



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

ESCOLA ESTADUAL DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Educação

Governador

Cid Ferreira Gomes

Vice Governador

Domingos Gomes de Aguiar Filho

Secretária da Educação

Maria Izolda Cella de Arruda Coelho

Secretário Adjunto

Maurício Holanda Maia

Secretário Executivo

Antônio Idilvan de Lima Alencar

Assessora Institucional do Gabinete da Seduc

Cristiane Carvalho Holanda

Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC

Andréa Araújo Rocha

Sumário

Unidade I

Capítulo I – Introdução a Administração de Recursos Humanos

1. Conceito de Administração de Recursos Humanos
2. A Competência do Profissional de Recursos Humanos
- 2.1. Capital Humano e Capital Intelectual
3. Trabalho em Equipe

Unidade II

1. Recrutamento de Pessoas
- 1.1. Conceito de Recrutamento de Pessoas
- 1.2. Recrutamento Interno
- 1.3. Recrutamento Externo
- 1.4. Avaliação dos Resultados do Recrutamento.
2. Seleção de Pessoas
- 2.1. Conceito de Seleção de Pessoas
- 2.2. Entrevista de Seleção
- 2.3. O Processo Seletivo
- 2.4. Avaliação dos Resultados da Seleção

Unidade III

Capítulo III – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

1. Treinamento
- 1.1. Conceito de Treinamento
- 1.2. Objetivos do Treinamento
- 1.3. Levantamento de Necessidades de Treinamento
- 1.4. Programação de Treinamento
- 1.5. Execução do Treinamento
- 1.6. Avaliação dos Resultados do Treinamento
2. Desenvolvimento
- 2.1. Características do Desenvolvimento Organizacional
- 2.2. Técnicas de Desenvolvimento Organizacional

Unidade IV

Capítulo IV – Desenho, Descrição e Análise de Cargos

1. Desenho de Cargos
- 1.1. Conceito de Desenho de Cargos
- 1.2. Modelos de Desenho de Cargos
2. Descrição de Cargos
- 2.1. Conceito de Descrição de Cargos
- 2.2. Objetivos da Descrição
- 2.3. Análise de Cargos
- 2.4. Método de Descrição e Análise de Cargos
- 2.5. Fases da Análise de Cargos

Unidade V

Capítulo V – Avaliação de Desempenho

1. Conceito de Avaliação de Desempenho
2. A Necessidade de Indicadores de Desempenho e Resultado
3. Critérios de Avaliação
4. Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho
5. Benefícios da Avaliação de Desempenho

Referências

Unidade I

Capítulo I – Introdução a Administração de Recursos Humanos

1. Conceito de Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos é uma base para a criação das políticas sociais da empresa. Está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas. Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa. Os empresários não devem deixar de dar atenção aos seus colaboradores, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser utilizados para o melhoramento motivacional. A expressão "Gestão de Pessoas" visa substituir "Administração de Recursos Humanos", que, ainda mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol desta mudança na nomenclatura ressaltam que o termo "Administração de Recursos Humanos" é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Algumas empresas, visando maior lucratividade, estão se preocupando em fazer investimentos com consultorias de recursos humanos. Porém, outras organizações, estão implantando uma área de gestão de pessoas na sua própria unidade de trabalho. Tudo isto está ocorrendo devido ao fato de que há uma tendência muito forte que os funcionários motivados, capacitados e com um ambiente de trabalho favorável têm alta produtividade impactando diretamente nos resultados da organização. Para trabalhar com pessoas, primeiro deve-se compreender o comportamento humano e também o conhecimento de vários sistemas e práticas de recursos humanos. A necessidade de mão-de-obra e também a legislação contribuíram para a inclusão das mais diversificadas forças de trabalho, quebrando muitos paradigmas. Até meados dos anos 80, as empresas até poderiam empregar mulheres, idosos e portadores de deficiência,

mas era evitado e quando ocorria geralmente não se estendia por muito tempo. Os gestores naquela época não possuíam uma visão estratégica de recursos humanos e sociais e conseqüentemente não investiam na contratação da "minoria".

Com o passar dos anos, e também com a contribuição trazida pelos estudos feitos pelos mais diversos pensadores da área de humanas mostrando que o investimento no emprego de mulheres, negros, idosos, analfabetos e portadores de deficiência, isto é, todos aqueles que até então eram tidos como "os excluídos", "a minoria" pela sociedade ajudariam na construção e manutenção da imagem da organização. A partir deste momento, os gestores passaram a rever muitos conceitos e investir nestas contratações. O cumprimento das leis criadas e a preocupação em evitar uma autuação, fizeram com que muitas empresas mudassem seus sistemas internos e externos de captação de mão-de-obra. Hoje, as organizações fazem o possível para tornar o seu quadro de funcionários o mais diversificado possível, primeiramente para mostrarem-se socialmente responsáveis e também para impedir um acompanhamento judicial que abalaria a sua imagem de empresa preocupada com o bem-estar da comunidade em geral.

Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos, conhecida pela sigla 'RH'. É uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade

A Administração de Recursos Humanos é uma base para a criação das políticas sociais da empresa. Está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas. Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa. Os empresários não devem deixar de dar atenção aos seus colaboradores, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser utilizados para o melhoramento motivacional.

A expressão "Gestão de Pessoas" visa substituir "Administração de Recursos Humanos", que, ainda mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol desta mudança na nomenclatura ressaltam que o termo

"Administração de Recursos Humanos" é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

São chamados recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais freqüente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização. O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

2. A Competência do Profissional de Recursos Humanos

A gestão por competências tem o objetivo de fornecer à área de recursos humanos e gestores das empresas ferramentas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com clareza, foco e critério. Essas ferramentas são alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização. É um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A gestão por competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna (**gap**) de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

O que é competência

A definição de competência está baseada no CHA, que são os conhecimentos (C) e as habilidades (H), competências técnicas, e as atitudes (A), competências comportamentais, que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Os subsistemas da Gestão por Competências

A Gestão por Competências é composta por alguns subsistemas, como:

- Mapeamento e descrição de competências; A Administração de Recursos Humanos é uma base para a criação das políticas sociais da empresa. Está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas. Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa. Os empresários não devem deixar de dar atenção aos seus colaboradores, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser utilizados para o melhoramento motivacional. A expressão "Gestão de Pessoas" visa substituir "Administração de Recursos Humanos", que, ainda mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol desta mudança na nomenclatura

ressaltam que o termo "Administração de Recursos Humanos" é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

- Mensuração de competências;
- Remuneração por competências;
- Seleção por competências;
- Desenvolvimento de competências;
- Avaliação de desempenho por competências;
- Plano de desenvolvimento por competências.

Mapeamento de competências

O mapeamento de competências é a base de toda a Gestão por Competências. O mapeamento se dá pela descrição das competências laborais no trabalho. Para tanto, existem fundamentalmente duas metodologias complementares de descrição de competências no trabalho, a saber:

A primeira se baseia nos recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessárias para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho.

A segunda utiliza-se de pautas ou referenciais de desempenho, de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então se faz necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais

de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

Avaliação por Competências

Através da avaliação por competências, também chamada de avaliação de desempenho, será identificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação está alinhado ao perfil ideal exigido pelos cargos.

A avaliação por competências é uma maneira de estimar o aproveitamento do potencial individual de cada colaborador dentro das organizações.

O resultado da avaliação será a identificação das competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas.

Plano de Desenvolvimento por Competências

Baseado no resultado da Avaliação por Competências será criado um Plano de Desenvolvimento para os colaboradores, cujo objetivo será aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada colaborador.

O uso de software na Gestão por Competências

Um projeto de implantação de gestão por competências em uma empresa demanda grande trabalho e dedicação da área de Recursos Humanos e gestores.

A utilização de um sistema informatizado desde o início do processo facilita grandemente o gerenciamento e as chances de sucesso do projeto.

Observe se a metodologia por trás do software escolhido atende de maneira satisfatória a necessidade da sua empresa.

Alguns benefícios da Gestão por Competências

- Melhora o desempenho dos colaboradores;
- Identifica as necessidades de treinamentos;
- Alinha os objetivos e metas da organização e da equipe;

- Reduz a subjetividade na Seleção e Avaliação de pessoas;
- Analisa o desenvolvimento dos colaboradores;
- Enriquece o perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados;
- Melhora o relacionamento entre gestores e liderados;
- Mantém a motivação e o compromisso;
- Extrai o máximo de produtividade de cada colaborador.

Subsistemas da gestão por competências

Mapeamento e mensuração por competências

Através do mapeamento e mensuração por competências são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das atividades de um cargo ou função e mensurados os graus ideais para cada grupo de competências que uma pessoa que assuma o cargo ou função deve ter para atingir os objetivos da empresa.

Seleção por competências

Por meio da seleção por competências, são realizadas entrevistas comportamentais, visando identificar se o candidato possui o perfil ideal para a vaga de emprego. Antes devem ser identificadas as competências necessárias para determinada atividade.

Avaliação por competências

Através da avaliação por competências, é verificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação está alinhado ao perfil ideal exigido pelos cargos e funções.

Plano de desenvolvimento por competências

Por meio do plano de desenvolvimento por competências, procura-se aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada empregado através de ações de desenvolvimento.

2.1. Capital Humano e Capital Intelectual

Capital humano

É o conjunto de capacidade, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de [trabalho](#) de modo a produzir valor econômico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência. Muitas das primeiras teorias econômicas referem-se como simplesmente como força de trabalho, um dos três [fatores de produção](#), e considerá-lo a ser um [recurso fungível](#) - homogêneo e facilmente intercambiável. Outras concepções deste trabalho prescindem desses pressupostos.

De alguma forma, a idéia de "capital humano" é semelhante ao conceito de Karl Marx da força de trabalho: ele pensava que os trabalhadores capitalistas vendiam a sua força de trabalho, a fim de receber rendimentos (salários e vencimentos). Mas muito antes de Mincer ou Becker escreverem, Marx apontou para "dois fatos desagradavelmente frustrantes" com as teorias que equiparam salários ou vencimentos com o interesse sobre o capital humano.

- O trabalhador deve realmente trabalhar, exercer sua mente e corpo, para ganhar este "interesse". Marx fortemente distinguiu entre a própria capacidade de trabalho, força de trabalho, e a atividade de trabalho.
- Um trabalhador livre não pode vender o seu capital humano de uma só vez; está longe de ser um ativo líquido ainda mais ilíquido do que ações e terra. Ele não vende as suas habilidades, mas contratos para utilizar essas habilidades, da mesma forma que um industrial vende seus produtos, e não a sua maquinaria. A exceção aqui são escravos, cujo capital humano pode ser vendido, embora o escravo não obtenha um rendimento.

Um empregador deve receber um lucro das suas operações, de modo que os trabalhadores devem estar produzindo o que Marx (sob a teoria do valor trabalho) percebida como mais-valia, ou seja, fazendo trabalho além do necessário para manter a sua força de trabalho. Embora tendo "capital humano" dá aos trabalhadores alguns benefícios, eles ainda são dependentes dos proprietários de riqueza não humana para sua subsistência. O termo aparece no artigo de Marx no artigo do jornal Nova iorquino "Daily Tribune", "The Emancipation Question", 17 de janeiro e 22 de 1859, embora o termo seja usado para descrever os seres

humanos que agem como capital aos produtores, ao invés do moderno sentido de "capital conhecimento" dotado ou adquirido pelos seres humanos.

A importância do Capital Humano

O conceito de capital humano tem relativamente mais importância em países com mão-de-obra excedentária. Estes países são naturalmente dotados com mais mão de obra devido à alta taxa de natalidade nestas condições. O trabalho excedente nesses países é o recurso humano disponível com mais abundância do que o recurso de capital tangível. Este recurso humano pode ser transformado em capital humano com entradas efetivas de valores educacionais, de saúde e morais. A transformação de recursos humanos primitivos em recursos humanos altamente produtivos com estas entradas é o processo de formação de capital humano. O problema da escassez de capital tangível dos países superavitários de mão de obra pode ser resolvido através da aceleração da taxa de formação de capital humano com investimentos privados e públicos em educação e saúde das suas economias nacionais. O capital tangível financeiro é um instrumento eficaz de promoção do crescimento econômico da nação. O capital humano intangível, por outro lado, é um instrumento de promoção integral do desenvolvimento da nação porque o capital humano está diretamente relacionado com o desenvolvimento humano, e quando há desenvolvimento humano, o progresso qualitativo e quantitativo da nação é inevitável. Esta importância do capital humano é explícito na abordagem alterada das Nações Unidas para avaliação comparativa do desenvolvimento econômico das diversas nações da economia mundial. As Nações Unidas publicaram o Relatório de Desenvolvimento Humano sobre o desenvolvimento humano em diferentes países com o objetivo de avaliar a taxa de formação de capital humano nesses países. O indicador estatístico de estimativa de Desenvolvimento Humano de cada nação é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). É a combinação do "Índice de Esperança média de Vida", "Índice de educação" e o "Índice de Rendimento". O índice de Esperança média de vida revela o padrão de saúde da população no país, índice de educação revela o padrão de ensino e a taxa de alfabetização da população; e o índice de rendimento revela o padrão de vida da população. Se todos estes índices têm a tendência de crescimento durante um longo período de tempo, é refletido em tendência crescente no IDH. O Capital Humano é

desenvolvido pela educação, saúde e qualidade de vida. Portanto, os componentes do IDH, a saber, são o, Índice de Esperança média de Vida, Índice de Educação e Índice de Rendimento estão diretamente relacionadas à formação do capital humano dentro da nação. IDH é o índice de correlação positiva entre a formação de capital humano e o desenvolvimento econômico. Se o IDH aumenta, existe uma maior taxa de formação de capital humano em resposta ao aumento do nível de educação e saúde. Da mesma forma, se o IDH aumenta, o rendimento per capita da nação também aumenta. Implicitamente, o IDH revela que quanto maior formação de capital humano, devido à boa qualidade de saúde e educação, maior será o rendimento per capita da nação. Este processo de desenvolvimento humano é a base sólida de um processo contínuo de desenvolvimento econômico da nação por um longo período de tempo. Este significado do conceito de capital humano na geração de desenvolvimento econômico a longo prazo da nação não pode ser negligenciada. Espera-se que as políticas macroeconômicas de todas as nações se centram na promoção do desenvolvimento humano e desenvolvimento econômico posterior. O Capital humano é o pilar desenvolvimento humano e do desenvolvimento econômico em todas as nações.

Classificação

Capital humano é um ativo intangível, pois não é propriedade da empresa que a emprega. Basicamente, o capital humano chega às 9h e sai às 05:00. Capital humano, quando visto de uma perspectiva de tempo consome o tempo em uma das principais atividades:

- Conhecimento (atividades que envolvam um funcionário),
- Colaboração (atividades que envolvam mais de um empregado),
- Processos (atividades voltados especificamente para as atividades de conhecimento e colaboração gerado pela estrutura organizacional - tais como impactos silo, política interna, etc)
- Ausência (férias anuais, licença médica, férias, etc.)

Risco

Quando o capital humano é avaliado pelo custo baseado na atividade através de alocações de tempo torna-se possível avaliar o risco do capital

humano. Risco do capital humano ocorre quando a organização opera abaixo dos níveis de excelência alcançáveis. Por exemplo, se uma empresa poderia razoavelmente reduzir erros e retrabalho (o componente processual do capital humano) de 10.000 horas por ano para 2.000 horas com a tecnologia viável, a diferença é o de 8.000 horas de capital de risco humano. Quando os custos salariais são aplicados a esta diferença (a 8.000 horas) torna-se possível financeiramente o valor de risco do capital humano dentro de uma perspectiva organizacional.

O Risco do capital humano acumula-se em quatro categorias principais:

- Atividades de ausência (as atividades relacionadas com os empregados que não aparecem para trabalhar, tais como licença médica, a ação industrial, etc.) A ausência inevitável é referida como Ausência Estatutária. Todas as outras categorias de ausência são chamadas de "Ausências controláveis";
- Atividades colaborativas estão relacionadas com o desperdício de tempo entre vários empregados dentro de um contexto organizacional. Os exemplos incluem: reuniões, telefonemas, formação de instrutores, etc;
- Atividades de conhecimento estão relacionados aos gastos de tempo por uma única pessoa e incluem encontrar / recuperar informações, pesquisa, e-mail, mensagens instantâneas, blogs, análise de informação, etc, e
- Atividades processuais são de conhecimento e colaboração atividades que resultam do contexto organizacional, tais como erros / retrabalho, transformação de dados manual, stress, política, etc.

Capital Intelectual

Diversas pessoas têm dificuldade para definir corretamente o Capital Intelectual e acabam confundindo com o conhecimento adquirido pelas pessoas, a equipe mesmo num primeiro momento pensou que se tratava apenas do conhecimento adquirido.

A seguir vamos definir o que é Capital Intelectual:

Capital Intelectual é formado por: capital humano, capital estrutural e capital dos clientes.

- Capital Humano: são a qualificações, habilidades, conhecimento e a criatividade das pessoas.
- Capital Estrutural: é a parte que pertence à empresa como os bancos de dados e os manuais de procedimentos.
- Capital dos Clientes: o valor da franquia, do relacionamento com os clientes, a lealdade deles à marca da empresa, o quanto ela conhece a necessidades de seus clientes e antecipadamente resolve seus problemas.

