análise, a saber:

• **Análise da organização:** envolve a análise da entidade como um sistema, como uma totalidade para verificar a situação, os objetivos organizacionais e as necessidades globais de competências e habilidades, enfim, a estratégia da entidade para a partir dela estabelecer a estratégia para o treinamento das pessoas. Os objetivos da entidade, os planos de expansão ou de encolhimento, o lançamento de novos serviços, etc. constituem quase sempre novas necessidades de treinamento.

Análise departamental: envolve a análise de cada área da entidade como um subsistema, para verificar os objetivos departamentais, as necessidades de competências e habilidades para detectar as necessidades de treinamento a serem supridas. Os objetivos do departamento, os planos de aumento de eficiência e de eficácia, os resultados da avaliação do desempenho do pessoal quase sempre constituem novas necessidades de treinamento.

Análise das tarefas e operações: envolve a análise das tarefas e operações de cada cargo para verificar os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e as competências e habilidades que este deve possuir. A diferença entre os requisitos que o cargo exige do ocupante e as suas habilidades atuais constituem a diferença que representa uma necessidade de treinamento.

Na realidade, o diagnóstico de treinamento significa um esforço de manutenção corretiva das carências de conhecimentos, habilidades, destrezas e competências que são necessárias para o desempenho das atividades. As entidades bem sucedidas se preocupam mais com a manutenção preventiva: antecipar-se a essas carências, promovendo o treinamento antes - e não depois - que novos conhecimentos, habilidades e competências se tornem necessários e imprescindíveis.

PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO

Feito o diagnóstico segue-se a terapêutica, ou seja, a escolha e a prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades e carências indicadas ou percebidas. Em outras palavras, feito o levantamento das necessidades de treinamento passa-se à programação do treinamento.

Programar treinamento é estabelecer previamente os itens do quadro a seguir.

Cada um dos itens apresentados deve ser dimensionado para, no conjunto, proporcionar condições de implementação do treinamento da maneira mais eficiente e eficaz possível e, com isso, remover ou suprimir as necessidades de treinamento ao custo mais baixo.

1. O que deve ser ensinado – Conteúdo do treinamento
2. Quem deve aprender – Treinando ou aprendizes
3. Como se deve ensinar – Métodos e recursos instrucionais
4. Quem deve ensinar – Treinador ou instrutor
5. Onde deve ser ensinado – Local de treinamento
6. Quando deve ser ensinado – Época ou periodicidade

IMPLEMENTAÇÃO DO TREINAMENTO

Constitui o terceiro passo do processo cíclico do treinamento. Refere-se à aplicação da terapêutica planejada. Em outras palavras, significa a execução da programação do treinamento nas pessoas ou nas áreas que apresentam sinais de necessidade de treinamento.

Freqüentemente, a execução do treinamento cabe ao gestor ou à própria pessoa que apresente sintomas de necessidade de treinamento. Na realidade, o treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. A assessoria de RH pode, em função do levantamento das necessidades, planejar ou projetar uma programação de treinamento para que sua execução possa ser aplicada no próprio local pelos gestores ou pelos servidores carentes. Ou ainda por meios externos.

AValiação DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

É a etapa final do processo. Serve para verificar se os sintomas desapareceram ou se ainda persistem. Ou seja, se diagnóstico, terapêutica e sua aplicação foram bem sucedidos ou se algum deles falhou. Da mesma maneira como foi feito o levantamento das necessidades de treinamento em três níveis de análise, a avaliação dos resultados deve cobrir igualmente o nível organizacional, o nível departamental e o nível individual dos cargos e tarefas.

Muitos gestores se frustram com resultados sofríveis de certos programas de treinamento. Quase sempre o gestor deixa de decidir sobre os resultados a alcançar para então decidir como chegar até lá, ou seja, definir os objetivos do treinamento e depois escolher a estratégia mais adequada para alcançá-los. O treinamento é um meio para se chegar a um fim, mas não é o fim em si mesmo. O propósito da entidade não é ter treinamento, mas pessoas treinadas e habilitadas. O treinamento somente pode ser solicitado face a duas situações: há algo que a equipe não sabe como fazer ou a equipe precisa estar apta a executar. Se a equipe já sabe como fazer ou está apta a um determinado trabalho, não há necessidade de treinamento. O treinamento por qualquer outra razão é totalmente desnecessário e não vai melhorar nada. O treinamento é indispensável quando a equipe precisa saber algo que não sabe.

