



Administração de Recursos Humanos

Luciana Bazante



Curso Técnico em Administração

Educação a Distância

2018



EXPEDIENTE

Professor Autor

Luciana Bazante

Design Educacional

Deyvid Souza Nascimento

Renata Marques de Otero

Revisão de Língua Portuguesa

Letícia Garcia

Diagramação

Fernanda Paiva Furtado da Silveira

Coordenação

Antonio Silva

Coordenação Executiva

George Bento Catunda

Terezinha Mônica Sinício Beltrão

Coordenação Geral

Paulo Fernando de Vasconcelos Dutra

Conteúdo produzido para os Cursos Técnicos da Secretaria Executiva de Educação Profissional de Pernambuco, em convênio com o Ministério da Educação (Rede e-Tec Brasil).

novembro, 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISDB

B362a

Bazante, Luciana.

Administração de Recursos Humanos: Curso Técnico em Administração: Educação a distância / Luciana Bazante. – Recife: Secretaria Executiva de Educação Profissional de Pernambuco, 2018.

49p.: il.

Inclui referências bibliográficas.

Material produzido em novembro de 2016 através de convênio com o Ministério da Educação (Rede e-Tec Brasil) e a Secretaria de Educação de Pernambuco.

1. Administração de pessoal. 2. Administração de recursos humanos. 3. Gestão de empresas - Recursos Humanos. I. Bazante, Luciana. II. Título.

CDU – 658.3

Elaborado por Hugo Carlos Cavalcanti | CRB-4 2129

Índice para catálogo sistemático:

1. Recursos humanos
2. Gestão de pessoas - Administração



Sumário

Introdução	4
1.Competência 01 Conhecer Rotinas de Admissão, Demissão e Alteração de Contrato de Trabalho	6
1.1 Conceitos Iniciais	6
1.2 Subsistema Departamento Pessoal - DP	11
1.3 Admissões	12
1.4 Contratos de Trabalho	15
1.5 Demissões	16
2.Competência 02 Conhecer as Rotinas de Elaboração de Folha de Pagamento	20
2.1 Relação assalariada	20
2.2 A folha de pagamento	21
2.3 Programa de gestão de cargos e salários	24
3.Competência 03 Conhecer Programas de Recrutamento, Seleção e Retenção de Pessoas	27
3.1 Recrutamento e Seleção - R&S	27
3.2 As fontes de Recrutamento	29
4.Competência 04 Conhecer Programas de Desenvolvimento de Pessoas	34
4.1 Recursos Humanos e Gestão de Pessoas	34
4.2 Treinamento & Desenvolvimento - T&D	35
4.3 Motivação e retenção de pessoas	40
4.4 Gestão de pessoas ou gestão com pessoas?	43
4.5 Avaliação de desempenho	44
Conclusão	47
Referências	48
Minicurrículo do Professor	49



Introdução

Olá, estudante!

Seja bem-vindo (a) à disciplina Recursos Humanos - RH, do Curso Técnico de Administração!

Investir na área de RH tem sido uma prática cada vez mais comum no mundo organizacional, tanto no caso de pequenas e médias empresas – principalmente essas, porque essas empresas só irão crescer se os seus funcionários se virem crescendo dentro delas - quanto no caso de grandes empresas, que na maioria das vezes tornaram-se grandes porque já possuem a visão da importância dessa área. Para o profissional de Administração é extremamente importante conhecer as rotinas relacionadas aos Recursos Humanos, desde o momento da seleção até o momento do desligamento do funcionário, quando necessário.

As pessoas são imprescindíveis para o sucesso da organização, pois são elas que irão usar todos os recursos ou conduzi-los para atingir o objetivo final desta organização: o lucro. Caso elas atuem da melhor forma, o objetivo será atingido; mas e se isso não acontecer? Qual será o resultado? É sobre isso que você, técnico (a) em Administração, aprenderá nesta disciplina: a relevância das pessoas para o sucesso das organizações e como conduzi-las a esse sucesso.

Na primeira semana, você conhecerá sobre as rotinas de admissão, demissão e alteração dos contratos de trabalho, quando aprenderá conceitos importantes que fundamentarão toda a disciplina, tais como: o que é a área de Recursos Humanos, quem são os Recursos Humanos e, ainda, algumas rotinas específicas da área.

Na segunda semana, você conhecerá sobre as rotinas de elaboração de folha de pagamento e dará mais um passo nas rotinas da área de RH. Uma vez que aprendeu na primeira semana algumas rotinas relacionadas à admissão, agora entenderá como elaborar a folha de pagamento das pessoas que foram admitidas.

Na terceira semana, você conhecerá sobre programas de recrutamento e seleção, quando aprenderá sobre como a área de Recursos Humanos busca as pessoas adequadas para o seu quadro de funcionários, seja fora ou dentro da organização. Além de tudo isso, uma vez que essas pessoas foram recrutadas, você também aprenderá como a área de RH desenvolve estratégias para retê-las na organização.



Na quarta e última semana, você conhecerá sobre programas de desenvolvimento de pessoas, aprendendo um pouco mais sobre o papel dos indivíduos e das organizações na construção de uma sociedade sustentável. Nesse contexto, ainda entenderá sobre temas relacionados à motivação das pessoas nas organizações.

Ao final da disciplina, você terá se apropriado de alguns conhecimentos, o que lhe permitirá entender como todos esses fatores o levarão a administrar adequadamente as pessoas, bem como a importância das mesmas para o sucesso da organização.

Bons estudos!



1. Competência 01 | Conhecer Rotinas de Admissão, Demissão e Alteração de Contrato de Trabalho

Prezado (a) aluno (a), bem-vindo (a) à primeira semana da disciplina RH, na qual você estudará conceitos muito importantes para toda a disciplina, pois entenderá quem são os Recursos Humanos e o que essa área representa.

Você sabe por quem é composto o setor de Recursos Humanos e por quantas pessoas é composto?

Nesta semana, você terá a resposta para essa e outras perguntas, já começando a conhecer um pouco do subsistema Departamento Pessoal, bem como algumas de suas rotinas. Mas antes, para chegar a entender isso tudo, você lerá um pouco sobre a evolução do RH dentro das organizações. Vamos lá?

1.1 Conceitos Iniciais

Prezado (a), é muito importante conhecer sobre a área de Recursos Humanos. **Mas, antes de começarmos, você sabe quem são os chamados Recursos Humanos? Somos nós: as pessoas.**

As organizações são compostas ou fazem uso de diversos recursos, como financeiros, materiais, etc. Sendo assim, as empresas passaram a dividir seus recursos, para agrupá-los melhor e dar-lhes a atenção necessária, de acordo com as suas especificidades.

Após a Revolução Industrial, sobre a qual você já leu em outras disciplinas, as empresas começaram a organizar a sua forma de administração, mas, ainda assim, o papel das pessoas nos seus resultados não era valorizado. Com o passar do tempo, foi ocorrendo certa evolução da percepção da importância do fator humano nas organizações. Inicialmente, as pessoas, antes tratadas de qualquer forma e sem cuidado, passaram ao menos a serem igualadas em importância aos recursos materiais ou financeiros, por exemplo. Parece pouco, não é? E era mesmo! Mas, para a época, foi o primeiro passo rumo ao entendimento do valor das pessoas nas organizações. Partia daí o conceito formal de que, assim como todos os recursos que faziam parte de uma organização, as pessoas também eram importantes e mereciam atenção em suas relações nesta organização. Atualmente,



conceituar as pessoas como recursos já não está sendo mais tão aplicado, mas vamos abordar esse assunto mais adiante? Fique de olho na videoaula da semana para saber mais sobre o tema.



Veja um rápido vídeo sobre a evolução histórica do RH
www.youtube.com/watch?v=As9nxP0283M

Segundo Silva *et al* (2009) *apud* Chiavenato (1999, p. 6), os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização, o que nos leva ao entendimento de que as pessoas são muito mais importantes do que os demais recursos das organizações.

Após a Revolução Industrial, a busca pelo desenvolvimento e melhoria dos processos e métodos cresceu bastante e, com essa busca, alguns efeitos colaterais relacionados às pessoas começaram a surgir. **As empresas e os estudiosos começaram a perceber que o comportamento do homem influenciava diretamente no resultado da empresa.** Era preciso maximizar a eficiência da produção, mas foi ficando cada vez mais claro que isso não seria possível sem atuar adequadamente com as pessoas e suas necessidades. Nas duas imagens a seguir, é possível observar registros da época onde as pessoas não tinham as melhores condições de trabalho e se deparavam com alguma automação, proveniente da Revolução Industrial. Na terceira figura, é possível visualizar um processo mais atual e automatizado.



Figura 1 - Homem na engrenagem

Fonte: www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/especial-charles-chaplin-%E2%80%93-tempos-modernos

Descrição: A foto mostra o ator Charles Chaplin interpretando um operário na época da Revolução Industrial no filme *Tempos Modernos*. Durante a Revolução Industrial não havia muita preocupação com a segurança das pessoas. O personagem aparece pendurado em uma engrenagem bem maior do que ele, tentando apertar um de seus parafusos com a mão e se segurando na engrenagem com a outra mão, provavelmente a ponto de ser puxado para dentro da engrenagem.



Figura 2 - Linha de montagem de carro no início do século XX

Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Fordismo>

Descrição: A foto mostra uma linha de montagem do veículo Ford T, onde é possível visualizar ao menos quatro carros enfileirados, sendo trabalhados por operadores com as suas ferramentas, que se encontram do lado de fora dos carros. Os veículos estão sobre uma espécie de trilhos presos ao chão, o que indica que eram movidos sobre esses trilhos à medida que sua montagem ia sendo concluída. Não existem máquinas neste ponto da montagem, então como os carros estão quase prontos, é possível perceber que esta etapa era muito manual naquele período. Há mais de um homem por carro. No início esse carro só era produzido na cor preta.