De forma resumida podemos dizer que:

Capital Intelectual = valor de mercado – valor patrimonial

Capital intelectual é o nome dado a toda a [informação](#), transformada em conhecimento que se agrega àqueles que você já possui. Assim, por exemplo, uma pessoa que sabe dirigir um veículo pode não entender de [mecânica](#). Mas, outro, poderá fazê-lo, se souber mecânica. Hoje, sabemos, princípios básicos de mecânica são ensinados em [escolas](#) que dão testes para a obtenção de carteiras de habilitação. Sendo básica, ela lhe dá apenas alguns princípios os quais lhe pode nortear, sem sombra de dúvidas, na busca de um profissional com conhecimento mais profundo.

A nova era do capital intelectual

A lógica do capitalismo era simples. O Senhor Ricaço tinha uma idéia para criar uma empresa. Transformava seu dinheiro em ativos fixos: uma fábrica, equipamentos, escritórios. Contratava um executivo para administrar os ativos. O executivo, por sua vez, contratava operários para as máquinas. O Senhor Ricaço os pagava. O Senhor Ricaço ficava com todos os lucros, assegurava a manutenção dos equipamentos e comprava máquinas novas. Ele podia, se quisesse, oferecer ao público a oportunidade de dividir com ele a propriedade da companhia e, às vezes, também oferecia essa opção aos executivos. Quase nunca estendia essa possibilidade aos trabalhadores, mas nos anos de bons negócios os presenteava com um ganso para o almoço de Natal.

Em meados do século passado, Karl Marx observou que o trabalhador industrial, diferentemente do artesão e do pequeno produtor rural, já não detinha a posse de seus instrumentos de trabalho, nem do produto de seu trabalho. Marx se

equivocou sobre muitas coisas, mas não sobre essa, à qual deu o nome de "alienação da mão-de-obra". Henry Ford era dono de tudo o que era necessário para a manufatura de carros e também dos próprios carros, até vendê-los.

O capitalismo intelectual é diferente. Em empresas que exigem investimentos intensivos em conhecimento, não fica claro quem é dono da empresa, de suas ferramentas e de seus produtos. O descendente moderno do Senhor Ricaço começa com uma contribuição inicial feita por algum capitalista de investimentos do Vale do Silício. Aluga espaço para escritórios em algum centro empresarial nos subúrbios e não é dono de fábrica nenhuma - seus produtos são manufaturados por uma empresa em Taiwan. A única planta e os únicos equipamentos que a companhia possui são mesas, computadores e talvez uma máquina de Coca-Cola. O Senhor Ricaço comprou os ativos de sua empresa, mas não está claro quem faz os investimentos dos quais depende o capitalismo intelectual: os investimentos em pessoas. O executivo estudou administração de empresas, pagando ele mesmo seu curso. O trabalhador paga o curso de eletrônica que faz à noite, mas sabe que, quando o concluir, a empresa vai reembolsá-lo em metade do custo. Cada executivo e cada funcionário recebem opções de ações. Juntos, podem possuir tantas ações quanto os capitalistas.

Longe de estar alienado das ferramentas e do fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os carrega dentro de sua cabeça. Essa mudança põe de pernas para o ar a natureza e a administração das empresas. Considere o caso da agência de publicidade Cordiant, antes conhecida como Saatchi & Saatchi. Em dezembro de 1994, os investidores institucionais, descontentes com o que viam como arrogância e irresponsabilidade do seu presidente, Maurice Saatchi, forçaram conselho de administração a demiti-lo . Vários outros executivos também dixaram a empresa em sinal de protesto contra a demissão de Saatchi, e a empresa perdeu algumas contas grandes primeiro a da Mars, fabricante de chocolates, depois a da British Airways. No que dizia respeito ao patrimônio da agência, a demissão de Saatchi não teve repercussão nenhuma. Apesar disso, as ações da empresa caíram imediatamente. Moral da história: os acionistas pensavam que eram donos da Saatchi & Saatchi, mas, na verdade, eram donos

de menos da metade da empresa. A maior parte do valor da empresa era o seu capital humano, contido na figura de Saatchi.

Não faltam evidências que comprovem o valor do capital humano. Se é assim, por que as empresas o administram de maneira tão aleatória?

O capital humano é o lugar onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar são os ativos fixos dos quais dependem o trabalho de conhecimento e as empresas de conhecimento.

Vale à pena sublinhar esse ponto: o trabalho rotineiro e mal qualificado, mesmo que seja feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização. Ou pode ser automatizado ou, quando não pode, o funcionário, que contribui pouco e aprende pouco em matéria de habilidades e conhecimentos, pode ser substituído facilmente. É uma mão contratada, não uma cabeça contratada. Não estou dizendo que faltem talento ou qualificação a esses trabalhadores. Eles podem ter uma inteligência monumental, mas ela pertence exclusivamente a eles, não faz parte do capital da companhia.

Idéias nota 10 - Precisamos enxergar a situação da perspectiva das organizações, não dos indivíduos. Para as empresas, a questão que se coloca é como adquirir a maior quantidade possível de capital humano que possam utilizar de maneira lucrativa. O capital humano cresce de duas formas: quando a organização faz um uso melhor do conhecimento que as pessoas têm e quando mais pessoas sabem mais daquilo que é útil para a organização.

O primeiro modo, trazer à tona o capital humano já existente na organização, exige que se reduza ao mínimo as tarefas que não envolvam raciocínio, a burocracia desnecessária e as pequenas disputas internas improdutivas. Na era da informática, ninguém pode fazer uso ineficiente do capital humano. Diante da concorrência acirrada, Jack Welch, presidente da GE, diz: "As únicas idéias que contam são as idéias nota 10. Não existe segundo lugar. Isso significa que precisamos conseguir o envolvimento de todo mundo na organização. Se você fizer isso da maneira certa, as melhores idéias virão à tona."

Para usar mais do que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidades para que os conhecimentos privados venham a público e os conhecimentos ocultos se tornem explícitos. O programa Work-Out, adotado pela GE - uma série de reuniões por cidades, nas quais os funcionários propõem mudanças nos processos de trabalho e os chefes precisam aprovar ou rejeitar as sugestões na hora -, constitui uma maneira comprovada de lançar o processo de chegar até as idéias de mais pessoas.

Em segundo lugar, para conseguir que mais pessoas adquiram mais conhecimentos úteis, os líderes precisam focalizar e reunir talento onde este é necessário. O vínculo com a estratégia é essencial. A Kodak, por exemplo, está se esforçando para construir o capital humano de que precisa, diante da fotografia digital que ameaça erodir o ramo da revelação química de fotos. No início dos anos 90, forças-tarefas em todas as partes da Kodak se ocuparam em procurar encontrar meios para usar imagens digitais em sua linha de produtos. O esforço não deu em nada, apesar do fato de que, em uma década, a companhia havia investido 5 bilhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento.

O problema da Kodak era de escala e foco: os grupos pequenos viviam presos nas divisões que os criaram. As fronteiras existentes entre grupos dificultavam a cooperação e a partilha do conhecimento. Em determinado momento, havia 23 grupos diferentes trabalhando no desenvolvimento de scanners digitais. A Kodak tinha algumas equipes de franco-atiradores, mas precisava de um batalhão coeso.

Corpos, mentes e almas - Quando George Fisher tornou-se presidente da empresa, em 1993, reconheceu o problema e desmontou as forças-tarefas dos diferentes departamentos, colocando a maioria delas na nova divisão de imagens digitais. Suas vendas (de produtos como o filme "inteligente", que armazena velocidade do obturador e outros dados para permitir um melhor fotoprocessamento, e a estação Copy-Print, agora montada em muitas lojas de fotografia, que utiliza tecnologia digital para fazer ampliações imediatas de fotos normais) totalizaram 500 milhões de dólares em 1994 e 1 bilhão de dólares em 1996.

As primeiras experiências da Kodak com imagens digitais encerram uma lição: é muito fácil dissipar o capital humano. É preciso concentrá-lo, reuni-lo. A inteligência, como qualquer outro patrimônio, precisa ser cultivada no contexto da ação: a simples contratação aleatória de doutores não resolve o problema.

Não há muitas empresas que, como a Kodak, enfrentam a probabilidade de que seu ramo de trabalho possa passar a se basear numa ciência inteiramente diferente. Para a maioria, o desafio é encontrar e fortalecer talentos que realmente funcionem como patrimônio e aproveitá-los, transformando-os, de certo modo, em propriedade da empresa. A cessão da propriedade de capital humano a uma empresa é obrigatoriamente voluntária. A maneira mais rápida porém não simples, de fazê-lo é criar um sentimento de propriedade conjunta entre funcionário e empresa. Diz o teórico de administração Charles Handy: "Acredito que as empresas devem ser comunidades com membros filiados. Para podermos manter pessoas dentro da empresa não podemos mais falar em funcionários. É preciso que exista alguma espécie de continuidade e de sentimento de que se pertence a algo maior".

Um paradoxo fundamental ocupa o cerne da organização na era da informática: ao mesmo tempo que os empregadores enfraqueceram os laços de lealdade e segurança no emprego, aumentou sua dependência do capital humano. Os trabalhadores do conhecimento, por sua vez, devido ao fato de trabalharem não apenas com seus corpos mas também com suas mentes - até mesmo com suas almas -, são muito mais leais a seu trabalho (mas não a seu empregador) do que operários de fábricas, que gostam muito mais do lazer que o aguarda em casa do que de seu trabalho propriamente dito. Um fator que agrava o problema é que os trabalhadores do conhecimento mais valiosos são também aqueles para quem é mais fácil abandonar seus empregadores, levando consigo seu talento e seu trabalho.

Criar vínculos - As organizações podem ajudar a criar laços de propriedade de maneira implícita ou explícita. A maneira implícita é fomentar comunidades intelectuais em áreas que sejam fundamentais para a vantagem competitiva - ou seja, em atividades de alto valor e difíceis de substituir, como o marketing, no caso da Nike, ou o design de motores, no caso da Ford. Para criar capital humano, uma

empresa precisa fomentar o trabalho em equipe. O talento individual é ótimo, mas pode sair pela porta a qualquer momento. As equipes interdisciplinares captam, formalizam e capitalizam o talento, que se torna menos dependente de indivíduos. Uma comunidade dinâmica de aprendizado confere à empresa uma participação no conhecimento. Se alguém deixar a companhia haverá três outras pessoas que sabem o que ela sabe.

Também existem maneiras explícitas de forjar o vínculo entre empresa e funcionários - ou seja, tratar os funcionários como os capitalistas que são. Diz o investidor Robert Monks: "Eu jamais investiria um níquel de capital numa empresa de prestação de serviços em que o valor fosse gerado por pessoas que saem às 5 da tarde". Mas e se você puder garantir que as pessoas não saiam?

Não é por acaso que tantos funcionários possuam participação acionária em empresas que fazem investimentos intensivos em conhecimento. Nem é surpreendente que o pagamento a título de incentivos tenha se popularizado. Segundo Erik Brynjolfsson, do MIT, "quando o funcionário possui informações que não estão à disposição de seu empregador (...) o empregador pode fazer com que o funcionário escolha ações que serão benéficas para ambos, por meio do simples expediente de oferecer a ele uma participação nos lucros da companhia".

Diz Michael Brown, principal executivo da área financeira da Microsoft: "Há 15 ou 20 anos, a pessoa era funcionária ou desempregada. Hoje em dia, as opções são muitas: as pessoas são donos, executivos e funcionários - às vezes todas as três coisas ao mesmo tempo". É apenas reconhecendo esse fato que as empresas podem proteger seu patrimônio intelectual. Para Brown, "a participação acionária de funcionários constitui um exemplo revelador de como a era da informática transformou a natureza da empresa".

A estrutura de capital da Microsoft constitui um exemplo dessa transformação. A Microsoft nunca precisou do dinheiro de outras pessoas. Desde que Bill Gates e Paul Allen a fundaram, em 1975, a companhia nunca contraiu um centavo de dívida de longo prazo. Então por que Gates e Allen abriram o capital da empresa, em 1986, se não precisavam levantar capital? Eles o fizeram em parte para limitar seus débitos. Mas isso não foi a razão principal. Segundo Brown, "quando essas empresas abrem seu capital, elas não o fazem a fim de levantar

fundos para construir fábricas. Elas o fazem para criar um veículo para a partilha da posse da companhia - não para incrementar a produção".

Vamos repassar: Bill Gates e Paul Allen constituíram uma sociedade porque precisavam de um veículo para compartilhar a posse da companhia. Com quem? Com os funcionários. Por quê? Porque eles criaram a propriedade-chave da empresa - as linhas de código de softwares - e possuíam seu patrimônio mais importante o conhecimento de como escrever mais linhas de código. A formação de uma sociedade e a abertura do capital desta ofereceram aos funcionários um incentivo para manter seu patrimônio a serviço da Microsoft, em lugar de levá-lo para outro lugar. Hoje em dia, a posse da Microsoft se divide aproximadamente ao meio, entre as pessoas que investiram capital financeiro na empresa - os acionistas externos - e as que investiram capital humano - os funcionários e fundadores.

Mesmo as empresas tradicionais, que dependem de fábricas enormes e precisam recompensar os acionistas que investem o dinheiro necessário para a aquisição dessas fábricas, podem aprender alguma coisa com a Microsoft e outras empresas semelhantes. A General Electric hoje oferece opções de ações a 22 000 funcionários, contra apenas 200 na década de 80. Outras empresas oferecem bônus. Na prática, são dividendos pagos aos funcionários por seu investimento em capital humano. Elas reconhecem o fato de que, como diz Peter Drucker, "na sociedade do conhecimento, a premissa mais provavelmente correta para as empresas é que elas precisam dos trabalhadores do conhecimento muito mais do que os trabalhadores do conhecimento precisam delas".

Quando indivíduos conseguem captar para si mesmos quase todo o valor de seu capital humano, muitas vezes se tornam autônomos. Mas, para a maioria de nós, existe algum valor econômico gerado pelo fato de integrarmos uma organização, uma razão pela qual o trabalho que fazemos em conjunto vale mais do que a soma de nossos esforços individuais. A organização detém direitos legítimos sobre o capital humano. Legítimos, mas não exclusivos.

3. Trabalho em Equipe

Este é um tema recorrente. Sempre esteve na mídia, nas discussões profissionais e, com alguma frequência, é uma pedra no caminho do desenvolvimento profissional. Aliás, habilidade para trabalhar em equipe tem sido uma competência constante em todas as organizações, tanto que é pergunta obrigatória dos selecionadores nos processos de seleção. Hoje em dia já é uma prática assimilada pela grande maioria dos profissionais, mas o início foi complicado. Há mais ou menos uma década algumas dúvidas da eficácia do trabalho em equipe preocupou os gestores de pessoas nas organizações. Surgiam questões como: trabalhar em equipe reduz o ritmo das soluções; o grupo inibe as melhores propostas; em equipe alguns carregam o piano e os outros observam, é mais fácil fazer sozinho que explicar, entre outras considerações. Mas, foi notório, faltava prática e melhor análise.

Costumo enfatizar que só se aprende fazendo, reforçando a necessidade de se praticar os conceitos adquiridos para se dominar a teoria. É a experimentação permitindo conhecer os detalhes e as dificuldades do processo. Requer disposição e um pouco de coragem para tentar-se algo que não se domina completamente. Com o trabalho em equipe é exatamente assim. Frequentemente a resposta vem com a prática, principalmente porque trabalhar em equipe não é, apenas, uma técnica administrativa. É, também, um princípio de gestão! Dessa forma o processo começou a amadurecer, junto com as pessoas. Trabalhar em equipe é um exercício de comunicação, paciência e...permissão. Permissão para que as pessoas encontrem seus espaços para propor e testar novas idéias. Todos nós temos diversos exemplos de soluções que foram dadas por pessoas que não nos pareciam capazes de tal proeza!

Paciência para que as pessoas se sintam confiantes de que a tentativa é possível e vale a pena, mesmo com o risco do erro. Afinal: Você erra 100% dos chutes que não dá! E comunicação, fator chave de sucesso em qualquer organização! O trabalho em equipe requer nivelamento de informações para que todos caminhem na mesma direção.

Vamos fazer uma comparação: - Você já cantou em coral? Um grupo coral tem que ter harmonia. É básico. Lógico que há os cantores solos, que no seu

momento, por razões da sua habilidade, destacam-se da equipe de cantores, mas em seguida ao solo retornam à harmonia necessária ao conjunto para o melhor resultado e sob o comando de um maestro. Os cantores solos não podem destacar-se quando o solicitado é a harmonia de vozes. Destoaria o conjunto e prejudicaria o resultado geral. Todos têm sua contribuição. Você já ouviu a contribuição importante dos cantores que fazem a segunda voz? Pois é! Este é um ponto importante no trabalho em equipe. Lógico que em uma equipe as pessoas não são iguais. Até porque uma das contribuições fundamentais das equipes é a riqueza das diferenças. Temos que ter opiniões diferentes, baseadas nas diferentes experiências, formações e pontos de vista. É a contribuição da diversidade, pedra de toque do melhor resultado. Uma equipe também existe para contestar posições estabelecidas. Nelson Rodrigues já dizia a unanimidade é burra!