FOCO NO DESEMPENHO

Mas, se o treinamento é um meio para alcançar determinado fim, qual é afinal o seu objetivo fundamental? O desempenho das pessoas e da equipe. A contribuição de cada pessoa ou equipe para o sucesso

da entidade somente é possível através do desempenho. O treinamento serve para melhorar o desempenho e é através do desempenho que os objetivos e resultados são alcançados.

O desempenho das pessoas e da equipe requer quatro condições conjuntas:

- **Habilidade:** se uma equipe não tem habilidade para executar, ela não pode fazer, mesmo que receba prêmios, conselhos ou ameaças. As habilidades são desenvolvidas e aprimoradas através do aprendizado e da prática. O treinamento está atrás disso.
- **Oportunidade para atuar:** de nada adianta treinar se não se oferecer oportunidade de desempenhar o que foi aprendido. Sem oportunidade não há desempenho. A oportunidade de desempenhar envolve:

1. **Permissão para atuar:** se a equipe não pode fazer algo então não adianta treinar. A permissão significa delegar autoridade ou eliminar barreiras ou discriminações. Uma equipe treinada pode ser vítima de críticas ou gozações por outras equipes. Além disso, quanto maior o tempo entre aprender e executar tanto maior a probabilidade da habilidade aprendida ser esquecida. Se a habilidade não for exercitada, ela vai se deteriorar.
2. **Informação sobre expectativas:** se a equipe não sabe o que se espera dela o treinamento pode ser em vão. A equipe deve ser informada a respeito do que se espera dela e das novas habilidades aprendidas.
3. **Recursos necessários para o desempenho:** de nada adianta treinar se a equipe não tem o instrumental ou equipamento necessário. Sem o instrumento o violonista não pode tocar uma música no violão.
 - **Auto-eficiênda:** refere-se ao julgamento que cada pessoa faz a respeito de suas habilidades para fazer algo. A auto-eficiência não se refere às habilidades reais que a pessoa possui, mas à percepção que ela tem a respeito do poder de suas habilidades. Pessoas com baixa auto-eficiência não acreditam que podem fazer coisas que elas podem realmente fazer. E assim, correm o risco de nem ao menos tentar fazer. O desenvolvimento de uma habilidade precisa ser acompanhado pelo desenvolvimento de sua auto-eficiência. Mas fuja de pessoas com elevada auto-eficiência e nenhuma habilidade para fazer algo. A prática do treinamento não é suficiente quando deixa de incentivar a auto-eficiência das pessoas.
 - **Ambiente de apoio:** o treinamento requer um ambiente favorável que estimule o desempenho desejado e desencoraja o indesejado. A equipe deve trabalhar com encorajamento e confiança para poder ter condições de colocar em prática aquilo que aprendeu.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É um conjunto de atividades relacionadas à identificação, mensuração e gestão do desempenho das pessoas na organização.

Características:

- ✓ Deve ser comunicada
- ✓ Mais eficaz se realizada informalmente
- ✓ Foco no comportamento

Quem deve avaliar o desempenho: a avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Na realidade, a avaliação do desempenho deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente.

Auto-avaliação do desempenho: nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. O superior fornece os parâmetros.

O gerente: na maior parte das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. O órgão de RH entra com

a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém sua autoridade de linha avaliando o trabalho dos subordinados por meio do sistema.

A equipe de trabalho: nesta modalidade, 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.

A avaliação do desempenho pode ter os seguintes objetivos:

- adequação do indivíduo ao cargo;
- treinamento;
- promoção;
- incentivo salarial ao bom desempenho;
- melhoria das relações humanas;
- estímulo à maior produtividade, etc.

Vamos ver agora um resumo das principais técnicas e métodos de avaliação de desempenho tradicionais, com suas vantagens e desvantagens:

Relatórios: Constituem os procedimento mais simples de avaliação de desempenho. Têm lugar quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade.

Vantagens: rapidez, favorecem a livre expressão e deixam documentada a opinião emitida.