Figura 3 - Legenda: Linha de montagem de um veículo moderno

Fonte: <http://carplace.uol.com.br/conheca-um-pouco-da-fabrica-da-honda-automoveis-do-brasil/fabrica-honda-automoveis-brasil-95/>

Descrição: A foto mostra uma linha de montagem de um veículo da marca Honda, ainda incompleto. É possível ver dois veículos presos por ganchos a trilhos localizados no teto, o que indica que os veículos são movidos para outra etapa do processo quando concluída esta etapa. Há um visor no canto esquerdo da foto, indicando que o processo é automatizado, que interage com um computador. Provavelmente, diante da tecnologia mostrada na foto, os homens vistos trabalhando nos carros devem fazer apenas etapas de vistoria, algum ajuste mais específico ou alguma montagem, como as colocações dos pneus. Há apenas um homem trabalhando por carro.



Podemos dizer que os primeiros que formalmente definiram as relações entre as organizações e as pessoas foram Frederick Taylor e Henri Fayol, responsáveis pelo surgimento da administração científica ou escola clássica. No entanto, ao longo das décadas, novos estudos foram sendo realizados, novas percepções foram adquiridas e as relações entre organizações e as pessoas continuaram evoluindo, melhorando.

Com tal evolução da visão da importância das pessoas, começou a ser criado um setor, que hoje conhecemos comumente como RH, para tratar as relações entre elas e as organizações. Este, ao longo dos anos, também foi mudando a sua forma de atuação diante da evolução de tais relações e deixou de ser um setor que tratava apenas da burocracia de pessoal para se tornar um fator chave nas transformações dentro das organizações. Não bastava apenas tratar das rotinas relacionadas às pessoas, mas passou a se perceber a importância da valorização dos profissionais e das pessoas como indivíduos, como seres humanos, bem como o papel delas nos resultados da empresa.



Veja um vídeo sobre a definição do setor RH:
www.youtube.com/watch?v=kARV4LlinCg

Devido à evolução da área de Recursos Humanos, várias nomenclaturas surgiram ao longo do tempo. Já foram utilizadas expressões como "setor de administração de pessoal ou setor de pessoal e relações humanas", entre outras. Mais recentemente, usam-se expressões como "administração de Recursos Humanos, desenvolvimento de Recursos Humanos, gestão de pessoas ou gestão com pessoas".

Você deve estar se perguntando se existe uma quantidade de pessoas ideal para fazer a área de RH funcionar bem. Pois bem, a resposta é que não existe um tamanho certo para essa área ou uma quantidade definida de integrantes, mas esses fatores variam de acordo com o tamanho da empresa ou sua visão sobre o tratamento nas relações entre as pessoas na organização. De acordo com essa visão, a área pode se dividir em subsistemas e alguns deles estão apresentados na tabela abaixo:



O SETOR	ALGUNS SUBSISTEMAS
RH	Departamento Pessoal
	Recrutamento e Seleção
	Treinamento de Desenvolvimento
	Saúde e Segurança do Trabalho
	Cargos e Salários
	Qualidade de vida
	Entre outros (variam entre as empresas)

Tabela 1 - Tabela com alguns subsistemas do setor de RH

Fonte: Própria

Descrição: A tabela está dividida em duas colunas e oito linhas. A primeira linha demarca o conteúdo das duas colunas, sendo a coluna 1 chamada "o setor" e a coluna 2 "alguns subsistemas". O conteúdo da coluna 1 é composto por uma única linha, justamente o nome do setor "RH". O conteúdo da coluna 2 é composto por sete linhas, que se apresentam uma abaixo da outra em seu conteúdo, com os nomes de alguns subsistemas mais conhecidos do setor RH, a saber: departamento pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança do trabalho, cargos e salários, qualidade de vida e, por fim, a última linha descreve o termo "entre outros", exatamente para dar o entendimento de que são apenas alguns exemplos.

Até aqui, você leu sobre quem são os Recursos Humanos e o que é a área de RH, aprendendo um pouco sobre a evolução das pessoas dentro das organizações. Vamos agora conhecer mais um conceito?

"Por Administração de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e dos seus empregados em atingir seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2011)."

A administração de RH é o ramo especializado da ciência da administração que envolve as ações que têm como objetivo a interação do trabalhador na organização e o aumento de sua produtividade. É um ramo que trata dos seguintes fatores:

- **Recrutamento**
- **Seleção**
- **Treinamento**
- **Desenvolvimento**
- **Manutenção**
- **Controle e avaliação de pessoal**
- **Segurança e saúde do trabalhador**
- **Entre outros.**



Nesse contexto, podemos entender que a administração de RH está relacionada à área de RH - apesar de que veremos ao longo da disciplina que isso também está mudando, sendo algumas dessas práticas não mais exclusivas da área RH. **Atualmente, a área de RH passou a ter atuações operacionais, táticas e estratégicas.**

Até aqui, tudo bem? A partir de agora, você lerá um pouco mais sobre os subsistemas de RH. Entender bem os conceitos iniciais é muito importante para prosseguir na disciplina.

1.2 Subsistema Departamento Pessoal - DP

Um subsistema de RH é uma divisão nas diversas formas de atuação que a área pode ter. O Departamento Pessoal - DP - é um dos subsistemas da administração de RH e objetiva efetivar todos os registros legais e necessários para as exigências das normas estatutárias e legislações trabalhistas. Algumas atribuições desse subsistema são:

- **Cuidar da parte formal da admissão e demissão, como a solicitação e registro dos documentos obrigatórios, por exemplo.**
- **Registrar e formalizar horários.**
- **Tratar das férias, da folha de pagamento, do FGTS, das contribuições ao INSS e sindicatos.**
- **Atuar para garantir o pagamento do 13º salário.**
- **Promover a aplicação das leis trabalhistas.**
- **Etc.**

Enfim, o DP trata de quase todas as formalizações relacionadas à vida do funcionário dentro da empresa.

Lembra que a área de RH vem evoluindo ao longo do tempo? É possível dizer que as atividades básicas do DP deram origem ao RH como conhecemos hoje, pois a visão formal de como atuar com as pessoas dentro das organizações começou com alguém designado pela empresa que tratava dos salários, horas extras, férias e demais assuntos desse tipo junto aos funcionários.

Uma vez que você acabou de conhecer as atividades de responsabilidade do DP de uma empresa, a partir de agora você conhecerá algumas de suas atribuições mais importantes. Fique atento (a) aos próximos tópicos!



1.3 Admissões

O processo formal de admissão de funcionários, bem como as demais relações trabalhistas, é regido pelas determinações contidas na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

A CLT é uma norma legislativa de regulamentação das leis referentes ao direito do trabalho e do direito processual do trabalho no Brasil. Ela foi aprovada em 1943 e constitui o principal instrumento de regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho. Desde a sua criação, sofreu várias alterações, observando todas as necessidades de proteção do trabalhador e defesa dos seus direitos.



Figura 5 - Carteira de trabalho

Fonte: http://molinacuritiba.blogspot.com.br/2012_01_26_archive.html

Descrição: A figura mostra no canto esquerdo três carteiras de trabalho uma sobre a outra e, um pouco abaixo, no canto direito, algumas sombras de pessoas, simbolizando que são trabalhadoras, pela proximidade com as carteiras.

Uma vez que a empresa realizou o processo de recrutamento e seleção, sendo este externo ou interno, é a hora do DP atuar. A pessoa é direcionada ao DP e recebe uma lista de documentos legais necessários para o seu registro na empresa, caso tenha sido um processo de seleção externo. Atenção: até aí, a pessoa ainda não tem vínculo com a função para a qual foi selecionada (ou vínculo com a empresa, caso se trate de recrutamento externo). Para que seja formalizada a admissão dessa pessoa, a empresa precisa solicitar a ela que apresente tais documentos, pois eles terão como finalidade, além da sua identificação, possibilitar o correto desempenho das obrigações trabalhistas, não apenas em relação ao próprio contratado, mas também nas relações da empresa com a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego.

Algumas vezes, a própria pessoa responsável pelo recrutamento e seleção entrega essa lista ao candidato e informa que ele deverá comparecer ao DP com todas as documentações exigidas.

Exemplos de documentos exigidos na contratação de um funcionário:



- CPF;
- RG;
- Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;
- Título de eleitor;
- Atestado de antecedentes criminais;
- Certidão de nascimento dos filhos menores de 18 anos;
- Certidão de casamento;
- Exames médicos;
- Reservista;
- Etc.

De posse desses documentos, o DP está apto a fazer o registro do funcionário na empresa, fazendo também os devidos registros na sua Carteira de Trabalho. **Vale ressaltar que a retenção de qualquer documento de identificação pessoal não é permitida, então este tipo de documento deve ser usado rapidamente pela empresa.** Cabe a ela extrair, no prazo máximo de cinco dias, os dados que interessam, devolvendo em seguida o documento à pessoa que está sendo contratada. Quando se trata de um recrutamento interno, o processo é bem mais simples, pois se trata do enquadramento do funcionário no novo cargo.

Mas, atenção: ainda falta algo muito importante! E se a pessoa que estiver em fase de contratação não estiver apta fisicamente para realizar as funções para as quais foi contratada? Você sabe o que deve ser feito? **Para não ter essa dúvida, antes da contratação efetiva, é realizado um exame médico admissional, de responsabilidade do empregador.** Através de tal exame, a empresa verificará a capacidade física ou mental do empregado, conforme o Art. 168º, parágrafo I da CLT e Norma Regulamentadora Nº 7 (NR 7). Essa verificação das condições de saúde é muito importante, além de ser um requisito legal!



A formalização do exame médico admissional se dá pelo Atestado de Saúde Ocupacional – ASO, que deve ser atualizado em frequência estabelecida por lei ou sempre que a empresa julgar necessário.