E hoje, uma exigência tem contribuído significativamente para fortalecer a necessidade do trabalho em equipe. Refiro-me à exigência atual de novos conhecimentos das mais diferentes especialidades que as novas tecnologias tem solicitado. Ninguém poderia acumular, sozinho, todas as áreas de conhecimento necessárias para o melhor atendimento das nossas necessidades atuais. Um conceito cada vez mais valorizado no ambiente profissional é o trabalho em equipe. Ter agilidade para desenvolver trabalhos em conjunto tem sido uma das qualidades mais exigidas nos processos de contratação. Trabalhar em equipe significa criar um esforço coletivo para resolver um problema, são pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa visando concluir determinado trabalho, cada um desempenhando uma função específica, mas todos unidos por um só objetivo, alcançar o tão almejado sucesso.

A atividade em equipe deve ser entendida como resultado de um esforço conjunto e, portanto as vitórias e fracassos são responsabilidades de todos os membros envolvidos. Muitas pessoas, que atuam em diversas organizações, estão trabalhando em grupo e não em equipe, como se estivessem em uma linha de produção, onde o trabalho é individual e cada um se preocupa em realizar apenas sua tarefa e pronto.

No trabalho em equipe, cada membro sabe o que os outros estão fazendo e reconhecem sua importância para o sucesso da tarefa. Os objetivos são comuns e as metas coletivas são desenvolvidas para ir além daquilo que foi pré-determinado. O trabalho em equipe possibilita trocar conhecimentos e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Na sociedade em que vivemos, o trabalho em equipe é muito importante, pois cada um precisa da ajuda do outro. Pense numa vela acesa, ela é bonita, envolvente, ilumina tudo ao seu redor. Uma vela acesa simboliza esperança, harmonia, fé. Por si só é bonita, porque ela mesma tem a sua luz. Mas a vela por outro lado é muito frágil, e qualquer vento ou sopro pode apagá-la.

Transferindo isso para o trabalho em equipe podemos concluir, que por mais que tenhamos luz própria, que brilhemos e tenhamos talento, é preciso lembrar que sozinhos nós somos muito frágeis e é exatamente por isso que qualquer problema do dia-a-dia pode ofuscar o nosso brilho. Daí a importância de entendermos o poder da ajuda mútua, sempre lembrando de que líderes e equipes superam crises quando se unem.

Saiba que quando pegamos os nossos sonhos e juntamos com os sonhos de outras pessoas, tudo se torna mais forte, iluminado e por mais escuro que o mundo pareça ser, quando o ser humano se junta consegue milagres extraordinários. O ser humano trabalhando em equipe, colaborando uns com os outros, cooperando. Consegue com certeza, afastar a escuridão e todos os problemas que possam afligir a organização.

Na vida temos que enfrentar muitas adversidades, mas quando nos juntamos um ao outro a coragem aumenta, o nosso potencial se duplica e os nossos objetivos se tornam mais passíveis de realização. O psicólogo Abraham Maslow constatou que os indivíduos têm diversas necessidades, com diferentes forças. Sabemos que necessitamos de alimento, de abrigo, pagar nossas contas, de segurança no emprego, entre outras coisas, mas também de nos relacionar com os outros e de sermos aceitos por eles. Sem isso nosso trabalho se torna enfadonho e sem graça.

Quando falamos de trabalho em equipe, logo nos lembramos das formigas e dos gafanhotos, seres tão pequenos, mas que dão um grande exemplo de união, força e autogerenciamento. As primeiras têm um líder, vivem em uma sociedade eficazmente organizada e não precisam receber ordens para executar seu trabalho. Você já viu de perto um formigueiro? Já notou como elas andam em fileiras e sincronia perfeitas, e preparam seu alimento no verão para os dias de chuva, quando não podem trabalhar? Já os gafanhotos não têm um líder, porém sabem o que devem fazer exatamente. Mas o que é trabalho em equipe? Suponha que você e mais duas pessoas estão trabalhando em uma plantação de feijão, onde cada um ganha o salário correspondente ao seu dia de trabalho. A atividade funciona da seguinte maneira: em fila, você cava o buraco, o segundo joga a semente e o terceiro integrante tapa o buraco. Cada integrante deste grupo se preocupa apenas em realizar a sua tarefa, nada entendendo da importância do trabalho dos outros, é cada um por si. Certo dia o segundo membro da equipe faltou ao trabalho por motivo de saúde, porém a atividade continuou, pois cada um recebia o salário correspondente ao seu dia de trabalho e eles sabiam muito bem qual era sua responsabilidade, sem a necessidade de um líder para orientá-los. Você cavava o buraco, o segundo não jogou a semente pois havia faltado, mas o terceiro tapava o buraco e assim prossegue o dia inteiro. Muitas pessoas, que atuam em diversas organizações, estão trabalhando em grupo e não em equipe, como se estivessem em uma linha de produção, onde o trabalho é individual e cada um se preocupa em realizar apenas sua tarefa. No trabalho em equipe, cada membro sabe o que os outros estão fazendo e sua importância para o sucesso da tarefa. Eles têm objetivos comuns e desenvolvem metas coletivas que tendem a ir além daquilo que foi determinado. Se no exemplo anterior você e os demais integrantes do grupo trabalhassem como equipe, conhecendo a importância do trabalho de cada membro, tendo uma visão e objetivos comuns, certamente vocês diriam: "nosso colega faltou, vamos ter que substituí-lo ou mudar o modo como estamos plantando, senão nosso trabalho será improdutivo".

Unidade II

1. Recrutamento de Pessoas

Cada segmento de mercado tem características próprias, atende a diferentes apelos, tem diferentes expectativas e aspirações, utiliza diferentes meios de comunicação e, portanto, pode ser abordado de maneiras diferentes. Se a técnica de recrutamento a ser utilizada for anúncios de jornais, certamente o jornal escolhido para recrutar executivos será diferente do jornal escolhido para recrutar operários braçais. O leitor poderia perguntar se o recrutamento deve focalizar todo o mercado de RH, como poderia sugerir a figura anterior. Acontece que o recrutamento nem sempre pode envolver o mercado de RH em sua totalidade, dando tiros de bacamarte ou de chumbo miúdo por todos os lados. Isto nem sempre funciona, custa caro e atinge inevitavelmente alvos imprevistos, quando deixa de acertar o alvo pretendido. O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar onde estão as fontes supridoras de RH que lhe interessam no mercado, para nelas concentrar os esforços de comunicação e atração.

Essas fontes supridoras de RH são as chamadas fontes de recrutamento que passam a representar os alvos específicos sobre os quais deverão incidir as técnicas de recrutamento. Trata-se de um problema de localização: onde buscar os candidatos pretendidos. Ou, em outras palavras, onde estão os candidatos que pretendemos atrair? Daí, a identificação e localização das fontes de recrutamento que serão os mananciais de candidatos capazes de atender aos requisitos e exigências da organização. O adequado mapeamento das fontes de recrutamento permite à organização:

- a) Aumentar o rendimento do processo de recrutamento, elevando a proporção de candidatos/candidatos triados para seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos.
- b) Reduzir o tempo do processo de recrutamento, tornando-o mais rápido.
- c) Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação de suas técnicas.

Feita a pesquisa interna e a pesquisa externa, o passo seguinte é escolher as técnicas de recrutamento mais indicadas para cada caso.

As três fases do planejamento do recrutamento:

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 e técnica de recrutamento a aplicar.

Pesquisa Mista

A junção da interna com a externa.

1.1. Conceito de Recrutamento de Pessoas

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende da decisão da linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

Como o recrutamento é uma função de staff, suas providências dependem de uma decisão da linha, que é oficializada através de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregado ou requisição de pessoal conforme pode ser observado no quadro a seguir. Trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma

vaga em seu departamento ou seção. Os detalhes envolvidos no documento dependem do grau de sofisticação existente na área de recursos humanos: quanto maior a sofisticação, menores os detalhes que o responsável pelo órgão emitente deverá preencher no documento.

A emissão de uma requisição de empregado apresenta certas semelhanças com a de uma requisição de material. Neste caso, quando o almoxarifado a recebe, verifica se existe o material solicitado nas prateleiras para entregá-lo ao requisitante, caso contrário, emite uma ordem de compra para que o material seja adquirido de algum fornecedor. No caso da requisição de empregado, quando o órgão de recrutamento a recebe, verifica se existe algum candidato adequado disponível nos arquivos: caso contrário, deve recrutá-lo através das técnicas de recrutamento mais indicadas no caso. O fluxograma abaixo dá uma idéia simplificada do processo.

Fontes de recrutamento no mercado de RH

- Organização;
- A própria empresa;
- As outras empresas;
- Escolas;
- Universidades;
- Outros.

Meios de recrutamento

Verificamos que as fontes de recrutamento são as áreas do mercado de recursos humanos exploradas pelo mecanismo de recrutamento. Em outros termos, o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos

diversificados que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa que passa a influenciá-las, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando a atrair candidatos para atender às suas necessidades.

Verificamos também que o mercado de recursos humanos é constituído de um conjunto de candidatos, que podem estar aplicados ou empregados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregado). 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). Ocorre que os candidatos aplicados, sejam reais ou potenciais, estão trabalhando em alguma empresa, inclusive na nossa. Daí os dois meios de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Como é feito o recrutamento

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer a organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Dai, as três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa do mercado e definição das técnicas de recrutamento a utilizar. O planejamento do recrutamento tem, pois, a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido.

O processo de recrutamento de pessoal começa quando surge a necessidade de preenchimento de um ou mais postos de trabalho na empresa. O setor responsável recebe a solicitação de pessoal, geralmente com o perfil do candidato, experiência exigida, qualificações etc. Independente do tipo de empresa é recomendado que o setor que irá realizar o recrutamento saiba exatamente qual é o tipo de profissional que a empresa está buscando. Não considerar todos os detalhes deste perfil pode comprometer o processo de contratação.

O processo de recrutamento de pessoal precisa ser alimentado por fontes de recursos humanos que estejam interessados nas vagas disponíveis e também que preencham os pré-requisitos estabelecidos pelo RH da empresa. Para isto, é necessário que a empresa analise qual é a sua necessidade e qual a fonte (empresas, universidades, cursos técnicos etc.) que deseja explorar em cada processo seletivo. Quanto maior o número de candidatos recrutados, mais rico será o processo e maiores serão as chances de se encontrar o profissional ideal para aquela vaga.

As opções de fontes de profissionais a serem exploradas podem ser: recrutamento interno ou recrutamento externo.

Principais Técnicas - Recrutamento

1-Anúncios em jornais e revistas especializadas:

A construção do anúncio é importante. Deve-se ter sempre em mente como o candidato poderá reagir ao anúncio. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características, representadas pelas letras AIDA.

A primeira é chamar a atenção, a segunda é desenvolver o interesse, a terceira é criar o desejo através do aumento do interesse, ao mencionar aspectos como satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreira, participação nos resultados e outras vantagens. Por fim, a ação.

2-Agência de recrutamento:

A organização pode, em vez de ir direto ao MRH, entrar em contato com agência de recrutamento para se abastecer de candidatos que constam de seus bancos de dados. As agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento. Existem três tipos de agência de recrutamento:

- Agências operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal (SINE);
- Agências associadas com organizações não lucrativas (ABRH);
- Agências particulares ou privadas.

3-Contatos com escolas, faculdades e universidades:

A organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas, universidades, associações de classe (sindicatos patronais, conselhos regionais, associações de ex-alunos), agremiações (diretórios acadêmicos) e centros de integração empresa-escola para divulgar as oportunidades que está oferecendo ao mercado.

4-Cartazes ou anúncios em locais visíveis: (DATA)

Possui baixo custo e com razoável rendimento e rapidez. Trata-se de um veículo de recrutamento estatístico e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. Geralmente é colocado nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus, padarias, supermercados, farmácias, postos de gasolina, etc (sempre com autorização do responsável pelo local).

5-Apresentação de candidatos por indicação de funcionários:

Possui alto rendimento e feito relativamente rápido. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos.

6-Consulta aos arquivos de candidatos:

O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. O sistema é feito de acordo com suas qualificações mais importantes, por área de atividade ou por cargo. Quando funciona bem, é capaz de promover a apresentação rápida de candidatos.

7-Outros:

Carro de som, “homem propaganda”, site da organização, sites especializados, entre outros.

1.2. Recrutamento Interno

É uma verificação das necessidades da organização em relação às suas carências de recursos humanos, a curto, médio e longos prazos. O que a organização precisa de imediato e quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento, o que certamente significará novos aportes de recursos humanos. Esse levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização, para retratar suas necessidades de pessoal e perfil e características que esses novos participantes deverão possuir e oferecer.

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenche-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Assim, o recrutamento interno pode envolver:

- transferência de pessoal;
- promoções de pessoal;
- transferências com promoção de pessoal;
- programas de desenvolvimento de pessoal; e
- planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

Vantagens do recrutamento interno

- É mais econômico;
- É mais rápido;
- Apresenta melhor índice de validade e de segurança;
- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados;
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Desvantagens do recrutamento interno

Exige que os funcionários tenham potencial para serem promovidos e motivação para chegarem lá. Se a empresa não oferecer oportunidade no momento adequado, corre o risco de trazer consequências com apatia, desinteresse, etc.. Pode gerar conflitos de interesse.

1.3. Recrutamento Externo

É uma pesquisa de mercado de RH no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e consequente abordagem. Assim, dois

aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento.

Por segmentação de mercado queremos nos referir à decomposição do mercado em diferentes segmentos ou em classes de candidatos com características definidas para analisá-lo e abordá-lo de maneira específica. A segmentação é feita de acordo com os interesses específicos da organização.

Exemplo de segmentação do mercado de recursos humanos.

Executivos- Supervisores - Técnicos

- Diretores - Chefes - Projetistas

- Gerentes - Encarregados - Desenhistas

- Assesores - Líderes - Processistas

Mão-de-obra especializada - Mão-de-obra braçal - Mão-de-obra qualificada

- Ferramenteiros - Operários - Vigias

- Mecânicos - Serventes - Porteiros

- Eletricista

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenche-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento.

- Arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc..;
- Conferência e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- Anúncios em jornais, revistas, etc;
- Agências de recrutamento; e
- Viagens para recrutamento em outras localidades.

As técnicas de recrutamento citadas são os métodos através dos quais a organização divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequados. São denominadas veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação.

Vantagens do recrutamento externo

- Traz "sangue novo" e experiências novas para a organização;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;

- Aproveita os investimentos em treinamentos e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Desvantagens do recrutamento externo

- O processo do que recrutamento externo, geralmente é mais demorado que o recrutamento interno;

- É mais caro e exigem inversões e despesas com anúncios, jornais, honorários de agência de recrutamento, etc.;

- Em princípio é menos seguro que o recrutamento interno.

1.4. Avaliação dos Resultados do Recrutamento

Nesta fase, o recrutamento é avaliado em função dos resultados obtidos quanto a atração e fixação de candidatos em potencial para o preenchimento de vagas oferecidas pela empresa ao mercado de trabalho.

A correta avaliação de qualquer programa de recrutamento baseia-se, principalmente:

- a) Na rapidez de atendimento à requisição de RH encaminhada pela unidade interessada;
- b) No número de candidatos potencialmente capacitados para cada vaga anunciada;
- c) No custo operacional relativamente baixo do recrutamento face à qualidade e quantidade dos candidatos encaminhados;

Conforme afirma Pontes (2001), o planejamento de pessoal fornece as estimativas das vagas que são abertas formalmente mediante o preenchimento do formulário “Solicitação de Pessoal” pelo requisitante (Chefe da Unidade). Partindo do pressuposto de que existe na empresa o catálogo de descrições e especificações de cargos, o formulário de “Solicitação de Pessoal” pode ser em muito simplificador.

Tem-se como desafio principal do recrutamento

- Agregar valor à organização e às pessoas

A importância da avaliação dos resultados:

Ao providenciar a avaliação dos resultados é possível saber se o recrutamento estará exercendo realmente sua função e qual o custo efetuado para essa realização.

Reconhece-se que quanto mais candidatos forem influenciados, melhor será o recrutamento.

No entanto, qualitativamente analisando, o mais importante é trazer candidatos que já participaram da triagem, da entrevista e que foram encaminhados ao processo seletivo.

O sucesso dos esforços direcionados às ações de recrutamento é mais rapidamente alcançado quando os próprios recrutadores também são escolhidos e devidamente treinados para exercer tal função.

Isso porque se entende que os recrutadores causam profundas impressões nos candidatos. As impressões registradas podem ser positivas ou negativas. Por isso, o consultor de Gestão de Pessoal e os responsáveis pelo recrutamento precisam saber exatamente o que o cargo exige e o que se procura nos candidatos.

2. Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas é o processo que se inicia logo após o recrutamento. Ambos os processos visam ao mesmo objetivo: trazer novas pessoas para a organização. O Recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – ou seja, uma atividade convidativa. E a Seleção é uma atividade de mapeamento, escolha, classificação e decisão – portanto, uma atividade restritiva.