Desvantagens: são incompletos, favorecem o subjetivismo, podem deixar dúvida quanto ao significado dos termos empregados e dificultam a tabulação dos dados obtidos.

Escalas gráficas: É um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas o grau de avaliação. Os fatores correspondem às características que se deseja avaliar em cada funcionário e devem ser definidos de maneira clara, sintética e objetiva. Os graus de variação indicam quão satisfatório é o desempenho do empregado em relação a cada um dos fatores.

Vantagens: método simples, não exige treinamento intenso dos avaliadores, fácil tabulação, apresenta mais objetividade que os relatórios.

Desvantagens: Apenas classifica os funcionários em bons, médios ou fracos, sem oferecer maiores esclarecimentos acerca das necessidades de treinamento e potencial de desenvolvimento.

Escolha forçada: Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do funcionário.

Vantagens: é reconhecida como um método que proporciona resultados bastante confiáveis, pois minimiza a influência da subjetividade do avaliador.

Desvantagens: sua elaboração é muito complexa e não proporciona maiores informações sobre os pontos fortes do avaliado.

Distribuição forçada: consiste em colocar os funcionários em determinada categoria e avaliá-los segundo determinado padrão. Esse método é muito limitado, pois é baseado na comparação e tem como premissa que em um grupo sempre haverá funcionários bons, ruins e médios. Como aplicar um método desse tipo em uma ótima equipe sem cometer injustiças?

Pesquisa de campo: é desenvolvida com base em entrevistas feitas por especialistas em gestão de pessoas aos supervisores. A partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor ações corretivas.

Vantagens: é um método bastante abrangente, pois conduz a avaliação a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outros processos de gestão de pessoas.

Desvantagem: custo elevado para manutenção dos especialistas que realizam as entrevistas e lentidão do procedimento.

Comparação binária: método em que cada indivíduo do grupo é comparado com cada um dos outros elementos do grupo em relação a diversos fatores de desempenho.

Vantagem: aplicação simples.

Desvantagens: muito baseado em comparação, esclarece pouco a respeito dos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho.

Frases descritivas: apresenta semelhança com o método da escolha forçada. Nele, o avaliador, de posse de um formulário contendo certo número de frases, indica as que não correspondem ao desempenho de seus subordinados. É tido como um método pouco preciso.

Auto-avaliação: é o método pelo qual o empregado avalia seu próprio desempenho. Pode assumir a forma de relatórios, escalas gráficas e até frases descritivas. Só apresenta validade quando aplicado a grupos com notório grau de maturidade profissional.

Incidentes críticos: consiste no destaque de características ou comportamentos extremos (incidentes críticos), que são desempenhos altamente positivos ou negativos. O método não leva em conta o desempenho normal, preocupa-se apenas com os excepcionais, sejam eles bons ou ruins. Assim, os pontos fortes e fracos de cada funcionários são levantados a partir de seus incidentes críticos.

Avaliação 360°

Nos métodos de avaliação tradicionais o funcionário é avaliado apenas pelo seu chefe imediato. Quando muito, ocorre também uma auto-avaliação. Já a avaliação 360 graus inclui, além da autoavaliação, a avaliação dos pares, subordinados e superiores. O funcionário costuma ser avaliado também por pessoas externas à organização, como os clientes, fornecedores e parceiros.

Avaliação participativa por objetivos (APPO). Esse método de avaliação participa ativamente o funcionário e o seu gerente. Esses métodos seguem seis etapas:

- ✓ Formulação de objetivos consensuais: o desempenho deverá estar focalizado no alcance desses objetivos e sua avaliação dependerá diretamente disso.
- ✓ Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados: aceitação plena dos objetivos se celebra uma espécie de contrato formal ou psicológico – situação *sino qua non*.
- ✓ Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos: é uma forma de custo para alcançar os objetivos.

Desempenho: o desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos.

Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados: sempre que possível, o próprio avaliado deverá fazer sua auto-avaliação, isto é, saber monitorar os resultados e compará-los com os objetivos traçados.

Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta: muita informação de retroação e, sobretudo, suporte de comunicação para reduzir a dissonância e incrementar a consistência.

PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS

A administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter uma estrutura de salários eqüitativa e justa na organização. Se estabelece o salário em função do cargo, buscando regularizar e reduzir a subjetividade das chefias na administração salarial.

A empresa efetuará sua política salarial buscando manter o equilíbrio:

Interno: em relação aos demais cargos dentro da própria organização. É alcançado através da avaliação e classificação de cargos (assentadas sobre um prévio programa de descrição e análise de cargos);

Externo: em relação aos mesmos cargos em outras empresas do mercado. É alcançado através da pesquisa salarial.

Trabalho e salário

O salário representa para as pessoas uma transação das mais complicadas, pois quando uma pessoa aceita um cargo ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização, para tanto, recebendo salário.

O salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa, em função do seu poder aquisitivo.

Convém lembrar que, para o empregado, o trabalho é muitas vezes considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Com o salário, muitos objetivos finais podem ser alcançados pelo indivíduo.

Para as organizações o salário representa a um só tempo, um custo e um investimento. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicações de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou a médio prazo.

Além disso, há que se ressaltar que, em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor.

Salário: é o valor efetivamente pago ao funcionário pelo seu trabalho desenvolvido dentro da organização;

Remuneração: é quanto o cargo vale de acordo como processo de avaliação do mesmo;

Salário Direto: é a quantia em dinheiro recebida pelo funcionário ao final de cada mês;

Salário Indireto: são benefícios concedidos aos funcionários pela empresa, que acrescentam valores ao salário tais como: plano de saúde, pagamento integral ou parcial de curso superior, pagamento de cursos de idiomas, fornecimento de tickets restaurantes, tickets alimentação, pagamento integral ou parcial de escola para os filhos dos funcionários, etc;

Salário Nominal: é o salário bruto sem os devidos descontos:

Representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado;

Quando se tem uma economia inflacionaria, este salário, quando não é atualizado periodicamente, sofre erosão.

Salário Real: é o valor recebido pelo funcionário, após os devidos descontos.

Política salarial

É o conjunto (dinâmico) de princípios e diretrizes da empresa em relação à remuneração dos empregados, levando em conta benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho, oportunidades de crescimento, garantia de emprego, etc.,

E tem como objetivo principal regularizar e reduzir a subjetividade das chefias na administração salarial. Além de:

- ✓ Remunerar cada empregado com o valor do cargo que ocupa;
- ✓ Recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação;

- ✓ Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos;
- ✓ Ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe mobilidade de pessoal e racionalizando o desenvolvimento e o plano de carreira;
- ✓ Obter dos seus empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados;
- ✓ Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relações com os empregados;
- ✓ Facilitar o processamento da folha de pagamento.

Elaboração de plano de cargos e salários

O processo de descrição de cargos é uma oportunidade para que todos na empresa, Diretores, Gerentes e todas as pessoas envolvidas nessa tarefa possam repensar a organização e redefinir as responsabilidades de cada cargo, com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho da pessoa que está no cargo ou que venha a ocupá-lo.

Todas as empresas desejam uma estrutura de cargos enxuta. O segredo de uma estrutura enxuta está em uma combinação da definição das atribuições dos cargos de cada área com a alocação da pessoa certa para cada cargo.

A avaliação de cargos é uma técnica de "medição" da importância relativa de cada cargo. O resultado dessa medição será utilizado para definir o salário ou a faixa salarial para cada cargo na empresa.

Durante o processo de avaliação de cargos, os tomadores de decisão da empresa têm a oportunidade de discutir e rever as responsabilidades de cada cargo. É comum Diretores de determinada área ter uma ideia diferente das atividades que um gerente de outra área deveria fazer.

No processo de avaliação de cargos são analisadas oportunidades para melhorar o desenho dos cargos e uniformizar o entendimento de Diretores, Gerentes e Supervisores em relação à estrutura de cargos de todas as áreas da empresa.

Outro benefício importante desse processo é que todos têm uma visão clara da natureza das tarefas de cada cargo. Essa percepção será valiosa quando se for definir o perfil do cargo para propósitos como recrutamento e seleção, promoção, treinamento etc.