A essa atualização dos exames e, conseqüentemente do ASO, damos o nome de **exames periódicos**. A saúde deve ser prioridade, além de ser fundamental para o adequado cumprimento das funções das pessoas na empresa. Saiba mais sobre o assunto nas videoaulas e, também, acessando o link a seguir:



Veja um vídeo sobre os exames admissionais:
www.youtube.com/watch?v=il-E-NFjABU



Figura 6 - Exame médico ocupacional

Fonte: <http://guiadicas.net/exame-medico-admissional/>

Descrição: A figura mostra uma médica examinando um funcionário, que está sentado sobre uma maca, escutando o diagnóstico da profissional. A médica está anotando registros sobre o paciente.

Agora, sim! Documentos conferidos, ficha do funcionário pronta, resultados dos exames médicos analisados e aprovados: o caminho está aberto para o candidato, ou melhor, para o funcionário!



Figura 7 - Aperto de mãos – bem-vindo à empresa!

Fonte: <http://abaunafm.com.br/?p=4108>

Descrição: A foto mostra um aperto de mãos entre duas pessoas, simbolizando o acordo entre elas. São mostradas apenas as mãos.

Uma vez parte da empresa, o funcionário normalmente é direcionado a uma integração. Mas o que é isso?



A integração pode ser considerada como um treinamento; é um momento no qual serão transmitidas todas as normas da empresa, as legislações que a regem e, também, será ensinado ao novo funcionário como exercer as suas atividades.

O tempo de duração varia de empresa para empresa, mas normalmente vai de um dia a uma semana. Nem todas as empresas dão o devido valor, mas a integração de funcionários é muito importante para diversos fins, desde garantir que o funcionário cumpra as suas tarefas adequadamente, trazendo rentabilidade para a empresa, até evitar que ele sofra acidentes. Como você pode perceber, a integração é boa para o empregado e para o empregador!



Você pode saber mais sobre o tema ou participar de discussões na página do Facebook Direitos do Trabalhador, veja o link a seguir:

www.facebook.com/DireitoDoEmpregado/photos/a.512692092078649.133079.511400985541093/1419186208095895/?type=3&theater

No próximo tópico, você lerá sobre o contrato de trabalho, que é um direito do empregado, após ele ter passado por todos os passos anteriores.

1.4 Contratos de Trabalho

Desde que foi criada a CLT, a maior parte das relações de trabalho passou a ser formalizada no Brasil. O contrato de trabalho é uma dessas formalizações, é a relação jurídica entre empregador e empregado.

Pode ser considerado como o ajuste de vontades por escrito, pelo qual uma pessoa (futuro empregado) se compromete a prestar pessoalmente serviços subordinados a uma empresa (futuro empregador), mediante o recebimento de salário.

Você sabia que existem alguns elementos que não podem faltar num contrato de trabalho? Confira quais são:



- Nome ou denominação e domicílio ou sede das duas partes;
- Atividade contratada e retribuição do trabalhador;
- Local e período de trabalho;
- Data de início do trabalho;
- Data da celebração do contrato e, sendo a termo certo, da respectiva cessação.

Podemos dividir os contratos de trabalho em dois tipos: com prazo determinado ou prazo indeterminado.

Os contratos de prazo determinado podem ser o contrato de experiência ou algum outro em que as partes entrem em consenso sobre uma duração específica da prestação dos serviços. Quando uma pessoa entra na empresa, ela passa por um período de experiência. O tipo de contrato celebrado nesse momento chama-se contrato de experiência, sendo dividido em 30 dias ou 45 dias, conforme procedimento da empresa, podendo ser prorrogado. Mas atenção: essa prorrogação nunca poderá exceder 90 dias. Também existe outro tipo de contrato com prazo determinado, previsto no Art. 443º da CLT, quando a realização das atividades acontece num espaço de tempo pré-determinado.

Por fim, o segundo tipo de contrato de trabalho é aquele de prazo indeterminado, que não irá limitar a duração da relação de trabalho, ficando em aberto a sua vigência. Nesse tipo de contrato, ambas as partes (empregado e empregador), podem manifestar sua vontade em terminar a relação contratual.



Antes de partir para o próximo tópico, onde você verá como a empresa deve proceder no caso de encerramento do vínculo empregatício, leia o texto complementar sobre contrato de trabalho, para entender ainda mais sobre o assunto.

1.5 Demissões

A qualquer momento, um empregado pode sair de uma empresa, seja por escolha própria ou por decisão dessa empresa. Em ambos os casos, o DP deve ser envolvido nessa relação. O funcionário será direcionado ao DP, para formalizar a sua nova situação com a empresa.



Normalmente, o DP verifica eventuais pendências ou irregularidades relacionadas ao funcionário no período em que esteve atuando na empresa, como algum empréstimo pela empresa que ele tenha tomado (se a empresa oferecer), ferramentas, fardamentos e equipamentos que estejam em seu poder e que devem ser devolvidos, etc. O objetivo é regularizar essas situações ou registrar os devidos descontos no encerramento da relação empregatícia.



Figura 8 - Fim do contrato de emprego

Fonte: <http://michelebach.blogspot.com.br/2010/09/rescisao-do-contrato-de-trabalho.html>

Descrição: A figura mostra uma foto rasgada ao meio, do aperto de mãos entre duas pessoas, demonstrando que o acordo foi desfeito.

O desligamento da empresa pode partir do funcionário, mas quando ele parte da empresa, pode ser considerado de duas formas: demissão sem justa causa ou demissão por justa causa.

A demissão sem justa causa pode acontecer a qualquer momento e por qualquer motivo que não seja grave, como por exemplo, reestruturação do quadro. Nesse caso, a empresa pode pedir ao funcionário que ele cumpra o seu aviso prévio, trabalhando por mais 30 dias, como também pode indenizá-lo com o pagamento deste aviso no momento da rescisão, sendo permitido ao funcionário se afastar de suas atividades no mesmo dia da comunicação de demissão.

Já no caso de demissão por justa causa, que pode ocorrer por falta causada pelo empregado ou pelo empregador, a situação é mais delicada. Nesse caso, ocorre por algum motivo mais grave, como uma briga na empresa, roubo ou assédio, por exemplo. A lei define que a empresa pode fazer o desligamento do funcionário imediatamente, sem direito à indenização, inclusive o aviso prévio.

Quando a opção é do empregado, ou seja, quando empregador causou a falta, a rescisão se opera como se o empregado tivesse sido dispensado pelo empregador, sem justa causa.



Nas duas formas de desligamento, a maioria das empresas pratica a *entrevista de desligamento*. O objetivo é avaliar o nível de satisfação do funcionário com a empresa, obtendo informações úteis para promover melhorias para os funcionários que ainda fazem parte do seu quadro funcional. Tanto podem ser aplicados questionários quanto a entrevista pode ser feita por alguém do RH, pessoalmente ou *online*. No entanto, é importante constatar a veracidade das respostas do funcionário, porque algumas vezes ele pode ser movido por algum descontentamento e informar situações irreais.



Figura 9 - Homem sendo desligado

Fonte: <http://blog.convenia.com.br/email-desligamento-empresa/>

Descrição: A figura mostra um homem segurando uma caixa sem tampa, contendo seus pertences profissionais, tais como pastas, arquivos, etc. Ele está vestido de terno e não é possível ver seu rosto.

Vamos reforçar alguns conceitos relacionados à demissão?

Lembra-se do contrato de trabalho? Ele é extinto quando um funcionário pede demissão, é a rescisão.

Os direitos dos funcionários irão variar de acordo com algumas características, tais como: se ainda está em experiência, se tem menos ou mais de um ano de trabalho, etc. Quando se encerra um contrato por tempo determinado, o empregador paga uma indenização para o empregado com o pedido de demissão sem justa causa.

Bom, a primeira semana termina por aqui. Espero que você tenha começado a entender a importância das pessoas nas organizações, bem como que tenha entendido um pouco sobre o sentido do subsistema DP e algumas de suas práticas.

A formalização das relações trabalhistas foi uma conquista para os trabalhadores e é muito importante que as empresas saibam como proceder nessas relações formais. Os assuntos desta semana estão acabando por aqui, não deixe de ver as videoaulas e interagir com seus colegas nos fóruns! Mas espere um pouco! Antes de começar a conhecer os assuntos da próxima semana, vamos



nos despedir caçando algumas palavras sobre o que você leu até aqui? Abaixo, seguem as orientações:

Dicas para caçar a palavras (veja o número da sentença e preencha a palavra correspondente no diagrama):

- 1 - As pessoas não eram valorizadas na empresa, mas após a Revolução Industrial, passaram a ser vistas como o quê?
- 2 - Um dos subsistemas do RH.
- 3 - Elas são "os chamados Recursos Humanos".
- 4 - Se as pessoas não mais são vistas como recursos, como são vistas hoje?
- 5 - O que as empresas perceberam com o passar do tempo que influencia no resultado delas?

Diagrama:

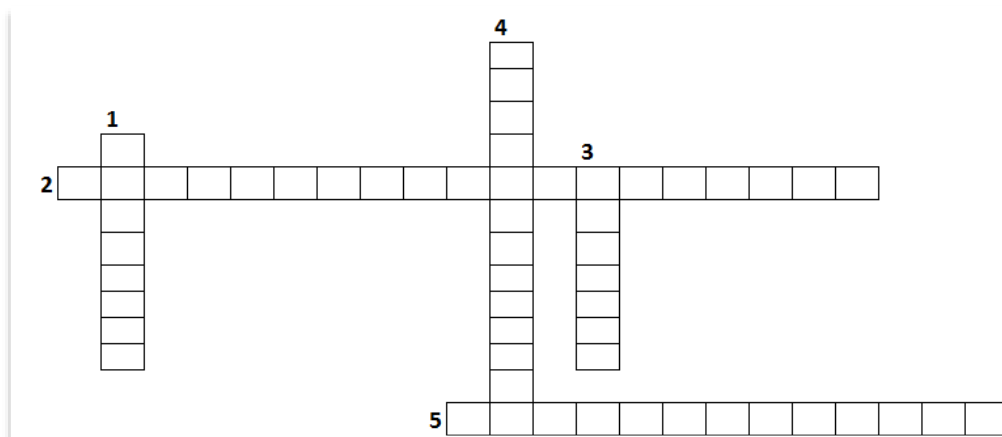


Figura 10 – Diagrama

Fonte: ao autor

Descrição: Diagrama para completar as palavras com cinco possibilidades



Você pode conferir as respostas no blog a seguir, ao final da postagem "Afiml, quem são os tais Recursos Humanos?":

<http://lunagestao.blogspot.com.br/>

Agora, sim, você está pronto para seguir para a segunda semana da disciplina RH! Veremos um pouco mais sobre as práticas relacionadas ao subsistema DP, em especial, sobre a folha de pagamento.