O objetivo do processo de recrutamento é abastecer o processo seletivo com sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo do processo seletivo é classificar e escolher os mais capacitados, os mais adequados às necessidades da organização.

Veja abaixo algumas características da seleção de pessoas:

A seleção de pessoas é uma espécie de filtro. Permite que apenas algumas pessoas (as mais capacitadas e que apresentam as características desejadas para desenvolver o trabalho) possam ingressar na organização. A seleção busca os candidatos mais adequados ou mais aptos para determinado papel. No fundo, o que está em jogo aqui é o capital intelectual da empresa, que ela não quer perder - pelo contrário, ela quer preservá-lo e enriquecê-lo. Por isso, deve contratar a pessoa certa. Num mundo utópico onde não houvesse diferença entre as pessoas e todas reunissem as mesmas condições de desempenhar o trabalho, o processo seletivo seria completamente desnecessário. Pelo fato de a variabilidade humana ser uma constante, ele é essencial – as pessoas são diferentes no plano físico (estatura, peso, massa corporal, força, acuidade visual e auditiva, sua resistência à fadiga, etc.) e também no plano psicológico (caráter, temperamento, inteligência racional e emocional, suas habilidades, aptidões etc.).

ATENÇÃO

Todas essas diferenças levam as pessoas a se comportarem de maneira diferente, e, obviamente, com maior ou menor sucesso nas organizações.

2.1. Conceito de Seleção de Pessoas

A seleção de pessoal é um dos subsistemas de recursos humanos mais importantes. Depois de efetuado o recrutamento, o próximo passo é selecionar o indivíduo em destaque, ou seja, aquele que está mais intimamente ligado com as necessidades do cargo. Para se garantir uma seleção de sucesso é imprescindível que o profissional de recursos humanos tenha efetuado uma análise de cargos atualizada que auxilie diretamente no recrutamento e garanta uma seleção

correta. O processo seletivo nem sempre é o mesmo embora o seu objetivo final seja a escolha de um candidato que esteja adequado às necessidades da empresa. A seleção de pessoal varia de acordo com o cargo que precisa ser preenchido. A quantidade de etapas, assim como a complexidade do processo dependem de como é o grau de exigência e o tipo de cargo em que precisa ser selecionado um candidato. Os processos seletivos, em média possuem de duas há oito etapas, sendo estas eliminatórias com a finalidade de se chegar ao candidato com o perfil mais aproximado com o das qualificações exigidas pelo cargo. Durante a realização das etapas de um processo seletivo ocorre a aplicação de alguns instrumentos que colaboram para se chegar ao candidato ideal. Os principais elementos são as entrevistas (não estruturadas e estruturadas), a busca de referências, as provas de conhecimentos ou de capacitação, os testes de personalidade, os testes de habilidade cognitivos, os testes de desempenho e integridade e a aplicação de técnicas de simulação. As entrevistas são um dos métodos mais comumente utilizados e que permitem ao selecionador extrair um grande número de informações do candidato. Apesar de constituírem o instrumento mais utilizado em processos seletivos, e trazerem um grande número de informações, as entrevistas nem sempre são eficazes. É comum que os candidatos queiram mostrar o melhor de si durante uma entrevista e este fato pode fazer com que o indivíduo acrescente em suas palavras mais qualificações do que realmente tem, ou então pode também ocorrer o inverso, de acabar omitindo algo importante. Em vista disso, os profissionais de recursos humanos realizam de acordo com as necessidades de um cargo uma série de testes e provas de conhecimentos que julgam necessários para o devido exercício da função. Elas constituem por sua vez mais uma ferramenta para avaliar com objetividade os conhecimentos e a capacidade de desenvolvimento de um futuro colaborador. Após a realização de todas as etapas do processo seletivo, cabe ao selecionador rever os resultados e analisar se realmente há a interação necessária entre o cargo e o candidato. Por mais extenso que possa ser o processo de seleção geralmente apresenta vários indicadores que facilitam na hora da decisão e que apresentam um alto grau de precisão na escolha do candidato. Com vários indicadores podem-se analisar de maneira minuciosa as qualificações e conhecimentos que o candidato oferece e mais do que isso se

pode efetuar uma combinação com as exigências do cargo tendo grandes chances e concretizar um processo seletivo bem sucedido.

As velhas entrevistas de seleção de profissionais continuam as mesmas e as percepções do profissional de Recursos Humanos ainda são decisivas. Na maioria das empresas, a verdadeira seleção acontece no momento da entrevista.

A técnica mais moderna de entrevista seria a brain teaser (um tipo de entrevista quebra-cabeça) que foi desenvolvida por empresas de tecnologia dos Estados Unidos. O recrutador faz perguntas ao candidato que não exigem respostas corretas, mas testam a criatividade e a capacidade da pessoa em encontrar uma solução rapidamente. Um exemplo: “Se você pudesse juntar dois estados brasileiros, quais seriam e por quê?” ou “Por que os bueiros são redondos?”.

No entanto, há novidades nas ferramentas utilizadas antes do candidato chegar até a entrevista. Veja algumas:

Simulações e jogos online:

Buscam identificar o comportamento do candidato por meio de atitudes mensuráveis nas tomadas de decisões durante o game. Há um software utilizado por uma grande rede norte-americana de hotéis que exige que o candidato atue como um gerente hoteleiro virtual. O personagem tem tarefas que vão da compra de suprimentos até a definição do número de atendentes em operação durante o expediente do dia.

Análise de gestor ideal:

Também conhecida como, Manager Matching, que procura identificar pontos de aderência entre o colaborador e seu futuro gestor. O objetivo é que coordenadores possam buscar colaboradores com habilidades semelhantes ou complementares, resultando em uma equipe alinhada e unida. Este tipo de técnica pode aumentar significativamente a assertividade da contratação.

Sistemas de simulação de software e de programação: Validam na prática se o candidato realmente sabe utilizar um determinado software ou programar em uma determinada linguagem.

Ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone: Muito utilizadas nos processos seletivos de cargos de atendimento ao cliente.

Avaliação do rastro social on-line: Ferramentas que analisam a interação do candidato em diversas redes sociais e procura tanto por pontos positivos como negativos do seu histórico on-line.

Entrevistas online: Estas podem ser feitas a qualquer hora do dia, dentro de um prazo estipulado pelos recrutadores.

2.2. Entrevista de Seleção

Poucas pessoas conseguem um emprego sem pelo menos realizar uma entrevista de seleção ou, na maioria das vezes, uma série de entrevistas. De todos os instrumentos utilizados a entrevista de seleção é considerada a mais importante, mas a melhor pessoa que você entrevista não é necessariamente a melhor pessoa para o emprego.

É importante conhecer os tipos de entrevistas de seleção: estruturada, não-estruturada ou entrevista sob pressão.

A entrevista estruturada é exatamente um processo conduzido de acordo com uma ordem predeterminada. É cuidadosamente planejada para extrair o máximo de informações do candidato com um mínimo de perguntas do entrevistador. Em geral, a estrutura seguirá a ordem exemplificada a seguir:

- Cumprimento / bate-papo;
- Introdução;
- Experiência de trabalho;
- Formação escolar;
- Atividades e interesses;
- Descrição de pontos fortes e fracos;
- Descrição do cargo, perguntas do candidato;
- Encerramento.

O entrevistador ao conduzir a entrevista estruturada, fará o seguinte:

- Perguntas gerais, concentrando-se no passado;
- Encorajará o candidato a falar 70%-80% do tempo;
- Dará poucas informações sobre o cargo, até certificar-se das qualificações do candidato;
- Manterá contato visual;
- Ficarà à vontade com silêncios e esperará o candidato falar;
- Não fará perguntas pessoais ou comprometedoras.

A entrevista não estruturada é uma entrevista não dirigida. É informal e dá maior abertura ao candidato. O entrevistador fará um esboço dos tópicos que serão abordados. Demonstrará interesse e empatia pelo candidato e iniciará a entrevista com perguntas gerais, não comprometedoras, tais como: Conte-me sobre seu último trabalho.

O entrevistador continuará sondando com perguntas do tipo: Como as mudanças gerenciais afetaram o seu departamento?

Finalmente fará perguntas mais específicas, para obter informações definidas:

Quer dizer que você e o seu novo chefe tinham estilos muito diferentes e decidiram que uma mudança seria melhor?

A entrevista sob pressão (felizmente pouco empregada) pode ser uma experiência assustadora para o candidato inexperiente. O entrevistador deliberadamente cria uma atmosfera carregada, ameaçadora. Contradiz ou discute com o candidato, muda o rumo repentinamente e usa outras técnicas para

deixar o candidato tenso. Ele fará uma ou mais perguntas hipotéticas, como por exemplo: O que você faria se

Perguntas hipotéticas são feitas para avaliar a reação do candidato ao inesperado e sua capacidade para desenvolver rapidamente um plano de ação.

Mesmo que a intenção não seja causar tensão, conheça algumas perguntas básicas para os candidatos:

- Conte alguma coisa sobre você.
- O que você pode fazer por nossa empresa que outro candidato não pode?
- Quais são seus pontos fortes?
- Quais são seus pontos fracos?
- Quanto você foi bem sucedido até aqui?
- Quais são suas limitações?
- Quanto você vale?
- Quais são suas ambições para o futuro?
- O que você sabe sobre nossa empresa?
- Por que você está procurando um cargo em nossa empresa?
- Que qualificações você tem que o fariam ser bem sucedido aqui?
- O que é mais importante para você no trabalho?
- Como você descreveria sua personalidade?
- Quanto tempo levaria para você fazer uma contribuição significativa à nossa empresa?
- Quanto tempo você pretende ficar conosco?
- Você não acha que suas qualificações ou experiência estejam muito acima da posição que temos a oferecer?
- Qual é o seu estilo gerencial?
- Descreva uma situação na qual você teve um problema difícil e como o resolveu.
- Como gerente, o que você procura ao contratar funcionários?
- Você já precisou demitir alguém? Como você abordou a situação?
- Qual a tarefa mais difícil como gerente ou coordenador?
- Descreva algumas tarefas em que você já trabalhou sob pressão.
- Descreva alguma situação de trabalho que o tenha irritado.

- Fale de algum objetivo que você não conseguiu atingir em seu último emprego.
- Você poderia descrever alguma situação em que seu trabalho foi criticado?
- O que você aprendeu nos seus erros?
- Que tendências importantes você antecipa na nossa área?
- Por que você está deixando a empresa atual?
- Descreva o seu ambiente ideal de trabalho.
- Olhando para trás, como você vê sua ex-empresa?
- Como você acha que seus subordinados o vêem?
- O que você acha do seu ex-chefe?
- Com que tipo de pessoas você tem dificuldade para trabalhar?
- Em seu último trabalho, quais foram as realizações mais importantes?
- Por que você ainda não encontrou um novo trabalho, após tantos meses?
- Se eu falasse com seu ex-chefe, o que ele diria sobre seus principais pontos positivos e negativos?
- Quanto você acha que deveria receber para esse cargo?
- Se você pudesse começar tudo de novo o que você faria diferente em sua carreira?
- Que tipo de leitura você aprecia?
- O que mais o motiva?
- Dê dois exemplo de sua criatividade.
- Quais são suas metas a longo prazo?
- Quais as suas atividades de lazer?

Hoje, o mercado está exigindo, cada vez mais competências interpessoais, tais como: liderança, iniciativa e facilidade de relacionamento com os pares.

As organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças, a facilidade no trato interpessoal e o sentido de urgência que o mundo atual nos imprime.

O sucesso e a saúde da organização dependem das pessoas que são selecionadas para nela trabalharem e é importante ressaltar que não existe

candidato bom ou candidato ruim. O que existe é o candidato com perfil mais adequado ao cargo e a cultura da organização.

2.3. O Processo Seletivo

Considere que ao ver um anúncio, ser chamado para um processo seletivo ou participar de um concurso, há vários termos utilizados pelos selecionadores que para nós leigos, parecem-se somente com avaliações psicológicas – que também são usadas nos processos, diga-se de passagem – e que nos torna ansiosos pelo resultado. Entender como funciona este processo pode lhe auxiliar a diminuir a ansiedade natural de quem está buscando uma nova colocação.

Consultando algumas literaturas a respeito, vamos esclarecer o que ocorre em cada fase do processo e com isto permitir que sua resposta positiva para aquela tão sonhada vaga, ocorra com mais naturalidade.

Os termos técnicos e expressões podem confundir, mas são fases de um processo cada vez mais complexo que visa apenas contratar os melhores profissionais e garantir que ele permaneça na empresa o maior tempo possível. Utilize-se destas informações para planejar sua próxima oportunidade de trabalho.

Sem a pretensão de elaborar um dicionário ou uma Wikipédia sobre o assunto, os termos mais utilizados são:

Anúncio – É uma declaração pública de uma empresa indicando a necessidade de contratar um profissional para atuar em um cargo específico. Esta declaração acontece de forma direcionada – jornal, internet, fontes – visando atingir especificamente o perfil desejado nesta vaga, considerando uma verba de divulgação previamente estabelecida. Desta forma, nenhuma empresa saudável irá contratar uma copeira através de um anúncio na TV em horário nobre, sem nenhum demérito aos profissionais... a questão aqui é o melhor custo benefício

afim de garantir um número relativamente pequeno de candidatos e cada um tenha exatamente o perfil desejado.

Fonte – São empresas ou base de dados que podem disponibilizar os currículos do profissional com o perfil ideal que a empresa busca. Os bancos de currículos podem ser da própria empresa, dos sites de empregos ou instituições de ensino. Normalmente eles são muito padronizados e solicitaram exatamente o que é fundamental para identificar os melhores perfis, ainda considerando o custo benefício.

Triagem – É a análise dos currículos. O objetivo é escolher os melhores perfis analisando os históricos escolares, de empregos anteriores, identificar as habilidades necessárias. Normalmente, esta triagem agrupa de 5 a 10 profissionais que são contatados por telefone para uma verificação inicial das características. Considerando o risco de ser descartado sem uma entrevista formal, recomendo extremo cuidado neste primeiro contato. Você tem apenas um minuto para “encantar” o selecionador.

Entrevista – É realizada com quem passou pelo processo de triagem que reduziu o número de candidatos pela metade. A entrevista visa aprofundar as informações do currículo e entender as aspirações do candidato. Este contato pode ocorrer com o RH da própria empresa ou de uma empresa de seleção e recrutamento contratado para tal. O próximo passo é uma entrevista com seu líder direto.

Técnicas de processo seletivo – São aplicados pelo selecionador para avaliar as habilidades buscadas no candidato. Normalmente são usadas dinâmicas de grupo, provas situacionais ou avaliações psicológicas.

Dinâmica de grupo - São diversas atividades aplicadas com o objetivo de analisar o desempenho do candidato em equipe e detectar comportamentos e competências compatíveis ao cargo pretendido pelo candidato. Durante as atividades, o selecionador observa o desempenho de cada integrante.

Provas situacionais – São simulações de problemas rotineiros ocorridos na empresa em que o candidato deverá atuar como se já estivesse contratado. Quanto mais alto o cargo, menor a possibilidade de o selecionador aplicar testes como esses. Eles são bastante utilizados para a contratação de trainees e estagiários.

Avaliação psicológica - São diversos testes aplicados durante o processo seletivo para analisar aspectos da intelectualidade, personalidade e a coordenação motora do candidato. Nem todas as empresas aplicam testes deste tipo. Eles não são eliminatórios, podem parecer estranhos, mas sempre seja sincero nas respostas. Nunca menospreze ou se recuse a fazê-los. Eles são apenas formas de confirmar o resultado das entrevistas e visam auxiliar os selecionadores a escolher o melhor perfil. Lembre-se, não há respostas certas ou dicas para preenchê-los. Use apenas a sinceridade.

Devolutiva ou Feedback - É uma resposta dada ao candidato sobre o seu desempenho e a sua situação no processo. Por meio do feedback, o candidato pode saber os motivos pelos quais ele foi ou não escolhido pela empresa. Infelizmente é muito pouco utilizada.

Carta de agradecimento - É uma correspondência que algumas empresas mandam para agradecer pela sua participação no processo seletivo. Confira alguns modelos de carta de apresentação.

2.4. Avaliação dos Resultados da Seleção

A organização precisa determinar quais os processos e procedimentos de seleção mais adequados e que proporcionam os melhores resultados. O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz.

A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimento que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de

rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

Existe uma variedade de procedimentos de seleção que podem ser combinados de diversas maneiras. Cada organização precisa determinar quais são os processos e procedimentos de seleção mais adequados e que proporcionam os melhores resultados. O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. Mas a pergunta que geralmente paira é: como saber que o processo de provisão de pessoas apresenta eficiência e eficácia? Um dos problemas principais na administração de um processo é exatamente medir e avaliar o seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, através de suas saídas.

Somente com essa retroação (retro informação) é possível saber se deve fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais.