O sistema de avaliação de cargos não decide sobre os salários das pessoas da sua empresa. Quem decide é você ou as pessoas que têm a responsabilidade por gestão na empresa. O sistema não toma decisões, apenas facilita, orienta e fundamenta a tomada de decisões.

O sistema de avaliação de cargos não revoga a lei da oferta e da procura no mercado de salários. Exatamente ao contrário, a avaliação de cargos existe para que se possa conhecer que salário o mercado paga para determinado cargo, considerando o nível de competência e desempenho da pessoa que está no cargo na empresa.

As faixas salariais resultantes do processo de avaliação de cargos não são uma camisa de força. São apenas um "guia" para movimentar os salários das pessoas, com muita flexibilidade. Não é bom ter limites? Mesmo dentro de limites pode-se ser flexível e criativo.

Para orientar as decisões das pessoas que têm a atribuição de definir ou alterar salários dentro da empresa, é recomendável a definição de algumas regras básicas sobre o funcionamento do Plano de Cargos e Salários.

As Normas e Procedimentos do Plano de Cargos e Salários devem ser objetivos e definir claramente os critérios e passos para:

- ✓ salários de admissão;
- ✓ alterações de salários;
- ✓ promoções;
- ✓ transferências;
- ✓ reajustes de mercado;

Na conclusão do processo de desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários, a empresa terá:

- ✓ estrutura de cargos bem definida, permitindo melhorar organograma e a funcionalidade de todas as áreas da empresa.
- ✓ faixa salarial para cada cargo, permitindo administrar o salário de cada funcionário conforme o seu desenvolvimento técnico e desempenho no cargo.
- ✓ Regras claras sobre o funcionamento do Plano de Cargos e Salários, facilitando a aceitação, por parte dos funcionários, das Políticas da empresa nessa área.

Planos de carreira

Possuir identidade com uma organização é, além de se comprometer com sua visão, gostar de sua missão, de seus objetivos e considerá-la importante.

O plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira.

Um plano de carreira orienta, estabiliza e integra as experiências profissionais de uma pessoa. O planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.

As finalidades de um plano de carreira são:

- ✓ facilitar a tomada de decisões dos gestores e das pessoas e proporcionar a visualização das oportunidades de crescimento existentes na organização;

- ✓ auxiliar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e da organização de forma global;
- ✓
- ✓ funcionar como alicerce para as demais atividades pertinentes à gestão de pessoas, como Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento; e assegurar o dinamismo e a transparência para quem está seguindo as exigências de um dado plano de carreira. Saber os requisitos de forma transparente funciona como um forte estimulante.

As vantagens de utilização de um plano de carreira são:

- ✓ Retenção de talentos: as pessoas se sentem motivadas a prosseguir na própria organização, gerando uma diminuição da rotatividade (*turn-over*) de pessoal.
- ✓ Movimentação de pessoal eficaz e eficiente: dificilmente pessoas incapacitadas serão remanejadas, promovidas para exercer tal função.
- ✓ Identificação do perfil necessário: não só voltado para as necessidades atuais da organização, mas também para as futuras necessidades.
- ✓ Existem algumas limitações na utilização de um plano de carreira. Pré-requisitos muito rigorosos podem vetar pessoas capacitadas que não se enquadrem em algumas das exigências. Além disso, as pessoas deverão procurar se enquadrar a essa nova realidade ou procurar outra organização que melhor se adapte à sua competência. A necessidade de permanente atualização do processo garante que a posição da empresa esteja condizente com a realidade mutante da organização.

Pré-requisitos para a implementação:

- ✓ Possuir políticas e normas direcionadas para o planejamento de carreira: o plano de carreira pode ser reelaborado, o que sugere a revisão de políticas e normas.
- ✓
- ✓ Ter um sistema de administração de carreiras: uma estrutura de carreira responsável pela solidez.
- ✓ Ter meios e modos de gerir orientados para o crescimento mútuo: criar e utilizar instrumentos de avaliação de potencial e desempenho das pessoas, para se alcançar o objetivo de promover pessoas certas para os lugares certos. É função do gestor de pessoas atuar energicamente, demonstrando que o plano de carreiras deve ser entendido pela organização como uma proposta também de crescimento profissional, com a qual todos ganharão não somente aumentos salariais.