2.Competência 02 | Conhecer as Rotinas de Elaboração de Folha de Pagamento

Bem-vindo à segunda semana da disciplina RH! Na semana anterior, você teve o primeiro contato com alguns conceitos relacionados ao setor de Recursos Humanos, especialmente conhecendo a administração de Recursos Humanos.

Como você começou a conhecer algumas rotinas do DP, nesta segunda semana conhecerá um pouco mais sobre as práticas desse subsistema do RH, aprendendo sobre a importância da remuneração para o empregado e os cuidados que deve tomar o empregador para cumprir a legislação e garantir a satisfação do seu pessoal.

2.1 Relação assalariada

O Brasil é uma sociedade capitalista e, nesse tipo de sociedade, salário é o preço que se paga ao empregado pelo aluguel de sua força de trabalho, por um período determinado ou por unidade de produção.



O termo "salário" tem origem no latim *salarium argentum* (pagamento em sal), forma primária de pagamento oferecida aos soldados do Império Romano.

Existem algumas maneiras de definir o termo "salário", dependendo da visão do empregado ou empregador, bem como de sua forma de aplicação, abaixo seguem apenas alguns exemplos:

- **Salário nominal:** consta na ficha de registro e em todos os documentos legais, que pode ser expresso em horas, meses, etc.
- **Salário efetivo:** valor recebido efetivamente pelo empregado, após todos os descontos (INSS, IR, etc.).

Com exceção das relações consideradas escravas ou atividades voluntárias, aqueles que trabalham esperam que seus esforços sejam recompensados por um salário. Mas atenção: salário não é sinônimo de trabalho, pois uma pessoa pode trabalhar 44 horas semanais e ganhar um salário



"x" e outra pessoa na mesma empresa pode trabalhar as mesmas 44 horas e ganhar um salário "2x", então a composição do salário não está ligada apenas à quantidade de horas trabalhadas. No próximo tópico, você lerá sobre as formas de registro das horas trabalhadas.

2.2 A folha de pagamento

Organizar e controlar a folha de pagamento é uma das principais funções do DP. Já imaginou uma empresa que, por algum motivo, não paga os funcionários num certo mês? Deixando de lado as complicações legais, considerem por um momento a insatisfação que isso traria às pessoas!

O tratamento e controle da folha de pagamento envolvem o cálculo, registro e liberação do pagamento dos salários e remunerações, incluindo o recolhimento dos impostos devidos. É uma atividade séria, pois qualquer erro na realização pode decorrer em prejuízos para a empresa ou para o funcionário.

FOLHA DE PAGAMENTO		Movimento: Apto Mensal (M)					Página: 001/002	
Classificação: Empresa/Depos/Seção							Data: 27/07/2009 10:58:54	
Referência : Maio/2009							Usuário : demt	
Empresa: 001 - ABC INDUSTRIA E COMERCIO LTDA								
Depos: 001 - ADMINISTRACAO							CNPJ: 4420909000196	
Seção: -								
Regis.	Nome do Funcionário	Sal Líquido	Total Variáveis	Total Descontos	Base IRR.F	Base P.O.T.S	Base INSS	
0001	<u>JOAO CARLOS OLIVEIRA</u>	2.173,51	4.560,00	2.408,49	2.201,72	4.540,90	4.543,08	
Cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO							Sal Base: 25,00 por hora	
Evento	Descrição do Evento	Local	Refer.	Vencidos	Descob.	Outros	Geração	Data Pago
0002	HORAS NORMAIS	008	08,80	1.768,30			Manual	05/05/2009
0002	HORAS NORMAIS	001	100,80	2.808,30			Manual	05/05/2009
0002	D-S.R.	001	44,80	590,30			AutoGabal	05/05/2009
0007	LIGUO DE ADIANTAMENTOS	RAZ	0,00		1.400,00		AutoGabal	05/05/2009
0006	VALOR TRANSP (DESCONTO)	RAZ	8,80		266,30		AutoGabal	05/05/2009
9000	INSS	RAZ	11,80		356,07		AutoGabal	05/05/2009
9056	FGTS	RAZ	8,80			371,28	AutoGabal	05/05/2009
9236	IRR.F	RAZ	15,80		69,42		AutoGabal	05/05/2009
9231	IRR.F - ADIANTAMENTO	RAZ	27,50		557,08		Adiantament	05/05/2009
9255	Adiant. Salario-Ded Base IR	008	48,80			1.763,08	Adiantament	05/05/2009
9130	Dependente IR - Mensal	RAZ	1,90			144,28	AutoGabal	05/05/2009
Tot Descontos:		Sal Líquido:	Vencimentos:	Descontos:	IRR.F:	P.O.T.S:	INSS:	
		2.173,51	4.560,00	2.408,49	2.201,72	4.540,90	4.543,08	

Figura 11 - Modelo de folha de pagamento

Fonte: www.curriculocurriculum.com/modelo-de-folha-pagamento/

Descrição: A figura apresenta uma folha de pagamento, onde constam os valores relacionados aos pagamentos dos funcionários, como descontos, adiantamentos, valor do salário, INSS, FGTS, etc.



Essa atividade pode ser considerada não apenas como uma formalização de pagamento, mas também como uma atividade de crédito e débito, uma vez que entra toda a remuneração do funcionário (não só o salário, mas também horas extras, bônus, gratificações, etc. - que variam de empresa para empresa), como também ocorrem os descontos legais e eventuais (INSS, IR, sindicais, vale-refeição, empréstimos, faltas, etc.).



Salário é o que se entrega ao empregado pela prestação de serviços, em decorrência do contrato de trabalho.

Remuneração é a soma do salário (mensal, por hora, por tarefa, etc.) com outras vantagens, como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem, etc.

Uma fonte importante para alimentar a folha de pagamento é o registro do cartão de ponto, que pode ser eletrônico ou manual, dependendo da empresa, como você pode ver nas duas próximas figuras.



Figura 12 - Modelo de cartão de ponto manual

Fonte: <http://qualidadeonline.wordpress.com/2010/01/22/registro-eletronico-de-ponto-dos-funcionarios/>

Descrição: A foto mostra três cartões de ponto no modelo manual, uns sobre os outros, quando o registro é feito à caneta no cartão de cada funcionário. Ao concluir um cartão, o empregador gera outro cartão.



Figura 13 - Modelo de registro de ponto eletrônico

Fonte: <http://www.srgpuava.com.br/pag.asp?p=noticia.asp&id=1192&t=Empresas+do+setor+agropecu%E1rio+devem+adequar+registrador+do+ponto+eletr%F4nico>

Descrição: A foto mostra um equipamento de registro de ponto eletrônico, onde aparece o dedo de uma pessoa pressionando um local deste equipamento, demonstrando que ocorre a leitura da impressão digital. Do lado direito do equipamento sai um papel, como um comprovante do registro do funcionário.

Mediante tal registro, a empresa toma conhecimento dos dias trabalhados, horas extras, atrasos e faltas dos funcionários. Esse registro também é interessante para o funcionário, pois ele poderá analisar o valor recebido com base em dados e fatos. O DP usa tais dados dos registros de ponto para calcular e formalizar os pagamentos dos funcionários.

O final do processo de folha de pagamento ocorre com a emissão do contracheque ou *hollerith*, que é entregue ao funcionário como comprovação de todas as transações relacionadas à sua presença na empresa (faltas, descontos de refeição, bônus, etc.). Confira um modelo de contracheque na próxima figura.



Cód		Descrição	Referência	Vencimentos	Descontos
101		SALARIOS	30,00d	2.500,00	
973		INSS	11%		275,00
987		IRFF S.SALARIO	7,5%		54,83
				Total de Vencimentos	Total de Descontos
				2500,00	329,83
				Valor Líquido	2.170,17
Salário Base:	Sal. Contr. INSS	Base Cál. FGTS	FGTS do Mês	Base Cál. IRRF	Faixa IRRF
2.500,00	2.500,00	2.500,00	200,00	2225,00	02

Figura 14 - Modelo de contracheque

Fonte: <http://taolegal.net/img/fotos/modelo%20de%20contra%20cheque%201.jpg>

Descrição: A foto mostra um modelo de contracheque, que é entregue ao funcionário, onde constam o nome da empresa e a data referente ao período específico, bem como nome e cargo do funcionário. Abaixo, os valores referentes ao salário e descontos de INSS e IRRF. Ao final do documento, na penúltima linha, estão apresentados o total de vencimentos (créditos) e o total de descontos (débitos). Na última linha, constam valores sobre salário-base, salário referente ao INSS, base de cálculo para os créditos e débitos, FGTS do mês, etc.

De forma a deixar claro para todos como ocorrerá o processo de folha de pagamento, o DP pode estabelecer regras e divulgá-las, padronizando situações como o prazo de entrega de informações de faltas e atestados médicos, prazo de lançamento de horas extras, tempo aceitável de atraso, etc.

Essa é uma parte legal do tratamento das relações entre empregados e empresas. A seguir, você lerá sobre assuntos que não são obrigatórios, mas que facilitam bastante tais relações.

2.3 Programa de gestão de cargos e salários

Você sabia que a remuneração do trabalhador é algo tão importante que algumas empresas até criam um comitê de salários? Ele é responsável por definir o plano de cargos e salários bem como tomar decisões sobre a implantação e intervir quando for necessária alguma alteração.



O plano de cargos e salários é um instrumento de uso da alta direção da empresa, sendo o seu principal objetivo facilitar as decisões do dia a dia da empresa na área de com relação a promoções, carreira e salários.