A seleção de pessoas também promove importantes resultados para as pessoas: A. Aproveita as habilidades e características de cada pessoa no trabalho. B. Com isso, favorece o sucesso potencial no cargo. C. Eleva a satisfação por aliar a atividade indicada para cada pessoa. D. Evita perdas futuras, ou seja, substituição de pessoas pelo insucesso no cargo. O importante é agregar talento humano à organização e dotá-las das competências essenciais necessárias.

Unidade III

Capítulo III - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

1. Treinamento

1.1. Conceito de Treinamento

Segundo CHIAVENATO [1989, p.24] “a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas: formação profissional, desenvolvimento e treinamento”. Portanto, o treinamento compreende uma educação profissional voltada para melhorar a performance dos treinados dentro da empresa em que trabalham.

Segundo SANTOS [1978, P.128]: "(...) a Formação Profissional ou Educação Técnica é um sistema intencional voltado para criar habilitações, tanto quanto possível permanentes, para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços. Coloca o indivíduo em um panorama completo, integrando-o como ente produtor de alguma coisa mas, também, como ser social que julga e dirige seus atos de trabalho".

Em razão disto, acredita-se que a formação profissional proporciona ferramentas para criar habilitações. Contudo, cabe a cada colaborador decidir qual tipo de formação ele almeja para si, pois este é o responsável interinamente pelos seus atos no ambiente de trabalho.

CARVALHO (1994, p.172) relata que o processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder. Contudo, este desenvolvimento deve ser pautado na ética profissional de cada profissão.

O treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada empresa. Consiste na aplicação de um somatório de atividades técnicas provenientes da pedagogia e psicologia, objetivando à aprendizagem de novas respostas a situações específicas.

Vários autores definem o treinamento de diversas formas:

Segundo FERREIRA (1979, p.219): “Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de

atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa”.

CHIAVENATO (1985, p.288): “Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”

TOLEDO (1986, p.88): “Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir suas necessidades”.

HAMBLIN (1978, p.15): “Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro”

Em virtude da definição de cada autor acima citado, pode-se concluir que o treinamento é um processo de educação profissional, desenvolvido pela empresa, com objetivo de capacitar a mão-de-obra para suprir suas necessidades. Tendo em vista a decisão de implantação de um programa de treinamento voltado para área de vendas, a ser implantado em empresa varejista, Churchill (2000, p. 522) afirma que: “(...) os programas de treinamento consomem em média 35% do tempo em informações sobre o produto, 30% em técnicas de vendas, 25% em informações gerais sobre o mercado e a companhia e 10% em tópicos como a ética nas práticas de venda”.

A escolha de se implantar ou não um treinamento envolve diversos fatores ligados à análise da empresa, das tarefas e dos recursos humanos, ou seja, identificar o comportamento dos colaboradores, saber até onde vai o conhecimento dos treinados, identificar os recursos disponíveis para realização de um treinamento, associar cada tarefa ao tipo de comportamento correto e por fim definir quais as áreas torna-se necessário um treinamento.

O processo de avaliação consiste em obtenção de informações sobre os efeitos que um programa de treinamento tem na concretização das metas da empresa. Portanto, se a empresa possui como meta o aumento das vendas, a mensuração

sobre a eficácia do treinamento será definida através dos números, ou seja, comparar a receita que a empresa obteve antes e após o processo de treinamento. Contudo, segundo Churchill (2000, p. 522), “(...) o treinamento pode dar ritmo aos novatos e qualificar os vendedores experientes”. Sendo assim, fica evidenciado por Churchill que o treinamento melhorar o ritmo e a qualidade dos colaboradores na prática a qual o treinamento foi destinado. O passo seguinte ao da avaliação refere-se ao feedback, que consiste na retroação de resultados, levantados pela avaliação, com o intuito de aperfeiçoar o processo de treinamento. É considerado um facilitador do processo de aprendizagem, por fornecer informações a respeito do desempenho dos treinados.

Portanto, a partir do momento em que a empresa define a possibilidade de se realizar um treinamento, esta deverá levar em conta os princípios que vão desde o estudo do tipo de treinamento, passando pela análise da empresa e seus colaboradores até o processo de avaliação e feedback.

Conceito de Treinamento

Vivemos em uma sociedade onde as mudanças ocorrem constantemente, e diferente não é com o universo empresarial. As organizações sempre estão passando por mudanças que são impostas muitas vezes de modo repentino pelo mercado. Contudo, uma empresa é feita por pessoas e se a cultura empresarial precisa se adaptar frente a essas mudanças, os colaboradores que são o núcleo de qualquer organização também precisam.

Mas, nem sempre esta necessidade é enxergada com clareza pelos gestores. Quanto mais burocrática for à empresa, menores são as chances de verificar com clareza as necessidades que precisam ser tomadas. Neste sentido, o setor de Recursos Humanos precisa fazer um esforço constante para criar uma ponte entre os colaboradores e a organização.

Felizmente este cenário está mudando, e já existe um grande número de empresários que entendem a importância do treinamento de pessoal como forma de aumentar o valor do capital humano e intelectual e também os resultados.

O treinamento de Pessoal consiste na utilização de técnicas e procedimentos específicos voltados para o aperfeiçoamento do indivíduo como forma de aumentar o desempenho dos colaboradores e da empresa.

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Todas as pessoas precisam de educação para estabelecer um convívio social. Por isso que o ensino básico, superior e complementar é de suma importância na construção e aquisição do conhecimento, bem como, na edificação do caráter.

Assim como a sociedade é uma organização com regras, preceitos, leis e costumes bem definidos, as empresas também são organizações com características próprias. Para que dentro de uma empresa exista um relacionamento harmônico, é preciso definir códigos de ética e implementar uma cultura organizacional condizente com a filosofia e os valores desta organização.

Mas, não adianta fazer cartilhas, enviar e-mails e lembrar os colaboradores da cultura empresarial, se não for possível sentir isso na prática. A melhor forma de educar é por meio do exemplo, é através da execução.

Para tornar isso uma realidade e efetivar a educação corporativa, existe o treinamento de pessoal. Uma das formas que tem apresentado resultados de excelência é a utilização do Coaching como forma de treinar e desenvolver equipes de profissionais.

O [Instituto Brasileiro de Coaching](http://www.ibccoaching.com.br/nossos-cursos/formacao-em-psc/) é a maior e mais conceituada escola de certificação e treinamento em Coaching do Brasil. O IBC conta com metodologias próprias, cases de sucesso que são reconhecidos mundialmente. Uma dessas formações é o [Professional Self Coaching](http://www.ibccoaching.com.br/nossos-cursos/formacao-em-psc/) (PSC).

Por meio do PSC são desenvolvidas habilidades que tornam os colaboradores capazes de lidar com diversas situações do contexto empresarial. O PSC também desperta características que estavam em latência no indivíduo,

fazendo com que ele coopere de forma significativa para o crescimento e expansão da empresa.

O Coaching é uma forma eficaz de unir gestão de pessoas e gestão de conhecimento e converter em resultados efetivos!

1.2. Objetivos de Treinamento

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa deve ter destaque porque cabe a este, o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar e selecionar pessoas, e principalmente treinar , objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Nesse caso, o treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Atualmente é tido como peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional.

Mas, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional , é necessário que o planejamento do mesmo seja bem elaborado para garantir o alcance dos objetivos a que se destina, com eficácia.

CHIAVENATO (2002) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.

MILKOVICH e BOUDREAU (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.

SLACK (1997, p. 667), afirma que: " Não é coincidência que muitos programas bem sucedidos têm um gerente de treinamento como um dos principais impulsionadores. TQM é, pelo menos, em parte, uma mudança de atitude, de maneira que a tarefa de desenvolvimento é fundamental. "

Quanto ao planejamento do treinamento, para CHIAVENATO (2002) este é uma decorrência do diagnóstico das necessidades e que geralmente os recursos colocados à disposição, estão relacionados com a problemática diagnosticada .

MILKOVICH e BOUDREAU (2000) destacam ainda que um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado.

Fatores Determinantes no Processo de Treinamento

De acordo com CHIAVENATO (2002) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos.

O Conteúdo do treinamento deve envolver:

Transmissão de Informações

Desenvolvimento de Aptidões

Desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes

Desenvolvimento de conceitos

Objetivos do Treinamento precisam estar claros e com a finalidade de obter os seguintes resultados:

Tornar os indivíduos aptos

Servir de ligação a um contínuo desenvolvimento

Transformar ações e atitudes

Etapas do Processo de Treinamento

É necessário planejar e seguir todas as etapas da forma apresentada abaixo, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos.

As etapas na ordem de execução devem ser:

Levantamento de Necessidades

Programação de Treinamento

Implementação e Execução

Avaliação dos Resultados

Treinamento e Ensino a Distância

CHIAVENATO (2002) relata que o ensino à distância está crescendo a ritmo acelerado, esse fato deve-se ao uso das novas tecnologias, como a internet, por exemplo, que possibilitou novas perspectivas na educação.

Nesse aspecto podemos observar que muitas empresas utilizam-se dessa modalidade em seus processos, principalmente com o advento da educação a distância (EAD). Hoje já é possível para empresas formar parcerias com

universidades permitindo aos seus colaboradores uma formação, inclusive superior, no próprio local de trabalho.

A maior parte das Instituições de Ensino Superior brasileiras mobilizou-se para a EAD com o uso de novas tecnologias da comunicação e da informação.

No tocante ao mercado organizacional, mas especificamente na administração, os cursos e treinamentos com uso de tecnologias a distâncias, ficou conhecido como e-Learning , e é fruto de uma combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação a distância. Ambas modalidades convergiram para a educação online e para o treinamento baseado em Web, que ao final resultou no e-Learning.

Quanto mais empresas aderirem ao uso das tecnologias para treinar seus colaboradores, mais pessoas poderão ser incluídas e maiores os resultados alcançados.

1.3. Levantamento de Necessidades de Treinamento

O treinamento é visto, nos dias de hoje, como uma forma de desenvolver pessoas. Porém, ele só irá cumprir seu papel se for bem “aproveitado”. Para tanto, é necessário cumprir alguns requisitos. Um dos mais importantes, sem dúvida, é descobrir o objetivo deste treinamento, qual sua origem? A quem ele é destinado? São alguns questionamentos básicos para se obter sucesso em um programa de treinamento.

Uma ferramenta conhecida e bem utilizada é o LNT - Levantamento de Necessidades de Treinamento, onde com passos claros podemos elaborar um bom programa que irá auxiliar no desenvolvimento deste treinamento e irá contribuir para o seu sucesso.

O LNT pode partir de um diagnóstico feito a partir de indicadores e informações que resultam na necessidade de um treinamento. Normalmente, um gestor ou até colaborador pode sentir que um treinamento é essencial e, a partir de então, segue-se um roteiro para a realização deste.

Outra maneira de se verificar se um treinamento é necessário ou não, pode ser através de entrevista com clientes internos e externos, análise de

desempenhos, entrevistas de desligamentos ou qualquer outro indicador. É importante salientar que treinamento e desenvolvimento é um processo que não tem fim.

Assim como foi apresentado pelo grupo responsável por este tema, a seguir, algumas dicas básicas e necessárias, como:

- Desprezar treinamentos que não se justificam;
- A responsabilidade deve ser de todas as áreas envolvidas;
- Devem ser criados formulários, com o objetivo, forma de verificação de eficácia e prazos;
- Dever ser feita sempre uma avaliação com pontos positivos e negativos (onde esses devem sempre ser melhorados).

Estas avaliações, bem como, toda a necessidade de treinamento, podem partir de um plano anual da empresa, em nível estratégico e tático. Este plano deve ser e, provavelmente, será dinâmico. Pois, estará sempre alinhado com a missão, visão e valores da empresa e, principalmente, com o mercado o qual a empresa está inserida, que poderá sofrer modificações ao longo do ano.

Uma ferramenta bem conhecida e que também pode auxiliar, tanto no levantamento das necessidades, quanto no restante do programa de treinamento, são as perguntas formuladas pelo 5W2H, que podemos traduzir como:

- Quem deve ser treinado?
- Como treinar?
- Em que treinar?
- Por quem será treinado?
- Onde treinar?
- Quando treinar?
- Para que treinar?

O LNT não é o fim, mas sem dúvida alguma, é um grande passo para se obter um maior grau de sucesso em um programa de treinamento, pois é uma forma eficaz de planejar e orientar todo este processo, como também, serve para apresentar à alta direção os motivos necessários para este treinamento.

1.4. Programação de Treinamento

Principal objetivo será orientar implementar meios para possibilitar a aprendizagem dos novos colaboradores e/ou vendedores, motivando-os para que saibam que beneficiando a empresa estarão automaticamente de beneficiando também, pois todo recurso, necessita de pessoas para gerir o sucesso nas empresas.

DIAGNOSTICO

Levantam-se as necessidades da empresa como um todo (missão, objetivos, custos, todos envolvidos para realização do treinamento, benefícios esperados, resultados) avaliando o desempenho de outros vendedores , identificando seus pontos fracos para reforçar o diagnostico atual para se evoluir no aprendizado e construção de todo o projeto para os novatos que se iniciam, observar os problemas de produção, como comunicações deficientes que geram baixa produtividade, excesso de erros e pouca versatilidade que prejudicam a qualidade dos resultados, dos atuais processos com pessoal, levantar as dificuldades e não conformidades, principalmente com falhas e/ou erros na execução das ordens, falta de comprometimento, cooperação, atribuição de falhas a outros, excesso de reclamações e interesse pela atividade, cargo e função de trabalho. Enfim buscar entender o que a empresa necessita para melhorar, não cometendo deslizes e erros que atinge as metas e tiram do foco da organização as melhorias que se busca num processo de evolução natural.

DESENHO

Os novos vendedores serão treinados a principio com uso de recursos audiovisuais para expor os objetivos e metas, produtos da empresa, juntamente a seus DIREITOS E DEVERES apresentados, buscando uma maior evidência nos benefícios que a organização oferece, regulamentos internos, funções do cargo, o que se espera, horários, salários, enfim toda política da empresa equivalente as responsabilidades do cargo, cada vendedor será entrevistado pessoalmente e logo em seguida uma discussão em grupo com outros vendedores mais

experientes que executam bem o papel, e podem contribuir para com o treinamento que será realizado na própria empresa pela praticidade, custo baixo, pelas adaptações do funcionário em seu novo cargo e local das atividades por ele que serão desempenhadas quando mesmo ingressar na empresa.

IMPLEMENTAÇÃO

O treinado deve apresentar esforço, entusiasmo, garra, vontade, enfim, aptidão pois a colaboração dos gerentes e assessoria do departamento gestão de pessoas é extremamente alta, suas metas visam implementar um processo claro, rápido, barato e eficiente, gerando resultado positivo para todos envolvidos, empresa – empregado, a exposição dos objetivos, missão, política, clima organizacional, e outros poderá com entrevista poderá ser feita pelo gerente, discussão, implementação em grupo pelo RH.

AVALIAÇÃO

Após o treinamento, realizar uma simulação das funções dos novos vendedores para verificar se os resultados foram positivos e monitorar o trabalho para sanar possíveis dúvidas e erros, pois a evolução do projeto e/ou processo é sem dúvida o foco que se necessita para atingir o sucesso de todas as fases e etapas estudadas para um audacioso e eficiente programa de treinamento, buscando por meios próprios, como canais abertos, funcionários que correspondam, pois o fator HUMANO É FUNDAMENTAL seus serviços, estratégias, cadeia de serviços, distribuição não sustentam nenhum grande projeto e ou empresa ou empreendimento se fator de treinamento, se o fator PESSOAS não forem adotadas de forma correta e clara pela empresa.

1.4. Execução do Treinamento

É bastante comum encontrar na literatura especializada uma profusão de conceitos sobre atividade de treinamento, havendo uma confusão muito grande a partir da terminologia da mesma [FARNSWORTH, 1976]. CHIAVENATO [1985]

relata que a palavra treinamento possui muitos significados e que cada autor a conceitua da maneira que lhe é mais próprio. Neste estudo, o treinamento será enfocado sob o ponto de vista educativo.

Educação é toda influência que um indivíduo recebe do seu ambiente social durante a sua existência, com o objetivo de adaptar-se às normas e valores da organização em que vive. Segundo CARVALHO [1988, p.4] "torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas".

No presente estudo, o enfoque da atividade de treinamento é identificada na forma de educação especializada, denominada também como educação técnica ou profissional. Segundo CHIAVENATO [1989, p.24] a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas:

Formação Profissional

É a educação institucionalizada ou não que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão. Segundo SANTOS [1978, P.128] "a Formação Profissional ou Educação Técnica é um sistema intencional voltado para criar habilitações, tanto quanto possível permanentes, para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços. Coloca o indivíduo em um panorama completo, integrando-o como ente produtor de alguma coisa mas, também, como ser social que julga e dirige seus atos de trabalho".

Desenvolvimento

É a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento em uma determinada carreira profissional ou maior eficiência e produtividade no cargo que possui numa determinada organização. CARVALHO [In: BOOG, 1994] relata que o processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia

as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder.

Treinamento

É a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Consiste na aplicação de um somatório de atividades técnicas provenientes da pedagogia e psicologia, objetivando à aprendizagem de novas respostas a situações específicas.

O PROCESSO DO TREINAMENTO PROFISSIONAL

Este processo pode ser visualizado através de uma abordagem sistêmica, cobrindo uma seqüência programada de etapas que o compõe. Na figura 4.1, apresenta-se um sistema simplificado de treinamento proposto por ODIORNE [1979, p.65], onde o mesmo relata que o modelo retratado presume que "as necessidades sejam identificadas pela organização, que os processos de treinamento satisfaçam essas necessidades e que a avaliação meça o seu efeito". É um plano para restabelecer o desempenho da organização através de mudança do comportamento de seus profissionais que necessitam de modificação.

As etapas envolvidas são divididas em:

Necessidades de Treinamento

É o processo que tem como finalidade identificar as necessidades de indivíduos ou grupos para possibilitar uma melhor execução das tarefas necessárias para atingir os objetivos de uma organização. GIL [1994] relata que este processo pode ser efetuado em três níveis diferentes de análise:

Análise Organizacional

Envolve a empresa como um todo. Consiste na identificação do comportamento da organização; como se efetua, a que se deve e quais os fatores que dificultam e facilitam o seu crescimento; quais os recursos disponíveis para a

consecução de seus objetivos e; quais as áreas em que o treinamento se torna necessário.

Análise de Tarefas

Consiste em estudos para identificar as atividades que compõem as tarefas e determinar o tipo de comportamento que os empregados devem desempenhar, bem como os seus conhecimentos, habilidades e valores.

Análise dos Recursos Humanos

Consiste em verificar até que ponto os indivíduos dispõem dos conhecimentos, habilidades e valores para melhor exercerem as suas atividades atuais e futuras na organização.

A interpretação dos itens acima relacionados e propostos por GIL [1994] permite entender que: os objetivos da organização identificados pelos empresários e construtores são esclarecidos pela análise organizacional, as atividades que precisam ser treinadas são determinadas pela análise de tarefas e as carências comportamentais dos indivíduos quanto à execução de suas funções são verificadas pela análise dos recursos humanos.

Esforço de Treinamento

Consiste na programação e execução do processo de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas na etapa de levantamento. Na programação do treinamento são definidos:

Quais os conteúdos a serem desenvolvidos;

Quais os métodos, técnicas e instrumentos que devem ser utilizados;

Quais os recursos necessários (infra-estrutura) para colocá-lo em prática;

Quantas pessoas e serviços serão atingidos;

Qual o custo provável para a sua implementação.

Como serão avaliados e mensurados os resultados finais obtidos no treinamento.

A execução de treinamento é elaborada a partir da programação e centrada na relação instrutor-aprendiz. Os aprendizes são pessoas que anseiam adquirir novos conhecimentos ou melhorá-los na perspectiva de executar um melhor trabalho na sua tarefa e os instrutores são especialistas de determinada área ou

atividade que repassa o conhecimento ao aprendiz de forma organizada. GIL [1994] relata que a execução do treinamento requer algumas providências como:

Qualificação dos instrutores;

Seleção dos treinandos de acordo com suas aptidões e interesses pessoais;

Qualidade do material e das técnicas de instrução;

Envolvimento das chefias.

Em se tratando de treinamento, deve-se fazer sempre uma referência sobre a aprendizagem, pois a palavra aprender significa adquirir determinado comportamento ou modificar comportamentos já adquiridos. CARVALHO [1988, p.116] cita que no processo de Treinamento, "aprender significa adquirir comportamento profissional ou introduzir alterações em comportamento já assimilado através do aperfeiçoamento no exercício do trabalho".

Segundo BASTOS [In: BOOG, 1994, p.142] a aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual o Homem adquire experiências que o leva a aumentar a sua capacidade, a alterar disposições de ação em relação ao ambiente e a modificar o seu comportamento.

É de muita importância a compreensão da natureza do processo de aprendizagem, pois no processo de treinamento o treinando visa buscar uma constante aquisição de novos conhecimentos, habilidades e valores de natureza profissional através da manipulação de métodos, técnicas, instrumentos e relatórios. Estas atividades, ao longo do tempo, são passíveis de mudanças que requerem do treinador aprender novos conhecimentos afim de lidar com novas formas de trabalho.

Avaliação

Consiste no processo de obtenção de informações sobre os efeitos que um programa de treinamento tem na concretização das metas da empresa. Compreende em quatro níveis de avaliação:

Avaliação de Reação: Avalia a reação dos treinandos quanto ao conteúdo desenvolvido, métodos e técnicas utilizadas e a atuação do instrutor. Utiliza-se de questionários;

Avaliação de Aprendizagem: Avalia até que ponto o treinando aprendeu o que foi proposto pelo treinamento. Utiliza-se de entrevistas objetivas ou testes de perguntas abertas;

Avaliação Comportamental: Avalia as mudanças de comportamento do treinando no cargo após a execução do treinamento. É o nível de avaliação mais complexo, pois não pode ser feito de maneira imediata, geralmente leva algum tempo para que as mudanças comportamentais possam ser observadas e analisadas. Utiliza-se de amostragem de atividades, diário do observador, autodiário, entrevistas e questionários;

Avaliação do Resultado Final: Avalia se os objetivos gerais do programa de treinamento atingirão as mudanças pretendidas pelas metas da organização como um todo. A grande dificuldade deste nível de avaliação está em separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outras atividades e eventos.

Feedback

Consiste na retroação de resultados, levantados pela avaliação, com o intuito de aperfeiçoar o processo de treinamento. É considerado um facilitador do processo de aprendizagem, por fornecer informações a respeito do desempenho dos treinandos.

É importante ressaltar que a abordagem sistêmica de treinamento, em sua plenitude, apresenta modelos muito mais complexos que categorizam e melhor detalham as etapas envolvidas no processo. Todavia, acredita-se que o modelo escolhido atende, na sua simplicidade, ao escopo deste trabalho.

1.6. Avaliação dos Resultados do Treinamento

De acordo com Donald Kirkpatrick, existem quatro níveis em avaliação de treinamento que, se aplicados em seqüência, são a única forma eficaz de avaliação de resultados. Para o autor, cada nível têm sua importância apesar de

que a medida em que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna cada vez mais complexo e aumenta também o dispêndio de tempo, mas em compensação provê informações cada vez mais valiosas. Assim, nenhum nível deve ser menosprezado, mesmo que o responsável pelo treinamento o considere de menor importância.

Para nós brasileiros é interessante notar na metodologia de Kirkpatrick a diferenciação que é feita entre os Níveis 2 - Aprendizagem e 3 - Comportamento. Já que o Nível 1 - Reação, é bastante utilizado nas empresas nacionais e o nível 4 - apesar de ser a meta de várias empresas se perde em seu objetivo por não haver atenção apropriada aos níveis 2 e 3. Veja as descrições a seguir:

Nível 1 - Reação

Nível 2 - Aprendizagem

Nível 3 - Comportamento

Nível 4 - Resultados

Nível 1: Reação

Neste primeiro nível, mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento. Kirkpatrick descreve este nível como a medida de satisfação do cliente e justifica: "Por muitos anos, conduzi seminários, cursos institucionais e conferências na University of Wisconsin Management Institute. As empresas pagam uma taxa para encaminhar seu pessoal para estes programas e é óbvio que a reação dos participantes é a mensuração imediata da satisfação dos clientes.

Também é óbvio que a reação precisa ser favorável se quisermos permanecer no negócio, atrair novos alunos e ter o retorno dos antigos para futuros programas.

Nos programas internos das empresas a necessidade de medir a satisfação do cliente já não parece tão óbvia, pois muitas vezes os funcionários são convocados a participar quer queiram quer não. De qualquer forma, eles continuam sendo os clientes, mesmo que não paguem pelo treinamento, e a reação deles pode levar ao sucesso ou ao fracasso do programa, pois os

comentários que fazem junto aos seus chefes chegará aos ouvidos da alta direção, que é quem toma a decisão sobre a continuidade dos programas.

Portanto, a reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamento internos quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação.

Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado."

Nível 2: Aprendizado

Kirkpatrick define aprendizado como:

mudança na forma de perceber a realidade e/ou

aumento de conhecimentos e/ou

aumento de habilidades.

É interessante notar que alguns textos relativos ao assunto: avaliação de resultado de treinamento , inspirados ou traduzidos de autores ingleses ou americanos tem confundido o termo "attitude"com o que denominamos "atitude" em português. Atitude, apesar da semelhança gráfica para o inglês, compreende somente uma mudança de ponto de vista não incluindo necessariamente uma mudança comportamental. Enquanto que em português , quando se diz que, por exemplo, João mudou de atitude em relação à Maria, estamos exprimindo a opinião de que ele mudou efetivamente seu comportamento em relação à Maria. Em relação a definição do Nível 2 - Aprendizagem, Kirkpatrick explica: "Programas que lidam com tópicos como a diversidade de personalidades necessária para que uma equipe cumpra sua função, objetiva primariamente a mudança da forma de se encarar a realidade. Programas técnicos objetivam a capacitação em novas habilidades. Programas que lidam com assuntos como

liderança, comunicação e motivação podem atender a todos três objetivos. Afim de avaliar o aprendizado os objetivos específicos precisam estar bem determinados."

Alguns instrutores dizem que não há aprendizado a não ser que a mudança de comportamento ocorra, mas de acordo com Kirkpatrick, a aprendizagem ocorre quando um ou mais dos seguintes pontos aconteceu: alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos, melhoria das habilidades. No próximo nível é que iremos tratar de mudança de comportamento.

Nível 3: Comportamento

Kirkpatrick define este nível como a extensão da mudança de conduta e de procedimento que ocorre porque a pessoa participou do treinamento.

Além de que, em sua justificativa, explica: "Alguns instrutores querem eliminar a avaliação de reação (nível 1) e a avaliação de aprendizado (nível 2) a fim de mensurar mais rapidamente as mudanças de comportamento. Mas isto é um erro, pois supondo que não haja

mudança de comportamento, a conclusão óbvia seria que o programa foi ineficiente e que deve ser descontinuado. Esta pode ou não ser uma conclusão acertada, pois a reação pode ter sido favorável e os objetivos de aprendizagem podem ter sido cumpridos, mas para que a mudança de comportamento (nível 3) e o alcance dos resultados financeiros ocorram, algumas condições precisam estar presentes. Afim de que a mudança de comportamento ocorra, quatro condições se fazem necessárias

- 1.A pessoa precisa querer mudar.
- 2.A pessoa precisa saber o quê e o como mudar.
- 3.A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto.
- 4.A pessoa precisa ser premiada pela mudança.

Um programa de treinamento pode atender os dois primeiros requisitos criando uma postura positiva em relação a mudança desejada, os conhecimentos e as habilidades necessárias.

A terceira condição, no entanto, clima correto, depende do chefe imediato."

Kirkpatrick descreve cinco diferentes possibilidades de clima gerados pela chefia:

1.Reativo:

É aquele chefe que proíbe a mudança. É quando é vedado ao participante a utilização do que foi aprendido no treinamento. Ou porque seu estilo de liderança conflita com o que foi ensinado,ou porque não acredita na evolução da cultura organizacional já estabelecida, ou porque está influenciado pelo próprio chefe na alta gerência.

2.Desencorajador:

É aquele chefe que não segue o que foi ensinado e com seu exemplo negativo impossibilita ou desencoraja a mudança de comportamento do subordinado. Ele não chega a dizer "Não pode", mas diz: "Isto tudo é besteira" deixando claro que a mudança o deixa descontente.

3.Neutro:

É aquele chefe que "finge" ignorar o fato que o participante esteja em treinamento. Se o subordinado desejar muito mudar, o chefe não impede mas também não encoraja. É o que diz: "enquanto o trabalho estiver no prazo.." No entanto, se acontecer algum resultado negativo por causa da mudança de comportamento, aumento de custos por exemplo, então o chefe muda o clima para desencorajador ou até para reativo.

4.Encorajador:

É aquele chefe que realmente tenta estimular o subordinado a aprender e a aplicar seu aprendizado no trabalho. Idealmente, ele discute o programa com o subordinado em primeira mão e estabelece como os dois irão definir sua aplicação quando o programa terminar. É o que diz:

- "Quero saber o que você está conseguindo aprender para ajudá-lo a trazer o que aprendeu para o seu trabalho".

5.Requisitante:

É aquele chefe sabe o que o subordinado está aprendendo e garante a transferência do aprendizado para o trabalho. Normalmente participa da elaboração do programa de treinamento, quando este é realizado na empresa. Em alguns casos fica estabelecido na avaliação de desempenho do funcionário o que o subordinado concorda que irá mudar. Ou um acordo pode ser preparado ao final da seção de treinamento e uma cópia é encaminhada ao chefe. E o chefe cria as condições para que o contrato seja implementado.

Fica tão claro que não existe qualquer chance da mudança acontecer quando o clima é Reativo ou Desencorajador, que dispensamo-nos de qualquer comentário. Agora, se o clima é neutro, a mudança irá depender das outras três condições: a pessoa quer mudar? sabe o quê e o como mudar? ou seja, depende tanto da eficiência do instrutor quanto da coragem do funcionário. Quanto a quarta condição, premiação pela mudança, segundo Kirkpatrick, ela pode ser intrínseca (interior), ou extrínseca (exterior), ou ambas . Como premiação intrínseca o autor inclui sentimento de satisfação pessoal, orgulho e de compensação que ocorre quando a mudança de comportamento dá bons resultados.

Como é óbvio, este tipo de premiação independe da chefia e, portanto é a única que o empregado cujo chefe gera um clima Reativo ou Desencorajador pode esperar. Quanto a premiação extrínseca, aquela que inclui elogio por parte da chefia, reconhecimento frente aos pares e prêmios em espécie, como bônus ou aumento de salário, como depende quase totalmente da chefia é mais difícil de ser alcançada por aqueles que têm no chefe um sujeito reativo ou desencorajador. Depende quase totalmente, mas não totalmente, porque o funcionário se aprendeu pode tentar mudar para outra área dentro da empresa, onde encontre outro tipo de chefia. De acordo com o autor, a importância da avaliação da reação (Nível 1) e do aprendizado (Nível 2) é que no caso de não ocorrer mudança de comportamento, pode-se determinar se a mudança não ocorreu por falha do treinamento, ou por problema de clima, ou por falta de premiação .

Uma das formas conhecidas e bastante utilizadas de criar um clima positivo é envolver as chefias no desenvolvimento dos programas de treinamento, outra já citada é criar um "link" entre o treinamento e o programa de avaliação de desempenho, incluindo-se aqui a avaliação de desempenho das chefias.

Nível 4 : Resultados

Kirkpatrick define este nível como: "os resultados alcançados porque os funcionários participaram do treinamento. Resultados incluem aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custo, redução de acidentes, aumento de vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento. É importante reconhecer que resultados como estes são a razão de ser dos programas de treinamento. De qualquer forma o objetivo final do treinamento deve ser estabelecido nestes termos.

Alguns programas tem isto em mente de uma forma diferente. Por exemplo, o maior objetivo do conhecido programa "Diversidade na Força de Trabalho" é mudar a atitude dos supervisores e gerentes em relação as minorias em seus departamentos. Queremos que tratem com justiça os funcionários independente de raça ou credo, não discriminando por preconceito. Estes resultados não tangíveis, não podem ser mensurados em termos de dólares, mas espera-se que como consequência resultados tangíveis sejam atingidos.

Da mesma forma, é difícil se não for impossível, medir o resultado final de programas com tópicos como liderança, comunicação, motivação, gerenciamento de tempo, energização, decisão, ou estilo gerencial."

2. Desenvolvimento

Chiavenato (2004, p. 290) afirma que "os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação", ou seja, há uma necessidade do ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o

desenvolvimento.

Inicialmente torna-se necessário estabelecer um paralelo entre os termos treinamento e desenvolvimento. Treinamento pode ser definido como o processo de desenvolver habilidades nos recursos humanos para que eles se tornem mais produtivos e alcancem resultados. Segundo Chiavenato (2004), o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato. Por conseguinte, desenvolver pessoas é proporcionar-lhes formação básica para incentivar o aprendizado de novas atitudes, conceitos e ideias capazes de influenciar e motivar o aperfeiçoamento de suas capacidades e comportamentos para tornarem-se mais eficazes. Ambas as vertentes – treinamento e desenvolvimento – integram o processo de aprendizagem e viabilizam a assimilação de informações, novas habilidades, comportamentos e atitudes necessárias para a contínua adequação do colaborador à empresa.

As atividades do processo de treinamento devem ser integradas aos outros órgãos que compõem a área de Recursos Humanos, mantendo uma relação direta que contribua com a eficácia do treinamento. Através das atividades do treinamento é possível aumentar o conhecimento das pessoas, melhorar as habilidades e as destrezas, desenvolver ou modificar comportamentos e elevar o nível de abstração. Para Chiavenato (2004), o processo de treinamento em geral requer o cumprimento de algumas fases para que possa ser executado e responda aos propósitos da organização:

a) Levantamento das necessidades: É o diagnóstico. Nesta fase são identificadas as lacunas ou deficiências de uma determinada área. Essas necessidades não necessariamente tem de ser presentes, elas podem ser futuras ao anteciparem uma preparação de acordo com a visão organizacional e o planejamento tático de uma determinada área.

b) Planejamento: É o “desenho” do treinamento. Ele deve ser elaborado mediante

as necessidades outrora identificadas. É importante para que a eficácia dos resultados seja garantida.

c) Execução: É a implementação do treinamento, sua própria aplicação.

d) Avaliação: É a validação. Para que um treinamento seja considerado efetivo, deverá implicar numa reação, ou seja, os benefícios trazidos para os colaboradores e para a consequentemente para a organização.