O plano é uma ferramenta muito importante para a administração dos cargos e salários de uma empresa e ele passa, normalmente, por seis fases:

- **Análise de função;**
- **Descrição de cargos;**
- **Avaliação de cargos;**
- **Pesquisa de salários;**
- **Política de remuneração;**
- **Construção da estrutura salarial.**

Basicamente, a empresa analisa todos os detalhes das funções que compõem certo cargo, registrando também todas as exigências relacionadas a este cargo e os resultados esperados. Em seguida, ela descreve os cargos, formalizando todas as atividades que compõem cada cargo, bem como requisitos exigidos, como escolaridade, experiência, conhecimentos, etc. Após definidos, os cargos são avaliados, verificando-se a importância de cada característica descrita para os cargos.

Espera um pouco! Até aqui, você já leu algumas vezes sobre cargos e funções, mas sabia que eles não são a mesma coisa? Fique de olho nas videoaulas para entender melhor a diferença!



Cargo é uma profissão ou uma posição que você ocupa na hierarquia. Função é o que se faz, é o serviço que a pessoa desempenha. Um cargo pode ter várias funções.

O próximo passo do plano é fazer a pesquisa de salários, coletando informações sobre as práticas do mercado. Com todas essas informações em mãos, a empresa estabelece uma política salarial, definindo e apresentando as exigências de cada cargo, faixas salariais e todas as informações



que sejam necessárias para formar o programa de gestão de cargos e salários. Está construída a estrutura salarial de todos os cargos da empresa.

Mas não se esqueça de que salário não é sinônimo de remuneração, então além de definir o programa de gestão de cargos e salários, a empresa pode definir um programa de benefícios, que atenderá às necessidades das pessoas. Alguns benefícios: creche, auxílio-óptica, loja da fábrica, etc.

Com um programa como esse estabelecido, fica formalizado na empresa o caminho que as pessoas irão percorrer em direção ao seu crescimento profissional. Elas saberão exatamente todos os cargos pelos quais poderão passar e as funções que exercerão nesse caminho.

A segunda semana termina por aqui e tenho certeza de que você absorveu mais conceitos muito importantes sobre as rotinas do DP. Tais informações são essenciais, pois funcionários que realizam suas atividades e recebem por elas no tempo certo e adequadamente sentem-se mais satisfeitos e geram melhores resultados.

Atenção:

Até aqui falamos sobre assuntos relacionados ao trabalho legal, mas existem formas de trabalho, não permitidas por lei, que perduram, tais como trabalho escravo, trabalho infantil, horas extras excessivas, etc. Você, que está aprendendo isso tudo, deve aprender também a não aceitar casos como esses. Para terminar os assuntos dessa semana, veja o vídeo abaixo.

www.youtube.com/watch?v=g4YvtSTOvzU

Na próxima semana você aprenderá um pouco sobre como trazer para a empresa funcionários adequados ao seu perfil e como mantê-los.



3.Competência 03 | Conhecer Programas de Recrutamento, Seleção e Retenção de Pessoas

Na semana anterior, você aprendeu sobre a relação assalariada e sua formalização, por meio da folha de pagamentos e o contracheque.

Nessa terceira semana, uma vez estabelecido o programa de cargos e salários, você aprenderá como trazer para uma determinada oportunidade de trabalho a pessoa certa, seja buscando fora da empresa ou dentro dela, suprimindo a necessidade da organização. E, ainda, aprenderá como estabelecer formas de manter essa pessoa na empresa.

3.1 Recrutamento e Seleção - R&S

É mais um subsistema do RH que, apesar de se comunicar com o DP, não possui ligação direta com ele. Normalmente, é a área que primeiro tem contato com o candidato.

Muitas vezes as pessoas falam em recrutamento e seleção como se fosse uma só coisa, como se tivessem apenas um significado. No entanto, ambos possuem significados específicos:

- **Recrutamento de pessoal** - captação e triagem de pessoas no mercado. É um sistema que visa atrair candidatos qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da empresa. Trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer à empresa um número suficiente de pessoas.

“**Recrutamento** é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado, buscando candidatos dentro e fora da organização”. (CHIAVENATO, 1983)

- **Seleção de pessoal** - É a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar os resultados.



Figura 15 - Recrutamento

Fonte: www.ohub.com.br/ideias/recrutamento-selecao/

Descrição: A figura mostra quatro pessoas sentadas em cadeiras, uma ao lado da outra. Nas extremidades, duas mulheres e, ao centro, dois homens. Todos estão segurando currículos, demonstrando que estão aguardando que os chamem para entrevistas.

Sendo assim, você pode perceber que as palavras recrutamento e seleção andam juntas, mas não são iguais. No entanto, possuem um objetivo único e extremamente importante para as empresas, pois permitem que estas supram as necessidades de recursos humanos de acordo com os objetivos. Ou seja, R&S é um conjunto de práticas e métodos para atrair candidatos qualificados a ocupar posições dentro das organizações.



Veja um vídeo sobre R&S:

www.youtube.com/watch?v=JNg2eEM_koY

Estas atividades não têm uma frequência padrão, pois tanto pode ser que ocorra uma demanda grande de contratações, quanto pode ser que essa demanda seja pequena. **O que realmente faz como que esse processo de R&S tome início é a necessidade interna da organização, que pode ser expressa informalmente pela área requisitante ou formalmente, por uso de um documento do tipo requisição de pessoal.** Seja qual for essa necessidade, ela normalmente ocorre por algumas situações, como rotatividade (*turn over*), aumento planejado de quadro ou aumento de quadro por alguma circunstância específica. Vamos conhecer melhor esses casos? Veja a seguir:



- **Rotatividade** - é o número de pessoas desligadas de uma empresa (por vontade própria ou não) e isso gera um espaço na empresa a ser preenchido.
- **Aumento planejado de quadro** - é quando a empresa programa contratar novos funcionários, por motivos como aumento de produção, aumento de vendas, ampliação, etc.
- **Aumento circunstancial de quadro** - é quando a empresa decide aumentar o seu quadro, sem planejamento, por alguma circunstância que tenha ocorrido, como aumento urgente na entrega de algum produto, surto de doença em alguns funcionários, greve, etc.

Em qualquer situação, é muito importante que o subsistema de R&S possua um banco de dados atualizado e robusto, que é formado por informações de candidatos para diversas vagas.

Apesar de não ser obrigatória, a formalização da necessidade de funcionário por meio de requisição de pessoal é muito importante, pois ela contém informações necessárias para o sucesso da atividade de recrutamento, como a descrição do cargo, as características que o cargo exige (experiências, idiomas, etc.), entre outras.

Vale ressaltar que todo aumento na quantidade de pessoas incide diretamente na folha de pagamentos da empresa, você como Técnico em Administração deve estar atento a isso.

Você já viu as videoaulas desta semana? Caso ainda não tenha visto, pare um pouco e faça isso agora mesmo! Você vai entender bem mais sobre os assuntos aqui abordados. A seguir, conheça um pouco sobre as fontes que são usadas para recrutar pessoas para as organizações.

3.2 As fontes de Recrutamento

Estas fontes são possibilidades que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa, sendo apresentadas as mais utilizadas:



- **Funcionários da própria empresa**
- **Bancos de dados internos**
- **Indicações**
- **Sindicatos**
- **Associações**
- **Escolas/faculdades**
- **Consultorias**
- **Agências de empregos**
- **Mídia**
- **Headhunters (caçadores de talentos)**
- **Etc.**

A partir da fonte de recrutamento utilizada, dividimos o recrutamento de pessoal em:

1. Recrutamento Interno

É aquele que acontece dentro da empresa. Ele costuma envolver transferências, promoções, promoções com transferências, programas de desenvolvimento pessoal e plano de carreira. O recrutamento dentro da empresa evita despesas com anúncios, honorários com agências de emprego, etc. O R&S divulga cartazes ou, em algumas empresas, faz uso da intranet para divulgar as vagas.

• **Algumas Vantagens do Recrutamento Interno:**

- É mais econômico em termos de tempo e dinheiro;
- Aumenta a motivação dos colaboradores;
- É mais rápido.

• **Algumas Desvantagens do Recrutamento Interno:**

- Pode gerar conflitos entre colaboradores com os mesmos interesses e nas mesmas condições;
- Pode gerar expectativas frustradas nos candidatos excluídos;
- Pode gerar desvalorização da autoridade dos colaboradores promovidos, visto existir familiaridade entre ambas as partes;
- Pode gerar a promoção de pessoas sem maturidade para atender certo cargo.



2. Recrutamento Externo

É o processo de captação de pessoas no mercado de trabalho, ou seja, acontece fora da empresa. A empresa traz “sangue novo” e experiências novas, mantendo-se atualizada em relação às práticas adotadas no mercado. No entanto, é um processo mais caro, pois envolve despesas com anúncios, honorários de agências de recrutamento, etc. São fontes de recrutamento externo: cadastro de currículos, anúncio de jornal, distribuição de cartazes e panfletos, agência de empregos, parcerias com faculdades, consultorias, etc.

- **Algumas Vantagens do Recrutamento Externo:**

- Ingresso de gente nova na organização, trazendo novas formas de pensar, menos vícios comportamentais;
- A imagem da empresa como empregadora é reforçada;
- Traz novas competências para a organização.

- **Algumas Desvantagens do Recrutamento Externo:**

- É mais dispendioso em tempo e em custos comparativamente ao recrutamento interno;
- O nível de segurança é inferior ao do recrutamento interno, pois não se conhecem os futuros colaboradores e existe risco de um recrutamento inadequado;
- Pode originar desmotivação entre os colaboradores da organização.

- **Técnicas de recrutamento externo:**

São métodos que a organização usa para abordar e divulgar a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos. Podem ser:



- **Consulta de candidatos em bancos de talentos;**
- **Apresentação de candidatos por meio de funcionários da empresa;**
- **Anúncios ou cartazes na frente da empresa;**
- **Contatos com associações de classes e sindicatos;**
- **Contatos com universidades e escolas;**
- **Conferências e palestras em universidades e escolas;**
- **Contatos com outras empresas que atuam no mercado;**
- **Viagens para recrutar em outras localidades;**
- **Anúncios em mídias impressas (jornais, revistas, etc.);**
- **Agências de recrutamento;**
- **Recrutamento on line;**
- **Programas de trainees.**

3. Recrutamento Misto

Podem ser usados os dois tipos de recrutamento, interno e externo, de forma mista. Essas são as formas mais comuns:

- As vagas existentes são divididas pelos candidatos internos e externos;
- Realiza-se normalmente em primeiro lugar o recrutamento interno, sendo que o recrutamento externo apenas terá lugar se ainda existirem vagas.

Uma vez recrutadas as pessoas, o R&S irá selecionar aquelas que melhor se adequam ao perfil determinado pela área requisitante.

Acaba aqui a terceira semana, você está quase no final da disciplina e, com certeza, já aprendeu muitos conceitos importantes para a sua formação. Nesta semana, você aprendeu o quanto é importante buscar as pessoas que melhor se adequam às vagas oferecidas, isso promove a satisfação da pessoa que assume a oportunidade bem como traz benefícios diversos para a empresa. Um bom processo de R&S é um fator de garantia para que a empresa tenha menos problemas e maior sucesso.

Uma vez recrutados os candidatos, chega a hora de selecionar os que têm perfis mais adequados para a oportunidade oferecida pela empresa. Existem algumas ferramentas que podem ajudar a empresa a tomar decisão sobre qual candidato contratar, tais como testes grafológicos e



psicotécnicos, análise curricular, avaliações técnicas especializadas, buscar referências, entrevistas, dinâmicas de grupo, etc. A empresa pode fazer uso de uma dessas ferramentas ou, quando melhor, juntar mais de uma delas para garantir que o melhor candidato será contratado.

Terminando esta semana, deixo a seguir uma frase sobre R&S. O que você acha sobre ela? Discuta o assunto com seus colegas e mantenha o tema vivo em sua mente.

“O recrutamento e seleção é a melhor divulgação que uma empresa pode ter, é necessário que o selecionador tenha carisma para atrair os candidatos.”
Fabio Santos (Fonte: https://pensador.uol.com.br/frases_recursos_humanos/)

Fique atento (a), pois você está prestes a entrar na última competência, onde conhecerá sobre programas de desenvolvimento de pessoas.



4. Competência 04 | Conhecer Programas de Desenvolvimento de Pessoas

Até agora você já aprendeu conceitos muito importantes sobre a administração de RH e a importância de tratar corretamente as pessoas. Mas ainda não acabou!

Desde a Revolução Industrial, as mudanças nunca pararam, estando cada vez mais rápidas e constantes em todas as áreas, inclusive na gestão de pessoas. Hoje, estamos vivendo o que muitos chamam de Revolução da Informação ou a Era do Capital Intelectual. Não deixe de ver as videoaulas para saber um pouco mais sobre o tema!

É claro que uma revolução desse tamanho teve um forte impacto nas pessoas e nas organizações. Nesse contexto, as pessoas, detentoras do capital mais valioso para as organizações, passaram a ser mais e mais valorizadas.

Nesta quarta e última semana, você conhecerá um pouco mais sobre a evolução do setor de recursos humanos e ferramentas que são usadas para conseguir melhores resultados das pessoas.

4.1 Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

Como já deve ter percebido, a área de recursos humanos faz parte da estrutura formal da empresa, existe para dar suporte a todos os setores. Também já aprendeu que as pessoas são muito mais importantes que os recursos financeiros ou materiais, por exemplo, e que por isso igualá-las a estes recursos (o que uma vez, no passado, já significou algo bom), já não é mais tão bem aceito pela comunidade organizacional. No entanto, semântica à parte, quando falamos sobre o setor de recursos humanos, falamos de um setor real, órgão de staff, que é responsável por atividades como admissão, R&S, treinamento, seleção, benefícios, etc.



Veja um vídeo sobre gestão de pessoas:
www.youtube.com/watch?v=0fYwhNoim3A

Já a gestão de pessoas tem um contexto um pouco diferente, porque o gestor de pessoas está em toda organização, não necessariamente dentro do setor de RH. Você deve estar se



perguntando: "como assim, professora?" É simples: Quando falamos em gestão de pessoas, abrangemos muito mais do que tratar de suas relações formais na empresa, mas em especial a evolução que o tratamento das pessoas teve ao longo das décadas. Passam a ser envolvidas questões como motivação, ética, comunicação, gestão comportamental, entre outras. Ora, a administração de RH é responsável pelas pessoas, mas os seus gestores diretos também. Afinal, quem melhor pode saber como motivar uma pessoa, entender as suas dificuldades, controlar os seus atrasos, do que aquele gestor que todos os dias está em contato com ela?

Sendo assim, já estamos vivendo uma fase em que está claro que a gestão das pessoas não é de responsabilidade apenas do RH, mas principalmente dos seus gestores. O RH deve atuar em admissões, definir políticas de R&S, remuneração, prazos de faltas, treinamento e desenvolvimento - T&D, definir normas de segurança, entre outras atividades. Mas os gestores devem garantir o cumprimento dessas normas, em conjunto com a equipe.

Ficou no passado o papel apenas burocrático do RH que havia nas empresas, pois a sua responsabilidade, muitas vezes, era selecionar, contratar e demitir funcionários. Atualmente, a responsabilidade do RH é bem mais estratégica, ele tem outras atuações para que a empresa possa crescer cada vez mais. Se já ficou entendido que as pessoas são o maior fator para o bom resultado de uma empresa, preocupar-se com elas não é um benefício que a empresa lhes oferece, mas um benefício para a própria empresa.

Agora, espere só um momento: isso não quer dizer que o RH perdeu a responsabilidade em relação às pessoas. Ele continua sendo um órgão que apoia todos os setores da organização, então ele precisa estar atento aos resultados dessas pessoas. Sendo bons os resultados, a ideia é mantê-los ou definir estratégias para melhorá-los; sendo ruins tais resultados é preciso revisar as políticas internas e tomar ações junto aos gestores para resolver a situação. Uma das estratégias para obter bons resultados com as pessoas é investir em T&D, mas você sabe o que é isso? Leia sobre o assunto no próximo tópico.

4.2 Treinamento & Desenvolvimento - T&D

T&D é mais um dos subsistemas do RH e tem por objetivo aperfeiçoar as atividades desenvolvidas pelas pessoas, aumentando o conhecimento dos funcionários, deixando-os motivados, o que resultará no bom desenvolvimento de suas tarefas e melhoria no relacionamento.



As empresas precisam investir constantemente em treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, especialmente porque todo esse investimento retorna para os seus resultados.

Assim como em R&S, essas duas palavras andam tão juntas que muitos consideram como o mesmo conceito. Abaixo, um esclarecimento sobre as duas:

- **Treinamento:** "educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa". Barreto (1995)
- **Desenvolvimento:** "aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização". (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000)

O treinamento é direcionado para o condicionamento da pessoa, para a execução de suas atividades. O desenvolvimento, por sua vez, é voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude (o CHA).



Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são extremamente importantes para o crescimento das pessoas na empresa e para que atinjam bons resultados, além de se tornarem capazes de propor melhorias.

Como estamos numa época de inovações constantes, a atualização das empresas tornou-se imprescindível para levá-las à frente de seus concorrentes, pois seus funcionários são fundamentais para esse processo.

As pessoas são essenciais para a realização das tarefas e cumprimento de prazos e metas porque à frente de qualquer máquina está o indivíduo e ele pode pensar e desenvolver soluções que os equipamentos não podem oferecer às empresas. Sendo assim, o investimento feito em capacitação e qualificação dos funcionários é necessário para o próprio crescimento organizacional e precisa ser visto como realmente é: um investimento e não um custo.



Também podem (e devem) ser oferecidos treinamentos relacionados a questões comportamentais, como: desenvolvimento de liderança, relacionamento interpessoal, como encontrar motivação, comprometimento, etc. Lembra que o RH deve atuar como apoio para os setores da empresa? Pois é, ele pode determinar quais treinamentos comportamentais são necessários, sendo pela análise do depoimento dos gestores e indivíduos ou por levantamento de pesquisas de clima ou análise dos resultados da empresa.



Veja um pouco mais sobre T&D no vídeo a seguir.

www.youtube.com/watch?v=Xf4Bycke1XU

A obtenção e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecidos como CHA, é possível e deve ser estimulada pelas organizações, com o objetivo de atingir melhores resultados. Observe a figura a seguir, para entender melhor sobre o CHA.

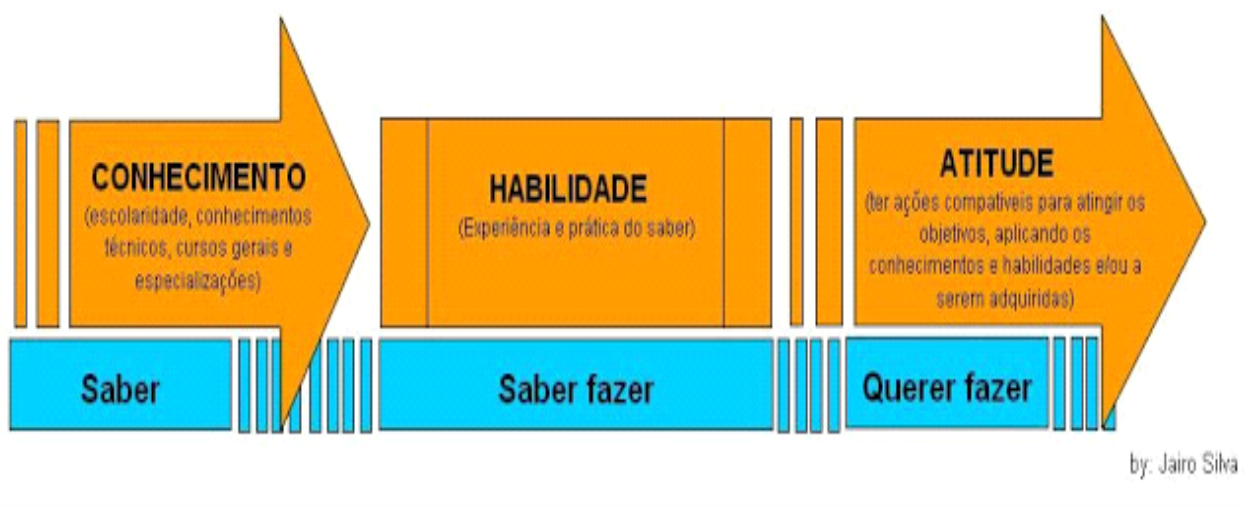


Figura 16 - O CHA

Fonte: <http://jairo-cezario.blogspot.com.br/2012/06/conhecimento-habilidade-e-atitude-cha.html>

Descrição: A figura mostra as três palavras (competências) que formam o CHA. Há uma seta cujo seu conteúdo é a palavra conhecimento. Abaixo, dela, há palavra “saber”. Na ponta da seta, há um quadrado com a palavra habilidade. Abaixo dela, há a expressão “saber fazer”. Por fim, seguindo o ciclo, há uma seta cujo conteúdo é a palavra atitude e, abaixo dela, encontra-se a expressão “querer fazer”.



O subsistema de T&D pode definir um modelo de LNT - Levantamento das Necessidades de Treinamento - e direcionar para todos os gestores, de forma que descrevam nesse documento todos os treinamentos necessários para o desenvolvimento de sua equipe.

Segue abaixo um modelo de LNT, aplicado em algumas empresas:

Solicitante	Empresa:		Gerência/Processo		Data
	Treinamento ou desenvolvimento solicitado				
	Indicar eventuais restrições de data, horário, recursos etc.				
	Quantidade lista de participantes			Entidade sugerida:	
			Data sugerida: ____/____/____		
			_____		_____
			SOLICITANTE		DATA

RH e solicitante	Classificação		Situação Geradora da Necessidade			
	<input type="checkbox"/> Melhorar resultado <input type="checkbox"/> Requisito de Competência <input type="checkbox"/> Desenvolver atitudes e comportamentos <input type="checkbox"/> Atualização Informação		Que Análise? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> Necessidade específica <input type="checkbox"/> Programa			
	Avaliação da Eficácia					
	Aprendizado		Comportamento	Impacto	ROI	
	Tarefa:		Indicador:	Indicador:	Custo anual: R\$	
	Nota mínima para aprovação:		Nível atual:	Nível atual:	Custo esperado: R\$	
	Resp:		Nível esperado:	Nível esperado:	Retorno esperado: R\$	
	Resp:		Resp:	Resp:	Resp:	
	<input type="checkbox"/> Avaliação Individual <input type="checkbox"/> Avaliação em grupo		Quant. avaliações: _____		→ Início:	

RH	Previsão de Despesas				
	Valor da inscrição: R\$		Parecer:		
	Despesas com viagem: R\$				
	Outras despesas: R\$				
	TOTAL do investimento: R\$				
Verba disponível: R\$		_____			
		Gerência RH		DATA	

Figura 17 - Modelo de LNT

Fonte: www.qualypro.com.br/artigos/tipologia-de-treinamentos-na-perspectiva-organizacional-como-definir-o-perfil-do-investimento-e-escolher-o-melhor-metodo-de-avaliacao-de-eficacia-de-treinamentos

Descrição: A figura mostra um modelo de LNT, dividido em três partes de preenchimento: solicitante, solicitante & RH e



RH. Na parte do solicitante, é pedido para ele descrever o treinamento que deseja, alguma restrição de data ou horário e a quantidade de participantes do treinamento. Na parte do RH e solicitante, para informar o objetivo do treinamento (se é para melhorar o desempenho, se é um requisito de competência, se é para desenvolver atitudes e comportamentos ou se é para atualização da informação). Depois, é solicitada uma avaliação da eficácia e, também, o custo do treinamento. No campo do RH, são solicitadas informações sobre custos relacionados ao treinamento e o valor disponível em orçamento para o mesmo.

Com base nesse documento, o RH pode analisar quais treinamentos podem ser oferecidos internamente e quais só podem ser oferecidos externamente, de forma a garantir que as pessoas participem do que foi apontado como uma necessidade pelo gestor. O setor de RH também pode trabalhar um orçamento junto à direção da empresa, para garantir o cumprimento do máximo de treinamentos que foi estabelecido pelo gestor no LNT.

Também é importante estabelecer um modelo de matriz de treinamento, conforme exemplo apresentado na figura a seguir, de forma que o gestor registre nesse documento todos os treinamentos que foram aprovados e faça o acompanhamento de todos os funcionários, registrando quais já foram treinados e quais ainda precisam de treinamento. Em algumas empresas, é o RH que se responsabiliza por este acompanhamento.

Funcionário	Atividade																				Pontos Máximos	% Polivalência	
	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T				
4																							
5	Franciele Jacqueline	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	45	31%
6	Roslene Antonoviz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	45	29%
7	Maria Lucinete	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	45	16%
8	Joana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	45	33%
9	Jocelane	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	45	49%
10	Regina Bitencourt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	45	27%
11	Dislane da Silva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	45	20%
12	Ester de Moraes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	45	20%
13	Marnalda Saitz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	45	38%
14	Maria da Penha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	45	24%
15	Diana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	45	44%
16	Ana Cristina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	45	11%
17	Eloi Aparecida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	45	7%
18	Patrícia Aparecida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	45	27%
19	Suzan Julene	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	45	27%
20	Priscila	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	45	13%
21	Suelen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	45	29%
22	Aida Maria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	45	11%
23	Ana Patricia Bibow	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	45	4%
24	Aline Aparecida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	45	20%
25	Dislane Forte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	45	27%
26	Jocasta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	45	20%
27	Josiane	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	45	13%
28	Estelani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	45	20%
29	Vera Lucia Ribeiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	45	11%
30																					258	1125	23%
31		0	0	2	19	29	0	6	36	0	3	34	45	47	15	16							
32		75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75							
33		0%	0%	3%	25%	39%	0%	8%	48%	0%	12%	45%	60%	63%	20%	21%							
TOTALIZAÇÕES																	22,9%						

Figura 18 - Modelo de matriz de treinamento

Fonte: www.proindconsultoria.com.br/publicacoes/polivalencia-da-mao-de-obra-na-celula-de-manufatura

Descrição: A figura mostra uma tabela, onde na primeira coluna estão descritos vários nomes de funcionários, um nome em cada linha, e na segunda coluna, estão dispostos em cada linha os nomes dos treinamentos. A pessoa que acompanha o status de capacitação de cada funcionários deverá atualizar o nome de cada funcionário com relação ao nome de cada treinamento, descrevendo o seu status de acordo com a legenda apresentada: 0 – não conhece; 1 – em treinamento; 2 – sabe um pouco; 3 – tem experiência



Por fim, é importante estabelecer métodos para avaliar a eficácia dos treinamentos, que podem ser:

- Questionários de satisfação de treinamento;
- Provas teóricas;
- Verificações práticas;
- Etc.

Não é o fato de treinar uma pessoa que vai garantir que ela tenha absorvido o conhecimento e que este conhecimento tenha gerado aprendizado, por isso é importante fazer essa verificação. Caso se comprove que o treinamento não foi eficaz, a empresa deve providenciar um novo treinamento. Além disso, treinamento não é a única forma de obter bons resultados com as pessoas, veja no próximo tópico outra estratégia.

4.3 Motivação e retenção de pessoas

Como já vimos, o comportamento das pessoas pode influenciar nos resultados da empresa. Você acha que pessoas desmotivadas geram bons resultados? Seguramente, não!



Segundo o dicionário, motivação é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam certo tipo de conduta em alguém.

A motivação está intimamente ligada aos motivos que direcionam uma pessoa a algum estado. Ou seja, a motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que a pessoa quer da vida e esses motivos são de cada um. Logo, **o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, porque a motivação é pessoal.**

Então, será que uma empresa pode motivar alguém, já que a motivação vem de dentro? Existem algumas correntes de estudiosos que divergem sobre esse assunto, pois algumas são firmes em dizer que não se pode motivar uma pessoa, exatamente porque a motivação depende do que há dentro dela; já outras alegam que, mesmo que a motivação seja individual e interna, fatores externos podem provocá-la nas pessoas. Controvérsias à parte, **as empresas precisam de pessoas motivadas**



realizando suas atividades. O que pode acontecer é a empresa oferecer estímulos que venham a provocar que as pessoas se sintam motivadas. Por ser um assunto que pode ter tantas variações, o RH tem que estar atento às pessoas. Uma ferramenta muito importante é aplicar pesquisas de clima organizacional ou de satisfação para conhecer o sentimento das pessoas, mas outras situações, como resultados baixo ou sabotagens, podem mostrar se as pessoas estão felizes em seu ambiente de trabalho.

Ações que a empresa pode tomar: preocupar-se em promover um bom clima organizacional, oferecer benefícios, valorizar as pessoas, etc.

São diversas as teorias motivacionais, que surgiram ao longo das décadas através de estudos ou experimentos, seguem abaixo algumas para seu conhecimento:

- **Teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow:** aqui, as necessidades humanas podem ser hierarquizadas. As necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua realização.



Figura 18 - Pirâmide de Maslow

Fonte: www.ebah.com.br/content/ABAAABgDgAJ/aula-motivacao

Descrição: a figura mostra uma pirâmide onde as necessidades estão hierarquizadas dentro delas, agrupadas uma abaixo da outra, de acordo com cada um dos seus cinco tipos. Na base da pirâmide, a necessidade mais básica, que vai subindo



em importância de acordo com a necessidade apresentada. A primeira necessidade é a fisiologia (respiração, comida, água, sexo, sono, excreção, etc.). Acima dela, na pirâmide, está a necessidade de segurança (corpo, emprego, recursos, moralidade, família, saúde etc.). Acima da segurança, vem a necessidade de amor (amizade, família, sexo). Acima do amor, vem a necessidade de estima (autoestima, confiança, conquista, respeito) e, por fim, a necessidade de realização pessoal (moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito etc.).

- **Teoria X e Y, de Douglas McGregor:** A teoria X assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A teoria Y baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar.
- **Teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg:** aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. O objetivo dessa teoria foi entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles fatores que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. Herzberg afirmava que existiam dois fatores que afetavam o indivíduo:

A. **"Fatores motivadores" (que levam a satisfação):** a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo;

B. **"Fatores higiênicos" (que levam a insatisfação):** a insatisfação no cargo é função do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades).

Herzberg evidenciou, por meio de diversos estudos práticos, a presença de dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo, são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

Existem várias outras teorias, sob diferentes óticas de estudo, mas conhecer sobre estas já é muito importante para a disciplina. A existência de cada uma delas não significa dizer que são verdades universais ou que nunca serão atualizadas, mas todas foram passos muito importantes no entendimento do indivíduo e na percepção da importância de sua motivação nas relações de trabalho. Entenda um pouco mais sobre as teorias motivacionais, vendo os vídeos a seguir:



Veja dois breves vídeos sobre teorias motivacionais:

www.youtube.com/watch?v=AN8jdK22tAw

www.youtube.com/watch?v=zqWa4KI1zUI

Podemos entender que pessoas motivadas geram melhores resultados para a empresa, sendo assim, esta deve desenvolver estratégias que as mantenham felizes por fazerem parte dela.



A retenção de pessoas está diretamente ligada ao sentimento das pessoas por fazer parte de uma empresa. Estando insatisfeitas, elas podem render resultados ruins ou mudar de empresa. Sendo assim, as organizações têm buscado mais do que a satisfação, mas a felicidade dos seus funcionários admitindo que, dessa forma, conseguirão atrair e reter os melhores talentos que serão os elementos-chave para o seu sucesso.



O caminho para reter pessoas na empresa começa desde um processo de recrutamento e seleção adequado até a ministração de treinamentos e percepção da motivação das pessoas, atuando para que se sintam felizes em realizar as suas tarefas e, assim, gerar bons resultados.

Lembra que na primeira semana foi mencionado sobre o nome da área de RH e sobre a mudança de sua atuação ao longo das décadas? No próximo tópico, você lerá um pouco sobre como as pessoas podem fazer parte da gestão.

4.4 Gestão de pessoas ou gestão com pessoas?

Está em pauta a necessidade de tratar a pessoa não mais como um “recurso” humano, equiparado aos demais recursos empresariais, mas como um elemento diferenciado para o sucesso organizacional, aquele “talento” a ser descoberto e desenvolvido. O conceito “gestão de pessoas” veio à tona nesse momento, uma nova forma de enxergar as pessoas se estabeleceu a partir daí.

Devido à mudança na visão do RH e atuação do gestor em relação às pessoas, novas nomenclaturas tentaram representar de maneira simples a importância do setor de RH:

- **Gestão de Talentos;**
- **Departamento de Gente;**
- **Superintendência de Pessoas;**
- **Consultoria Interna de Negócios;**
- **Entre outras.**

Com a velocidade da mudança, hoje o próprio conceito “gestão de pessoas” já sofreu uma significativa transformação conceitual. Há uma nova geração entrando no mercado de trabalho e é preciso dar espaço para essa geração tão diferente das anteriores. Uma forma inteligente de comprometê-la é ter uma gestão com ela, e não sobre ela. Considerá-la não só como executante, mas como parte da solução. Sendo assim, envolver as pessoas é essencial para obter bons resultados. Não



basta apenas decidir, mas fazê-las tomarem parte das decisões. Claro que isso não se aplica a todos os casos e nem a todos os tipos de decisões, mas a empresa pode começar criando um canal para escutar as pessoas e incentivá-las a dar sugestões para a solução de alguns problemas. Capacitá-las, escutá-las, proporcionar benefícios, preocupar-se com seu bem-estar e segurança, passando, assim, a contar com aliados da produtividade. Todos os conceitos e nomenclaturas apresentados neste caderno podem ser aplicados, dependendo do estágio de evolução da empresa.

O importante é que as pessoas sejam genuinamente consideradas nas determinações de políticas das empresas, que sejam vistas com a importância que merecem para o sucesso. Qualquer organização que deseja manter-se bem no mercado deve se alinhar com os conceitos contemporâneos que lhe possibilitem uma atuação mais efetiva. Agora, estamos discutindo o termo "gestão com pessoas"; em algum tempo, provavelmente poderá ser outro.

No último tópico desta semana, você verá sobre avaliação de desempenho, uma forma de acompanhar os resultados das pessoas e tomar decisões sobre esses resultados.

4.5 Avaliação de desempenho

Uma vez que a empresa tem um bom programa de cargos e salários estabelecido, realiza processos de R&S eficientes, como ela vai promover quem foi contratado? Uma hora o seu pessoal vai ansiar seja por aumento de salário ou por crescimento. Você não ansiaria? Avaliar o desempenho é muito importante para esse fim, mas também para perceber a situação da empresa e gerar ações que venham a desenvolver as pessoas e posicioná-las quanto aos seus resultados.

Existem várias formas das empresas avaliarem seus funcionários, como a avaliação por competência ou avaliação por objetivos, entre outras. Lembra-se do CHA? Na avaliação por competências o avaliador determina o conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o cumprimento das funções dos cargos. Então, ele define comportamentos relacionados a estas competências e estabelece notas para avaliar o funcionário em relação aos comportamentos. Na avaliação por objetivos são criadas metas para os objetivos relacionados às atividades de cada funcionário, sendo cada funcionário avaliado depois pelo cumprimento ou não dessas metas. Lembre-se de que esses são só alguns exemplos de avaliação, mas em todos eles o funcionário deve ser informado sobre os resultados, em busca de orientá-lo a tomar novos caminhos, se necessário, ou estabelecer novas metas.



As empresas devem estabelecer indicadores de desempenho que determinam a eficácia (ou falta dela) dos resultados de todos os seus processos. Tais indicadores variam de acordo com a organização, o seu negócio, a sua estrutura, etc. Mas você sabe o que são indicadores?



Indicadores são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir os processos, resultados, etc.



E que tipos de indicadores são interessantes para o setor de RH estabelecer e controlar? Aqueles relacionados às suas atividades, como alguns apresentados no texto complementar desta semana. Não deixe de ler!

*“Não se **gerencia** o que não se **mede**,
não se **mede** o que não se **define**,
não se **define** o que não se **entende**,
e não há **sucesso** no que não se **gerencia**”.*
(William Edwards Deming)

Com base nos indicadores, a empresa tomará ações estruturadas para melhorar os seus resultados e terá como acompanhar se estas ações são eficazes ou não.

Após estabelecer os indicadores coletivos, a empresa pode investir em métodos de avaliação individuais. Um dos mais comuns é a avaliação 360 graus, que tem como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores.

Esperem um pouco! Antes de continuar a leitura, vamos saber mais sobre essa avaliação? Dê uma olhada no vídeo a seguir:



Vídeo sobre avaliação 360 graus:
www.youtube.com/watch?v=Gk5XtU5xLWk



Nesse tipo de método o funcionário recebe *feedbacks* (*retornos de informação*) simultâneos de diversas fontes ao seu redor, por isso o nome 360 graus. Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. É considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo. O resultado dessa avaliação é confidencial e apresentará as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário, oferecendo dados para a elaboração de um plano de ação em relação às melhorias individuais e, também, da organização.

Além disso, algumas empresas também alinham esse resultado com a possibilidade de promoção dos funcionários.

Terminamos a quarta semana e, também, a disciplina de RH. Tenho certeza de que os conhecimentos disseminados neste caderno foram e serão de extrema importância para você, técnico em administração, em qualquer área que venha a atuar. Espero que você tenha internalizado a importância das pessoas na organização e como elas são essenciais para o sucesso de qualquer empresa. Por isso, você precisa saber como conduzi-las a atingir bons resultados.



Conclusão

Prezado (a), se você leu todo o caderno, viu todos os vídeos, fez todas as atividades e interagiu com seus colegas, certamente aprendeu bem os conceitos desta disciplina.

Investir na área de RH não é apenas uma questão de boa vontade das empresas, mas é uma prática que as farão melhorar efetivamente os resultados.

Entender a importância das pessoas para as empresas é o primeiro caminho para levá-las aos melhores resultados e essa foi a missão desta disciplina no seu caminho, caro (a) aluno (a). Sucesso na sua jornada!



Referências

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

SILVA, E.C.C.; SACOMANO, J.B.; MENEGHETTI, J. L. **Uma análise da evolução da área de Recursos Humanos frente a novas exigências dos sistemas produtivos**. Disponível em: <<http://gestaodepessoas.com.br/wp-site-gp/wp-content/uploads/2017/05/evolucao-rh-frente-exigencias-sistemas-produtivos.pdf>>. Acesso em 20 set. 2018.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Administração de recursos humanos / George T. Milkovich, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. - 1.ed. - 9.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

Tipos de rescisão. Disponível em: <<http://folhadp.comunidades.net/index.php?pagina=1780826664>>. Acesso em: 12 de setembro de 2016.



Minicurrículo do Professor

Luciana Bazante de Oliveira

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco. Bacharel em Engenharia da Produção pelo Centro Universitário Estácio de Sá. Especialista. Experiência na área de Gestão, com ênfase em Gestão da Qualidade e Produtividade, Gestão de Pessoas, Gestão Ambiental, Gestão da Qualidade e Segurança dos Alimentos, Gestão de Projetos e Relações Internacionais. Experiência em educação de adultos e treinamentos.

Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/7271290941628448>.