A área de treinamento e desenvolvimento, no sentido de proporcionar a contínua aprendizagem das pessoas e das organizações, tem investido em processos e ferramentas a fim de alavancar o grau de desempenho dos colaboradores. De acordo com Mascarenhas (2009), com a tendência da gestão por competências, a área de T&D assume uma dimensão mais dinâmica na educação e volta-se ao crescimento pessoal e profissional contínuo dos indivíduos. Este fato permite a articulação aos objetivos estratégicos de longo prazo das organizações através de uma nova tendência denominada de Universidade Corporativa.

A Universidade Corporativa (UC) surge como uma nova proposta à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e grupos organizacionais. (...), entretanto, as universidades corporativas assumem um horizonte mais amplo das atividades de desenvolvimento ao ser uma instância na qual indivíduos e grupos seriam preparados para questionar e construir coletivamente o futuro das organizações. (MASCARENHAS, 2009, p. 213)

Para Alperstedt (2003), as UC são responsáveis pelo processo de desenvolvimento de pessoas alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização, e atualmente assumem um papel tão significativo, em várias empresas que a área de recursos humanos, passou a gravitar em torno de suas universidades corporativas. Isto é, os demais processos inerentes à gestão de recursos humanos, foram absorvidos como sub-funções das universidades corporativas, denotando uma mudança qualitativa substancial na organização das funções estratégicas de recursos humanos.

2.1. Características do Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional nada mais é que as mudanças que ocorrem dentro de uma organização. Segundo essa teoria aberta, democrática e participativa, as organizações devem se voltar mais às pessoas do que às técnicas e recursos para conseguir uma maior capacidade de realizar as mudanças necessárias ao desenvolvimento organizacional.

Cultura organizacional ou teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica. Consideramos como precursor deste movimento teórico Leland Bradford, autor do livro “T-Group Theory and laboratory methods” (Nova York, 1964). Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro, integrados através de um tratamento sistêmico. Os diversos modelos de D.O. consideram basicamente quatro variáveis:

- 1) o meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.;

- 2) a organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;

- 3) o grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.;

- 4) o indivíduo ressaltando as motivações, atitudes necessidades, etc. Os autores salientam essas variáveis básicas de maneira a poderem explorar sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e em variáveis comportamentais, para que uma mudança permita a consecução tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais. Portanto, a ênfase é dada no gerenciamento de processos e de pessoas.

2.2. Técnicas de Desenvolvimento Organizacional

“Uma organização é a coordenação de diferentes atividades dos contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.” (CHIAVENATO, 1997. p.601). Este conceito nada mais é que uma divisão de trabalho que trata-se das diferentes atividades e da coordenação que há dentro da organização. Os autores do Desenvolvimento Organizacional possuem um conceito contrário ao tradicional. Eles evidenciam as diferenças entre o sistema mecânico (tradicional) e o sistema orgânico (abordagem do D.O) onde o orgânico é uma abordagem coletiva com um desenvolvimento social de seus participantes. É através desse sistema que o Desenvolvimento Organizacional foi desenvolvido. O Desenvolvimento Organizacional é uma mudança planejada cujo objetivo principal é “mudar as pessoas e a natureza a qualidade de suas relações de trabalho” (CHIAVENATO, 1997, p.614). Tendo como ênfase a cultura organizacional, que é tudo aquilo que é criado dentro da organização como: os valores, os hábitos e as crenças que os membros desenvolvem, compartilham e são influenciados pelos mesmos em seu comportamento, no qual além do que essa cultura também influencia na integração da organização com o ambiente em que estão presente.

Características principais do D.O

- Focalização sobre toda a empresa: Envolvimento da organização como um todo para que a mudança ocorra efetivamente. Portanto é necessário que todas as partes participem.
- Orientação sistêmica: Está voltada para a interação das partes da empresa fazendo com que todas elas trabalhem juntas e não isoladamente.
- Orientação Contingencial: Os participantes discutem as várias possibilidades e não se baseiam em uma única maneira de abordar os problemas.
- Agente de mudança: São um ou mais agentes que desempenham o papel de estimular, incentivar e coordenar a mudança dentro de um grupo ou empresa.

- Solução de problemas: O D.O destaca a solução de problemas e não apenas discute, ele utiliza a pesquisa-ação no qual é uma das características que o Desenvolvimento organizacional priora, pesquisa e diagnóstico dos problemas e da ação necessária para a resolução do problema.
- Aprendizagem experiencial: Significa que os participantes acabam aprendendo com a experiência no ambiente de treinamento os diversos tipos de situações com que tenham que enfrentar no trabalho. O D.O contribui bastante para que esses participantes aprendam com a própria experiência absorver as ideias novas que aprenderam e a responder perguntas que as vezes ficam rodeando a cabeça das pessoas.
- Processos de grupo e desenvolvimento de equipes: No D.O a um enorme esforço para desenvolver equipes, melhorar os relacionamentos entre as pessoas, abrir canais de comunicação, criar confiança entre os membros da organização. O D.O é totalmente democrático e antiautoritário. Ele enfatiza os grupos para obter um resultado melhor para a organização através da cooperatividade e integração entre os participantes.
- Retroação (feedback de dados): Proporciona informações de retorno para que as pessoas tenham dados concretos de suas decisões.

A cultura organizacional deve ter:

Adaptabilidade, ou seja, capacidade de resolver problemas e de agir de maneira flexível.

Senso de Identidade; compreensão e compartilhamento dos objetivos da empresa para todos.

Perspectiva exata do meio ambiente; É a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente de trabalho. Integração entre os participantes; uma em que a organização possa se relacionar como um todo.

Temos como exemplo a Apple Computer uma empresa que cresceu rapidamente como uma posição de grande destaque no seu ramo de negócios, se esforçou bastante para manter a informalidade e relacionamentos pessoais características de uma empresa pequena no qual se posicionou em marketing como uma empresa pequena alternativa junto aos gigantes do ramo. Hoje, a Apple Computer é uma das maiores empresas do mundo no ramo de produtos tecnológicos. Portanto, não é satisfatório mudar apenas a estrutura da empresa é preciso mudar a cultura da organização também.

Devido a essas mudanças novas situações surgem e muitas vezes com elas também surgem alguns conflitos, pois muitas vezes os grupos não estão em comum acordo e insatisfeitos com a situação atual. Mas aceitam rapidamente a idéia de mudar, já outros grupos não estão preparados para aceitar o novo e o desconhecido criando assim problemas. Contudo, se não analisado e mal resolvido, ele passa a tomar dimensões maiores levando assim a uma deterioração organizacional, isto é, desintegrando aquilo que um dia foi um conjunto formado por equipes.

Por isso foram criadas algumas técnicas para que esses conflitos sejam solucionados e que mantenha a saúde da cultura da empresa.

Técnicas do Desenvolvimento Organizacional

1- Sensibilização: É a técnica mais antiga do desenvolvimento organizacional, que tem por objetivo tornar o relacionamento interpessoal mais fácil, ou seja, fazer com que aumente a sensibilidade e a habilidade dos indivíduos quando forem lidar com outras pessoas.

2- Análise transacional: Uma técnica usada para duas ou três pessoas. Ela detecta o problema da relação entre as pessoas com o objetivo de reduzir os hábitos que venham destruir a comunicação que existiu entre os indivíduos.

3- Desenvolvimento de equipes ou grupos: Um consultor realiza atividades com os membros da organização para entender melhor sobre a dinâmica de trabalho em conjunto e desenvolvimento de como diagnosticar e solucionar os problemas com

eficácia.

4- Consultoria de procedimentos: é uma técnica coordenada pelo consultor para auxiliar as relações de trabalho, o desenvolvimento e as habilidades de solução de problemas incrementando as relações interpessoais.

5- Reunião de confrontação: São feitas reuniões de confrontação entre os grupos para avaliar a saúde da organização onde eles discutirão os problemas, as causas e planejarão ações corretas. Essa reunião é feita depois uma grande mudança organizacional como, por exemplo, a introdução de uma nova tecnologia na empresa.

6- Retroação de dados: É realizado um levantamento de toda pesquisa feita pela organização como um todo, realizando dados de atitudes e um relato sistêmico dos resultados aos membros da organização, ou seja, um feedback.

Processo de D.O.

As técnicas de D.O são aplicadas em sequencia, primeiramente deve-se melhorar a sensibilidade interpessoal das pessoas para depois incentivá-las aos seus relacionamentos intergrupais, onde as técnicas específicas ensinam a ter uma integração de equipes. Em seguida temos as técnicas intraorganizacionais que tem por finalidade definir os objetivos da organização a serem alcançados devido ao trabalho conjunto e cooperativo feito por diversas equipes envolvidas. O Desenvolvimento Organizacional dá ênfase nas pessoas e na empresa envolvida de um modo a envolver todos em conjunto para então mudar a organização através da mudança de comportamento e atitudes dos indivíduos mudando assim a organização por completo.

A Criatividade e a inovação também fazem parte do processo. A criatividade “é definida como geração de novas idéias” (STONER, 1995.p. 314), já a inovação é a tradução dessas idéias em empresas, produtos, processos e maneiras de produção. Um processo com uma total importância é criar um ambiente organizacional que estimule a criatividade e a inovação para terem uma sobrevivência na economia crescente competitiva e globalizada.

Unidade IV

Capítulo IV - Desenho, Descrição e Análise de Cargos

1. Desenho de Cargos

O desenho de cargos (job design) envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.

Desenho de cargos é o processo de organizar o trabalho através das tarefas que são necessárias para desempenhar um cargo específico.

Desenho de cargos envolve o conteúdo do cargo, as qualificações do ocupante e as recompensas para cada cargo no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização.

Desenho de cargos é a informação utilizada para estruturar e modificar os elementos, deveres e tarefas de determinados cargos.

Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade.

O desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho).

3. A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade), isto é, quem é seu superior imediato.

4. Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados.

O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante. No fundo, o desenho dos cargos representa o modo pelos quais os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações. Neste sentido, o desenho dos cargos define o grau de responsabilidade ou de liberdade concedido ao ocupante: se o cargo oferece compromisso pessoal com o negócio ou com o cliente ou se o cargo amarra o indivíduo a condições humilhantes ou a regras burocráticas.

O desenho dos cargos na organização não tem um dono definido. Dificilmente é uma função de staff da ARH. Na maior parte das vezes, fica nas mãos do órgão de engenharia industrial (que desenha os cargos tipicamente fabris) ou de organização e métodos (que desenha os cargos típicos de escritório) que se incumbem do planejamento e da distribuição das tarefas e atribuições da maior parte da organização.

Os demais cargos – das áreas administrativas, financeira e mercadológica – quase sempre são desenhados pelas respectivas gerências em um processo contínuo de resolução de problemas e melhoria contínua. Isto significa que os cargos não são estáveis, nem estáticos ou definitivos, mas que estão sempre em evolução, inovação e mudança para se adaptarem às contínuas transformações que envolvem a organização.

O que está acontecendo é uma completa revolução no conceito de cargo devido às exigências do mundo moderno e da globalização da economia. Para melhor entendermos isso, devemos conhecer os diferentes modelos de desenho de cargos.

1.1. Conceito de Desenho de Cargos

O desenho de cargos é o processo de especificação do conteúdo do cargo, dos seus métodos de trabalho e das suas relações com os demais cargos. Tudo isso deve procurar satisfazer aos requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os do ocupante. Veja como os conceitos estão se ampliando: o cargo como conjunto de tarefas individuais versus o cargo como uma unidade com conteúdo e método, em relação ao seu ambiente estrutural (CHIAVENATO, 2004a).

E quando falamos em elementos relacionados, logo nasce a idéia de “modelo”, principalmente agora que você já tem o seu modelo individual mais ou menos formulado.

1.2. Modelos de Desenho de Cargos

Existem três modelos de desenhos de cargos: o clássico, o humanístico ou de relações humanas e o de características do trabalho.

Modelo clássico:

É o desenho de cargos utilizado pelos estudiosos da Administração Científica e enfatiza que quanto mais simples a tarefa, maior a eficiência do seu executante. Veja o que acontece com os cargos nesse modelo (CHIAVENATO, 2004a).

- Cargos simples, repetitivos e monótonos;
- Desmotivação pelo trabalho;
- Trabalho individualizado e isolado; e
- Monopólio da chefia.

Modelo das relações humanas:

Este é o modelo humanista de desempenho de cargos, que considera as necessidades psicológicas do ocupante. Chiavenato (2004) afirma que, em relação ao modelo anterior, o desenho do cargo não muda, sendo a atenção deslocada para as condições sociais em que ele é exercido (interação entre as pessoas, elevar o moral, etc.). O conteúdo do cargo propriamente dito continua o mesmo.

Gil (2001) acrescenta que, nas organizações que adotam a administração de recursos humanos, o desenho de cargos adota o *enriquecimento da tarefa**, ampliando suas tarefas e desafios. Isso por considerar que a motivação para o trabalho decorre da satisfação no cargo e não dos aspectos

Modelo de características do trabalho:

Baseia-se na idéia de mudança contínua e revisão sistemática do cargo pelos dirigentes. Prevê não o enriquecimento de tarefa, mas o enriquecimento do trabalho, tornando possível ao ocupante, tarefas especializadas em que possam desenvolver um produto ou serviço completo (GIL, 2001). Esse modelo também é descrito por Milkovich e Boudreau (2000), quando descrevem as características do trabalho que motivam quem o desempenha:

- **Variedade de habilidades**, que a função requer para desenvolver o trabalho;
- **Identidade da tarefa**, grau em que o cargo contém uma unidade de trabalho completa (produto ou serviço);
- **Significância da tarefa**, quando o cargo exerce impacto em outras pessoas;
- **Autonomia**, que se expressa na liberdade e independência na execução das tarefas; e
- **Realimentação** que o indivíduo recebe sobre seu desempenho, através de informações que a própria realização das atividades lhe fornece.

2. Descrição de Cargos

Desempenha trabalho profissional de recursos humanos nas áreas de recrutamento, seleção, teste, orientação, transferências e manutenção de arquivos de funcionários. Pode lidar com atribuições e projetos especiais relativos a queixas de funcionários, treinamento ou descrição e análise de cargos e remuneração. Trabalha sob supervisão geral. Possui autonomia para tomar iniciativas e fazer julgamentos no desempenho das tarefas que lhe são atribuídas.

FUNÇÕES ESSENCIAIS

- Prepara o material escrito de recrutamento e anúncios de emprego para a colocação de candidatos.
- Programa e conduz entrevistas pessoais para determinar a adequação de candidatos a emprego. Inclui a revisão de solicitações de emprego e currículos enviados para pessoal qualificado.
- Supervisiona a administração de programas de teste. É responsável pelo desenvolvimento e aprimoramento de instrumentos e procedimentos de teste.
- Apresenta programa de orientação a todos os novos funcionários. Revisa e desenvolve todos os materiais e procedimentos para o programa de orientação.
- Coordena a divisão de divulgação de vagas e o programa de transferências. Estabelece os procedimentos para o anúncio de vagas. É responsável pela revisão de pedidos de transferência.
- Mantém um relacionamento de trabalho diário com gerentes de divisão em questões de recursos humanos.
- Divulga políticas ou procedimentos de RH novos ou revisados a todos os funcionários e gerentes.
- Desempenha deveres relacionados, conforme atribuição pelo gerente de recursos humanos.

ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

- Graduação em gestão de recursos humanos, administração de empresas ou psicologia industrial. OU uma combinação de experiência, grau de instrução e treinamento equivalente a um curso universitário com duração de quatro anos em gestão de recursos humanos.
- Conhecimentos profundos dos princípios da seleção de funcionários e colocação de pessoal.
- Capacidade de expressar idéias claramente nas comunicações tanto escritas quanto orais.
- Capacidade de planejar de forma independente e de organizar as próprias atividades.
- Conhecimentos de aplicativos de informática relativos a recursos humanos são desejáveis.

2.1. Conceito de Descrição de Cargos

É uma definição escrita, relacionando o que o ocupante do cargo faz, como ele faz e em que condições o cargo é desempenhado. Esse conceito é utilizado para definir as especificações **do cargo**, a qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo (DESSLER, 1997).

Tem diversos usos nos demais processos de Gestão de Pessoas, além de realimentar o próprio desenho de cargos. São eles:

- Recrutamento e seleção;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Avaliação de desempenho;
- Remuneração; e
- Higiene e segurança no trabalho.

Como podemos ver, a análise do cargo é um processo importante, pois contribui para a eficácia de outros processos de Gestão de Pessoas.

Até agora nos referimos a “o que” é descrição e análise de cargos. Você deve estar se perguntando: mas “como” se faz tudo isso? Vamos falar do processo de análise e descrição de cargo.

O processo de análise de cargos envolve a coleta dos dados e a elaboração da descrição e especificações do cargo por escrito.

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, setor, as principais atividades desenvolvidas, as responsabilidades, a formação necessária, a experiência desejada e os treinamentos desejados.

2.2 Objetivos da Descrição

Os tempos mudaram, os desafios que surgem hoje são diferentes dos enfrentados até então. Pressão por resultados positivos, exigência crescente de alto padrão de qualidade em atendimento, produtos e serviços, agilidade nas tomadas de decisão, expectativa de vida útil das pessoas aumentando, mudanças nas leis de aposentadoria e principalmente a velocidade da obsolescência da tecnologia e do conhecimento em todas as áreas, são alguns dos desafios encontrados nos dias atuais, entre outros...

A maneira mais eficaz de preparar-se para essa nova realidade é administrar as características pessoais, reavaliar conceitos e conscientizar-se de suas necessidades, desenvolvendo virtudes e competências individuais para lidar com o todo...

A empresa que perceber e souber aproveitar-se destas circunstâncias, oferecendo aos seus colaboradores a oportunidade de auto-desenvolvimento, fará a grande diferença no mercado, assim como o profissional empenhado em desenvolver seu potencial pessoal, pois tecnologia e conhecimento estão à

disposição de todos. O que realmente faz a diferença é a atitude das pessoas diante das diversas situações do dia-a-dia, a qualificação pessoal.

Consiste na descrição pormenorizada das atribuições e objetivos de uma função.

OBJETIVOS:

- Serve de base para análise e adequação de função, recrutamento e seleção ou planejamento de cargos e salários.

PROCEDIMENTOS:

- Entrevistas com supervisores e subordinados dos cargos a serem descritos
- Preenchimento de questionário por supervisores e subordinados
- Observações no ambiente de trabalho;
- Despersonalização e Categorização dos dados obtidos nas entrevistas;
- Elaboração da Ficha Profissiográfica;

BENEFÍCIOS:

- Facilita a busca do candidato mais adequado no processo de recrutamento e seleção
- Base para implantação de Programas de Qualidade, Boas Práticas de Fabricação, Cargos e Salários, entre outros.

2.3. Análise de Cargos

Tal como McCormick (1979), considera-se que a análise de cargos é o processo de obter informação detalhada sobre os cargos. Esta informação é de grande importância, e de acordo com Cascio (1995), considera-se inclusivamente a análise de cargos como a origem e ponto de partida fundamental para muitas das outras funções relacionadas com a gestão dos RH's. A informação obtida através da análise de cargos é importante tanto para o gestor de RH's como para o gestor de linha, pois sem esta informação não seria possível realizar corretamente o planejamento de RH's e o respectivo recrutamento e seleção. Por

sua vez, a realização de programas de treino só poderá ser elaborada de modo adequado e apropriado às necessidades verificadas, se existir um conhecimento sobre o tipo de exigências de cada um dos cargos, o que só é possível obter, mais uma vez, através da análise de cargos. Muitas seriam as relações entre a análise de cargos e as restantes funções da gestão de RH's, para evidenciar ainda mais a importância desta função no âmbito dos RH's, no entanto, importa agora perceber o processo de análise de cargos e como se obtém a informação os cargos. Do mesmo modo, a avaliação do desempenho só será realizada de modo comparativamente equivalente, para os diversos ocupantes do mesmo tipo de cargo, se existir informação sobre as características do cargo, relativamente às quais se possa avaliar o desempenho dos ocupantes. Para que a implementação estratégica possa ser efetuada, o primeiro aspecto a considerar é a definição e desenho das tarefas que têm de ser realizadas. Seguidamente, é importante considerar o modo como essas tarefas vão ser realizadas, ou seja, se vão ser realizadas individualmente, coletivamente, por equipas de trabalho, por especialistas, por generalistas ou por um outro tipo de organização do trabalho. Os dois aspectos anteriores justificam a necessidade de se proceder a uma análise do trabalho a efectuar. Só assim é possível propor a forma mais eficiente e eficaz de realizar a implementação estratégica requerida.

Estes conceitos, são os aspectos chave determinantes para compreender a forma como o trabalho é analisado e organizado. Deste modo, a análise de cargos tem como objetivo a análise dos cargos existentes para obter informações necessárias a outras atividade de gestão de RH's, como é o caso do recrutamento, seleção, treino, avaliação do desempenho e remuneração, entre outras atividades. Por sua vez, o desenho de cargos tem como objetivo a redefinição dos cargos existentes, para os tornar mais eficientes na organização ou mais motivantes para os respectivos ocupantes.

Existe, portanto, uma certa relação de complementaridade entre estes dois aspectos. O desenho de cargos tem uma natureza mais ativa relacionada com a necessidade de mudanças do cargo, enquanto a análise de cargos tem uma natureza mais passiva, relacionada sobretudo com a obtenção de informação sobre as características do cargo.

2.4. Método de Descrição e Análise de Cargos

Para Carrel, Elbert e Hatfield (1995), o resultado final mais frequente de uma análise de cargo é a descrição do próprio cargo. Como referimos anteriormente, a descrição de cargos consiste na elaboração escrita de uma lista ou relatório das atividades, relacionadas com o que ocupante do cargo faz, como faz e porque faz. Apesar de não ser possível encontrar ao nível da descrição de cargos um formato padrão, dada a grande variabilidade com que este aspecto é tratado de organização para organização, é, no entanto, possível encontrar na maioria das descrições dos cargos três partes:

- a) Identificação do cargo;
- b) Descrição geral do cargo;
- c) Deveres e responsabilidades do cargo.

2.5. Fases da Análise de Cargos

Análise de cargos: Exige-se geralmente 3 fases: “Planejamento, Preparo e Execução”.

Planejamento

É nesta fase em que todo o trabalho de análise de cargos é planejado através da:

- Determinação dos cargos a serem descritos: onde são obtidas as características, natureza etipologia dos cargos a serem analisados;
- Elaboração do organograma de trabalho: para identificação do nível hierárquico, autoridade, responsabilidade e área de atuação;
- Elaboração do cronograma: para saber a área de início das análises;
- Escolha do método de análise a ser aplicado: pois o método é escolhido de acordo com as características dos cargos.

Preparo

É a fase em que todas as pessoas, esquemas e materiais de trabalho deverão ser preparados para dar início a análise.

Execução

É a fase em que o responsável pela linha passa as informações solicitadas ao staff, para que este dê início a análise dos cargos através das informações obtidas.

Em seguida, é realizada uma triagem das informações para a elaboração da redação da análise do cargo, que é apresentada aos responsáveis para aprovação final.

Unidade V

Capítulo V - Avaliação de Desempenho

1. Conceito de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta gerencial que serve para ser utilizada em vários setores da empresa. Podemos observar diversas avaliações como: Avaliação de Desempenho Operacional, Avaliação de Desempenho Financeiro, Avaliação de Desempenho de Marketing/Vendas e Avaliação de Desempenho Humano.

Nosso curso estuda a avaliação de desempenho humano que serve como um instrumento da gestão de recursos humanos na empresa.

Um dos conceitos de Avaliação de Desempenho é definido por Chiavenato (1999) como um processo que mede o desempenho do funcionário. A Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações.

Avaliação - ato ou efeito de se atribuir valor. Sentido qualitativo: formação de juízo, atribuição de conceito a determinados atributos de algum objeto. Sentido quantitativo: quantificação de atributos de um objeto.

Desempenho - atuação de um indivíduo ou grupo na execução de uma tarefa.

“Avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas”. (Catelli, 1999).

Se fizermos uma análise da palavra avaliação logo percebemos que a utilizamos constantemente em nosso dia a dia: A dona de casa ao ir ao supermercado, ao procurar a primeira escola do seu filho, ao adquirir uma propriedade, ao cozinhar, ao decidir se casar, enfim estamos constantemente avaliando.

Mas o que é avaliação de desempenho?

Assim como em quase todas as circunstâncias de nossa vida estamos avaliando, este processo também é comum no mundo dos negócios. Para as empresas competitivas e organizadas avaliar é fundamental para corrigir os desvios, manter a uniformidade e obter melhores resultados. Avaliar o desempenho financeiro, a qualidade dos produtos e serviços, a função de Gestão de Pessoas, a eficácia organizacional fazem parte do cotidiano destas organizações.

As celebres frases repetidas inúmeras vezes em palestras, congressos e seminários como “a empresa somos nós”, “as pessoas são nosso patrimônio maior”, “Capital humano”, “Capital Intelectual”, e entre tantas outras, denotam a importância das pessoas para a competitividade das organizações, e, portanto são a chave fundamental para o desempenho e eficácia organizacional. A avaliação do desempenho humano se faz necessária para manter o sucesso organizacional.

Para exemplificar melhor partimos do planejamento estratégico de uma organização: nada vai adiantar ter uma missão, visão, valores, políticas bem definidas se não temos a adesão, qualificação e comprometimento das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho humano deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações e não como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação. Ela foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros

hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho, sendo um processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho.

“A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. (Idalberto Chiavenato – Gestão de Pessoas).

2. A Necessidade de Indicadores de Desempenho e Resultado

É importante medir a contribuição que determinada atividade traz à organização. Para isso, os gestores devem ter indicadores para sua equipe, e sua empresa. Os indicadores são a base para definir metas, mostram o passado da empresa e suas perspectivas de futuro.

Para Paiva (2008), indicadores de resultado e desempenho devem se complementar; veja este exemplo: “Esta relação entre vendas e satisfação do cliente nos mostra que, se o gestor estiver acompanhando somente as vendas (um indicador de RESULTADOS), demorará a ver que há algo errado na empresa, e só perceberá os efeitos quando este indicador cair. Se ele tiver também um indicador de satisfação do cliente (um indicador de DESEMPENHO) perceberá o problema antes da queda das vendas para que possa tomar ações corretivas.”

Desempenhar e implementar um sistema integrando de gestão de pessoas é um desafio. Para garantir que os processos funcionem bem e de maneira integrada, é necessário que eles sejam avaliados e monitorados constantemente. Por essa razão, o planejamento do sistema deve ser baseado em objetivos claros e que possam servir como indicadores para a avaliação dos resultados.

Claramente os indicadores de desempenho devem ter um único objetivo diante da organização, ou seja, devemos identificar qual a função e

necessidade deste indicador? Exatamente neste ponto que estarei relacionado o processo de avaliação.

Mas quando falamos em nível de eficiência devemos sempre pensar na responsabilidade das pessoas com relação as metas e resultados da organização, então devemos inicialmente relacionar o desenvolvimento de indicadores de desempenho com necessidades.

A participação de todos é fundamental para o melhor desempenho, mas lembre-se que indicadores devem ser constantemente analisados de maneira crítica e não somente após a ocorrência do mesmo, então devemos pensar nos indicadores como ferramentas de ação preventiva.

3. Critérios de Avaliação

Este critério examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação e do macroambiente. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

Formulação das estratégias:

Como é realizada a análise do ambiente externo?

Como é realizada a análise do ambiente interno?

Como são definidas as estratégias? a) Apresentar as estratégias. b) Destacar de que forma os riscos empresariais são considerados neste processo.

Como as diversas áreas da organização são envolvidas nos processos de formulação das estratégias?

Implementação das estratégias:

Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação? a) Destacar de que forma as informações comparativas e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição de metas. b) Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação.

Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação? Apresentar os principais recursos alocados.

Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?

Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

Consistem em:

- identificar as dimensões ou áreas de trabalho relevantes do cargo ou função;
- determinar os respectivos padrões de desempenho que permitem avaliar os RH's;

* A análise e descrição de cargos e funções serve de base para a escolha dos critérios de avaliação.

* São os gestores e os supervisores directos que determinam quais as dimensões mais significativas e que deverão apresentar um maior ou menor peso.

4. Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Podemos encontrar a atividade de avaliação de desempenho no Processo de Aplicar Pessoas. Processos utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu

desempenho. As atividades encontradas nesse processo são de desenhos de cargos e avaliação de desempenho.

Segundo Chiavenato (1999), existem seis processos básicos da Gestão de Pessoas:

- Processos de Agregar Pessoas
- Processos de Aplicar Pessoas
- Processos de Recompensar Pessoas
- Processos de Desenvolver Pessoas
- Processos de Manter Pessoas
- Processos de Monitorar Pessoas

Antigamente as organizações utilizavam métodos de avaliação de desempenho muito burocráticos, lentos e muito limitados, ao qual fica muito difícil de serem utilizados neste novo cenário do mundo empresarial, que é cada vez mais competitivo, onde a velocidade das mudanças é assustadora e o dinamismo empresarial constante a fim de se sustentar neste mercado hipercompetitivo. Para isso o sistema de avaliação de desempenho também deve ser sistêmico e dinâmico, portanto é importante ter conhecimento dos novos métodos modernos de avaliação de desempenho. Começa com uma introdução sobre a avaliação de desempenho, depois apresenta a importância de se avaliar, métodos tradicionais e modernos de avaliação e por fim as considerações finais sobre o assunto em questão. PALAVRAS-CHAVE Avaliação de desempenho, organização, colaboradores. É muito importante para o funcionamento eficiente de qualquer organização que exista um método de avaliação de desempenho. É extremamente importante que os colaboradores da organização saibam como está seu desempenho de suas atividades, assim podem melhorar no seus pontos fracos e continuarem exercendo com excelência seus pontos fortes. Além da importância da retroação da avaliação do desempenho para o colaborador, existe também o outro lado da moeda, a avaliação de desempenho também é muito importante para que a gestão de pessoas da organização. É claro que antigamente os métodos utilizados não são adequados a esta nova realidade do mundo

empresarial. Métodos muito burocráticos não conseguem acompanhar a dinâmica e velocidade dos dias de hoje, requer uma mudança nos métodos de avaliação de desempenho. Como o mundo empresarial está em constante mudança e com forte dinamismo, Para CHIAVENATO (1999, p.189), "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Percebemos que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial muito importante para a gestão de pessoas, pois consegue identificar quais pessoas dentro da organização tem necessidade de treinamento para exercer com maior eficiência suas atividades e atingir as metas e objetivos, também é importante para identificar quais pessoas dentro da organização tem potencial para exercer outras funções que exijam maior qualificação, como também a retroação da avaliação de desempenho ao colaborador é muito importante, pois toda pessoa precisa saber como está indo seu trabalho. "Avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho." (CHIAVENATO, 1999) O que devemos ter sempre em mente é que a avaliação de desempenho deve estar sempre preocupada com os resultados, desempenho e acompanhamento de seus colaboradores para que os objetivos organizacionais almejados consigam ser alcançados, pois como todos nós sabemos, quando uma organização chega ao ápice do sucesso só conseguiu por meio de seu capital humano.

5. Benefícios da Avaliação de Desempenho

Fazer avaliação de desempenho sem ter um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas não faz sentido. Assim, ele só torna-se válido e eficiente quando traz benefícios para o colaborador, o gestor e a empresa. Isso é totalmente possível, pois um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz melhorias a curto, médio e longo prazo. Confira algumas.

Benefícios para o gerente

- 1.Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade.
- 2.Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho dos colaboradores.
- 3.Comunicar-se no sentido de fazer seus funcionários compreenderem a avaliação do desempenho como um sistema objetivo.
- 4.Apresentar aos avaliados como está seu desempenho.

Benefícios para o subordinado

- 1.Conhecer as regras, ou seja, os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários.
- 2.Conhecer quais são as expectativas do chefe em relação ao seu desempenho, assim como seus pontos fortes e fracos, segundo o sistema avaliativo.
- 3.Conhecer as providências que o superior está tomando quanto à melhoria do seu desempenho, como programa de treinamento, estágios, cursos, entre outros.
- 4.Tomar providências para sua autocorreção e fazer uma autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.

Benefícios para a organização

- 1.Avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo.
- 2.Definir qual a contribuição de cada empregado.
- 3.Identificar os empregados que necessitam de reciclagem ou aperfeiçoamento em determinadas áreas da atividade.
- 4.Selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências.

5. Dinamizar a política de gestão de pessoas, oferecendo oportunidades aos empregados com condições de promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal.

Referências Bibliográficas

www.guiarh.com.br
www.ibccoaching.com.br
www.administradores.com.br
meuartigo.brasilecola.com
www.abrhrs.com.br/content/artigo
www.eps.ufsc.br
pro-fit-rh.com.br
answers.yahoo.com
adm10011.blogspot.com
www.cursosnocd.com.br

pt.wikipedia.org/wiki/Capital_humano
pt.wikipedia.org/wiki/Capital_intelectual
capintelectual.wordpress.com
exame.abril.com.br
www.mundodasmensagens.com
www.universeg.com.br
www.administradores.com.br
www.google.com.br
repositorio.virtual.fumec.br
Othamar Gama Filho, Especialista em Gestão de Pessoas
http://pt.shvoong.com
www.fmh.utl.pt/sitiodagestao

rae.fgv.br
www.simonsen.br

www.qualidadebrasil.com.br

trabalhoufvcrrp.blogspot.com
www.cqh.org.br

www.simonsen.br
www.cpt.com.br

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação