

Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Departamento de Ensino de Graduação a Distância
Centro Sócioeconômico
Departamento de Ciências da Administração

Administração de Recursos Humanos II

Professores

Marcos Baptista Lopez Dalman

Dante Marciano Girardi

2015
3ª Edição

1ª edição – 2010

2ª edição revisada e atualizada – 2013

D148a Dalmau, Marcos Baptista Lopez

Administração de recursos humanos II / Marcos Baptista Lopez
Dalmau, Dante Marciano Girardi – 3. ed. – Florianópolis: Departamento
de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

178p.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância

ISBN: 978-85-7988-173-2

1. Recursos humanos na administração. 2. Mercado de trabalho. 3.
Pessoas – Avaliação. 4. Higiene e Segurança no Trabalho. 5. Educação
a distância. I. Girardi, Dante Marciano. II. Título.

CDU: 658.31

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITORA – *Roselane Neckel*
VICE-REITORA – *Lúcia Helena Martins Pacheco*
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO – *Julian Borba*
COORDENADORA UAB – *Sônia Maria Silva Correa de Souza Cruz*

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*
VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*
SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Eduardo Lobo*
COORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*
SUBCOORDENADORA DE CURSO – *Gabriela Gonçalves Silveira Fiates*

COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*
Mauricio Roque Serva de Oliveira
Paulo Otolini Garrido
Claudelino Martins Dias Junior

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*
SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Érika Alessandra Salmeron Silva*
DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*
Patrícia Regina da Costa

PROJETO GRÁFICO – *Annye Cristiny Tessaro*
DIAGRAMAÇÃO – *Adriano Schmidt Reibnitz*
Annye Cristiny Tessaro

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Jaqueline Ávila dos Santos*
Patrícia Regina da Costa
Sergio Luiz Meira

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*
Dante Marciano Girardi

Apresentação

Prezado estudante!

Seja bem-vindo à disciplina *Administração de Recursos Humanos II*.

O nosso principal objetivo é incentivar você, futuro administrador, a fazer uma reflexão crítica acerca das novas premissas na Administração dos Recursos Humanos, a exemplo do que você já viu em ARH I. Pretendemos fornecer aqui subsídios para que você atue estrategicamente e possa realizar a análise das políticas e dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho e de treinamento; e conheça os principais problemas e críticas relacionados a tais métodos.

É de fundamental importância que você saiba da relevância das políticas de Medicina e Segurança do Trabalho, a partir de uma visão que não seja meramente legalista.

Por isso, elaboramos para você seis Unidades que abordarão em etapas a disciplina de *Administração de Recursos Humanos II*. Na Unidade 1, você terá uma ampla visão do que o Mercado de Trabalho exige de um bom profissional e conhecerá as mudanças que ocorrem neste mercado, a Empregabilidade, o Marketing Pessoal, o Relacionamento Profissional, o Currículo e a Entrevista de Seleção.

Na Unidade 2, você observará a importância do Planejamento de Recursos Humanos e, principalmente, quais os impactos com relação às decisões de um gestor.

Na Unidade 3, você aprenderá a elaborar um processo de recrutamento e seleção e saberá dos cuidados que devem ser tomados no momento de colocá-lo em prática.

Na Unidade 4, você terá a oportunidade de conhecer e aprender a elaborar um processo de Treinamento e Desenvolvimento – T&D.

Na Unidade 5, você conhecerá os elementos que constituem um sistema de avaliação de desempenho e aprenderá a elaborar um processo de avaliação.

Finalmente, na Unidade 6, você compreenderá a importância de manter um bom ambiente de trabalho e de como a Higiene e Segurança do Trabalho contribuem para a produtividade. Também, compreenderá

a importância do estudo da Rotatividade de Pessoal, com *feedback* para todo processo de Recursos Humanos.

Conosco e com seus colegas e tutores, você obterá mais conhecimento.
Bons estudos!

*Professores Marcos Baptista Lopez Dalmau e
Dante Marciano Girardi*

Sumário

Unidade 1 – Mercado de Trabalho e Relacionamento Humano

Considerações Iniciais	11
O Mercado de Trabalho na Atualidade	12
Resumindo	30
Atividades de aprendizagem	31

Unidade 2 – Planejamento de Recursos Humanos

Considerações Iniciais	35
Planejamento Estratégico	35
Conceituando Planejamento Estratégico de Recursos Humanos	45
Resumindo	54
Atividades de aprendizagem	55

Unidade 3 – Recrutamento e Seleção

Recrutamento	59
Tipos de Recrutamento	60
Métodos Mais Comuns de Realizar o Recrutamento	63
Seleção	72
Resumindo	84
Atividades de aprendizagem	85

Unidade 4 – Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento e Desenvolvimento – T & D	89
Etapas do Treinamento	93
Resumindo	116
Atividades de aprendizagem	118

Unidade 5 – Avaliação de Desempenho

Avaliação de Desempenho	121
Conceitos Introdutórios	121
Fatores que Influenciam o Desempenho e a Importância de Avaliar	123
A Construção do Processo de Avaliação de Desempenho	127
Capacitação de Pessoas	146
Resumindo	153
Atividades de aprendizagem	154

Unidade 6 – Higiene e Segurança no Trabalho e a Rotatividade de Pessoal

Considerações Iniciais	157
Conceitos	157
O Controle da Segurança no Trabalho	164
Programa de Higiene e Segurança no Trabalho	165
Rotatividade de Pessoal	166
Conceitos	167
Índice de Rotatividade de Pessoal	168
Custos e Impactos da Rotatividade nas Organizações	169
Resumindo	170
Atividades de aprendizagem	171
 Referências	 173
Minicurriculo	178

1

UNIDADE

Mercado de Trabalho e Relacionamento Humano



Nesta Unidade, você terá uma ampla visão do que o Mercado de Trabalho exige e de como as pessoas devem se preparar para enfrentá-lo. Aqui serão abordados assuntos como: mudanças no Mercado de Trabalho, Empregabilidade, Marketing Pessoal, Relacionamento Profissional, Currículo e Entrevista de Seleção.

Considerações Iniciais

Caro estudante!

Estamos iniciando a disciplina *Administração de Recursos Humanos II*. A partir de agora, você verá as principais tendências do Mercado de Trabalho, discutirá e refletirá acerca das diretrizes e políticas que devem fundamentar os processos de Recursos Humanos e como você deverá se preparar para atender às exigências de competências dessa nova realidade. Fique atento e saiba que os assuntos abordados aqui serão de grande valia tanto para a sua vida profissional como pessoal. Bons estudos e mãos à obra!

A configuração atual do mercado está centrada no dinamismo, na tecnologia, na informação e na alta competitividade. As organizações procuram se adaptar a essas demandas aprimorando processos e contratando profissionais qualificados capazes de elevar o seu desempenho, na busca por vantagem competitiva.

É por meio dos talentos humanos que uma organização se desenvolve e oferece aos seus clientes e à sociedade produtos e serviços de qualidade. O reconhecimento do valor das pessoas para uma empresa enfatiza o conhecimento.

Nesse contexto, os profissionais precisam buscar atualização constante, reciclar seus conhecimentos, competências e desenvolver habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal, para tornarem-se atrativos ao mercado.

Vamos falar, então, sobre o Mercado de Trabalho e as suas características atuais e sobre as competências de relacionamento essenciais à competitividade profissional: Empregabilidade, Marketing Pessoal, *Networking* e Etiqueta no Trabalho.

Networking – palavra da língua inglesa que significa, literalmente, “rede” e é usada para designar o processo de procurar contatos e relações que possam ser úteis para dar visibilidade profissional. Fonte: Lacombe (2004).

O Mercado de Trabalho na Atualidade

As mudanças aceleradas, o desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração das empresas, os novos produtos e serviços e os novos processos de trabalho estão modificando profundamente os requisitos da força de trabalho (CHIAVENATO, 2008).



Observe que é importante analisarmos as transformações ocorridas no Mercado de Trabalho para traçarmos um perfil de competências necessário aos profissionais que buscam a competitividade.

Franco (1999) descreve o Mercado de Trabalho de forma significativa, pois segundo ele, a partir dos anos 80, começaram as revoluções no mundo do trabalho. Surgiram novas estruturas organizacionais, em busca de melhores resultados e de adaptação das empresas à modernidade. Isso afetou o mundo do trabalho, pois as pessoas precisavam se adequar às mudanças, renovando o seu perfil profissional, acrescentando iniciativa, criatividade e aprendizado contínuo. O novo paradigma profissional passou a exigir alterações importantes que vão além do saber e do saber fazer; é preciso ser um vencedor e, para ser vencedor, a palavra-chave é competitividade.

Quem busca um emprego ou quer se manter no emprego compete com muitas pessoas; então, é preciso ser melhor, ter ousadia, saber mudar para sobreviver e se diferenciar, o que exige ter habilidades e conhecimentos que agreguem ao trabalho, pensar, estar aberto a oportunidades, aceitar riscos e competir com coragem. Os profissionais devem se dedicar ao aprimoramento por conta própria, continuamente; e isso o autor chama de autodesenvolvimento.



Como se autodesenvolver? Veremos esse assunto a partir de agora.

O autodesenvolvimento caracteriza-se pela aquisição de conhecimentos e de capacidades aplicáveis ao mercado. Para se autodesenvolver, o indivíduo deve cuidar da sua forma de ser, de agir e, principalmente, das suas características pessoais. Um conjunto de competências precisa ser trabalhado, de modo a ampliar a atratividade do profissional no mercado, e deve considerar:

- Apresentação pessoal;
- Habilidade de relacionamento e de comunicação;
- Rapidez de raciocínio e decisão;
- Criatividade;
- Liderança;
- Capacidade de observação;
- Capacidade de persuasão;
- Determinação; e
- Resistência emocional (FRANCO, 1999).

O perfil do novo profissional requer ainda iniciativa, multifuncionalidade, agilidade, flexibilidade, gerenciamento de riscos, prontidão para resolver problemas, habilidade para trabalhar em equipe, conhecimento de línguas e de informática, especialização, cultura geral e visão global de processos e situações. Fernandes (2006) concorda com essas competências e complementa que o profissional moderno precisa “ser digital” e buscar aprendizagem contínua. Ele diz também que um diploma universitário não é mais suficiente; é preciso que o profissional continue adquirindo conhecimentos para se adaptar às novas tecnologias e aumentar sua competitividade.

Na era da globalização, o profissional deve se manter em condições de disputar um emprego e ampliar suas chances de contratação; para isso, ele precisa administrar o presente e o futuro com eficiência. O profissional deve saber que diferenciar-se é essencial à competitividade. Franco (1999, p. 73) cita que “[...] no mundo contemporâneo, a diferença é a diferença”. Até mesmo quem tem um emprego deve inovar; usar o potencial inventivo; ajudar a empresa com soluções eficientes, como por exemplo encontrar uma nova forma de organização do fluxo de documentos, agilizando processos com aumento da produtividade.

A gestão do presente e do futuro por parte dos profissionais competitivos requer:

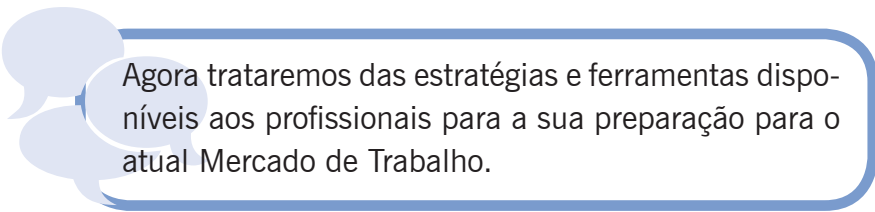
ADMINISTRAR O PRESENTE	ADMINISTRAR O FUTURO
Foco em planos concretos; Atenção máxima aos detalhes; Eficiência e eficácia em tudo; e Aprendizado contínuo.	Inventividade; Adaptação proativa (bom profissional); e Adaptação proativa e criação (profissional excelente) .

Quadro 1: Administração eficiente da carreira no presente e no futuro

Fonte: Adaptado de Franco (1999)

O autor esclarece que a adaptação proativa funciona como primeiro passo para a invenção do futuro e implica criatividade, entendimento dos processos e ferramentas, senso crítico e todos os outros traços formadores do profissional moderno que já estudamos nesse texto. A adaptação proativa é fundamental ao profissional atualmente, mas aliar a criação à proatividade o qualifica como excelente no Mercado de Trabalho. O profissional moderno precisa ser flexível e criativo para se adequar às demandas do mercado e das organizações.

Não há limites para o autodesenvolvimento, por isso é preciso tornar-se um inventor de si mesmo; e a base é o pensar. Pensar por si próprio, correr riscos, traçar objetivos. Perceber o mundo e também a si mesmo. Esses aspectos são importantes não somente para formar um bom profissional, mas também para formar a pessoa (FRANCO, 1999).



Agora trataremos das estratégias e ferramentas disponíveis aos profissionais para a sua preparação para o atual Mercado de Trabalho.

Como se Preparar para o Mercado de Trabalho

Relacionar-se: esse é o desafio de todos, seja pessoal ou profissionalmente, pois a capacidade de relacionamento amplia horizontes. Quanto mais e melhor nos relacionarmos com as pessoas, mais aprendemos e criamos oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Para os profissionais, hoje, são necessárias certas competências de relacionamento que conduzem à competitividade. Identificaremos e debateremos aqui essas competências, tão importantes para quem procura ocupar uma posição no Mercado de Trabalho como também para quem já possui um emprego.

O que precisa ficar claro é que cada pessoa deve cuidar da sua trajetória profissional, desenvolver sua carreira, melhorar os resultados que produz e potencializar a sua condição de empregabilidade; esse é o primeiro tema que abordaremos.

Empregabilidade

As organizações vêm buscando novas estratégias e formas de trabalho, exigindo dos profissionais nova postura. Os processos de seleção valorizam não só a qualificação, mas também as atitudes. Por isso, os profissionais devem investir em si, conhecendo os seus valores potenciais (GOMES, 2002). As empresas desejam indivíduos voltados ao futuro, que procuram adquirir competências que inspirem desafios a si próprios e aos empregadores. Então, é preciso cuidar da empregabilidade.

Minarelli (1995) define empregabilidade como a habilidade de ter emprego, mas já para Case (1997), empregabilidade é a capacidade de desenvolver habilidades para o presente e para o futuro profissional. Gehringer (2000) relaciona a empregabilidade com a *performance* (atuação), ou seja, o desempenho; assim, podemos concluir que ela representa a facilidade de colocação ou recolocação no Mercado de Trabalho.

A empregabilidade envolve uma lista de pré-requisitos necessários para que o profissional se torne atraente no mercado. As chamadas competências essenciais vão se ampliando à medida que o tempo passa (HILSDORF, 2009).

As condições básicas do profissional empregável atualmente são a sua formação, que inclui graduação, pós-graduação, curso de línguas e de informática, associadas à compreensão da realidade do mundo dos negócios e à capacidade de ser empreendedor de sua própria carreira, investindo no autoconhecimento e na inteligência emocional. Os profissionais empregáveis devem ser orientados para a flexibilidade e para o aprendizado constante.

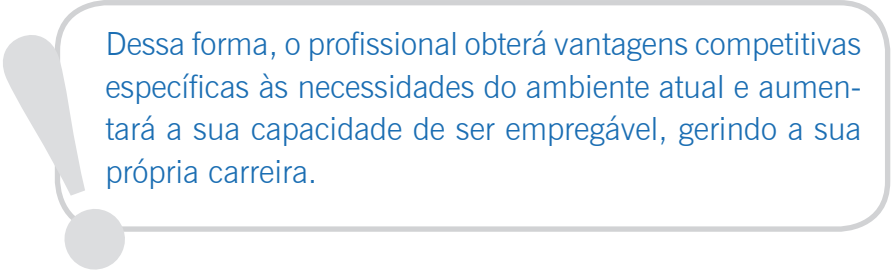
A empregabilidade requer o estabelecimento de relações de parceria, desenvolvimento de potencial agregador aos negócios de uma empresa e gestão da carreira (MACEDO, 1999). É importante fazer um planejamento estratégico individual voltado ao futuro, para não limitar a carreira ao desempenho atual, avaliar os pontos fortes já presentes e aqueles a desenvolver (SAVIOLI, 1999).

Segundo Bueno (1996), os aspectos importantes para a empregabilidade são:

- Orientação para o futuro;
- Aprimoramento técnico e cultural contínuo;
- Maturidade pessoal e profissional;
- Equilíbrio emocional e saúde física e mental;
- Automotivação;
- Qualidade nos relacionamentos e na comunicação;
- Ética;
- Plano de ação; e
- Investimento na visibilidade perante o mercado.

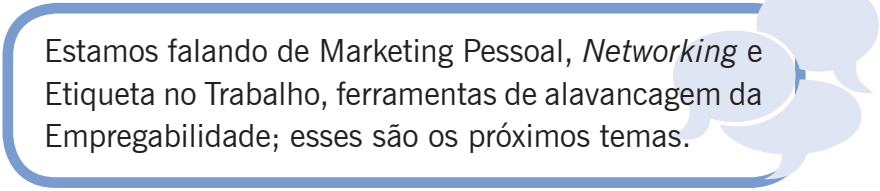
Ser empregável exige diferenciais nobres como personalidade, comportamento e capacidade de conviver com altos níveis de pressão, por meio da saúde física, mental e emocional e do desenvolvimento do intelecto. É preciso ter a mente aberta para transitar com qualidade em diversos ambientes. A automotivação é importante para conquistar a confiança dos outros e criar oportunidades. O caráter ou comportamento ético também é fundamental, pois as organizações têm interesse por profissionais com competência técnica e qualidades morais, e valorizam não apenas o quanto sabemos, mas também o que somos (HILSDORF, 2009).

Podemos dizer que a empregabilidade depende do cuidado da identificação de algumas deficiências, tais como: falta de conhecimento ou experiência, currículo inconsistente, falta de contatos ou indicações; e depois disso é importante investir no desenvolvimento dessas competências. Para ter empregabilidade, o profissional deve se questionar: por que um empregador se interessaria em me contratar? É preciso merecer e ser lembrado e desejado pelo mercado, causar impacto, possuir diferenciais (HILSDORF, 2009).



Dessa forma, o profissional obterá vantagens competitivas específicas às necessidades do ambiente atual e aumentará a sua capacidade de ser empregável, gerindo a sua própria carreira.

Podemos observar que a empregabilidade está centrada no relacionamento – trabalho é relacionamento – e isso nos remete à habilidade de despontar no mercado, de formar redes de contato, de comportar-se adequadamente no atual emprego.



Estamos falando de Marketing Pessoal, *Networking* e Etiqueta no Trabalho, ferramentas de alavancagem da Empregabilidade; esses são os próximos temas.

Marketing Pessoal

O atual Mercado de Trabalho é influenciado por novos paradigmas que implicam também a forma como um profissional se apresenta ao mercado. É preciso saber se apresentar, pois não adianta ser um profissional correto, qualificado e atualizado se isso não for percebido. Trata-se de Marketing Pessoal, uma forma de revalorização das capacidades e competências do ser humano (MARTINS, 2010). Revalorizar as capacidades e as competências é uma atitude muito importante, pois construir uma imagem adequada é essencial para manter-se empregável e competitivo (FRANCO, 1999).

A empregabilidade é uma questão de bagagem curricular e de Marketing Pessoal (HILSDORF, 2009). A exposição profissional cria oportunidades de trabalho e o Marketing Pessoal é a forma de manter contato permanente e eficiente com o mercado. Os profissionais são os responsáveis pela sua carreira e devem manter-se visíveis, lembrados e vinculados ao mercado e às oportunidades de negócios, comunicando suas habilidades e expectativas (CARDOSO, 2000). Tornar-se conhecido e expor a carreira ao mercado, mostrando-se um profissional capaz de agregar valor, é o desafio das pessoas que almejam uma carreira promissora.

Fazer Marketing Pessoal é divulgar da melhor forma a marca individual, aproveitando as oportunidades que surgem (PETERS, 2000), considerando o mercado como cliente, vendendo soluções, autoestima, persistência, potencial e flexibilidade (SHINYASHIKI, 2001). Todo profissional deve conduzir a sua carreira construindo e desenvolvendo a sua marca pessoal, suas características profissionais (PETERS, 2000), agindo como uma empresa na construção e na gestão da sua identidade comercial (BENDER, 2009).

É muito importante que o profissional perceba que há escassez de empregos e um grande número de pessoas qualificadas (MINARELLI, 2000). Nesse cenário, são necessárias a gestão eficaz da marca pessoal, a sabedoria para controlar os sinais certos e acionar os mecanismos corretos, descobrindo a melhor forma de exposição da sua marca, os questionamentos constantes para a melhoria das competências, o desenvolvimento dos conhecimentos e a concentração em fazer algo de valor para o mercado, em ser o melhor profissional, para ter diferenciação (BENDER, 2009).

O planejamento do Marketing Pessoal requer um conjunto de características, centradas na flexibilidade e na disponibilidade, a saber:

- Automotivação e autodisciplina (SHINYASHIKI, 2001);
- Integridade, inteligência emocional, sensibilidade, habilidade de comunicação e interesse pelos outros (CARDOSO, 2000);
- Autoimagem e apresentação pessoal positivas, iniciativa, persistência, atenção ao *feedback*, empatia, disciplina verbal, justiça, pontualidade e competência (MARTINS, 2010); e
- Visão de futuro, análise do mercado, definição do foco de atuação, busca de contatos pessoais, criatividade, habilidade de negociação, elaboração de um cartão de visita, do currículo e preparação para entrevistas de seleção (MINARELLI, 2000).

O consultor Max Gheringer sintetiza esses traços em dez mandamentos, chamados de mandamentos do Marketing Pessoal:

- Liderança;
- Confiança;
- Visão;
- Espírito de equipe;
- Maturidade;
- Integridade;
- Visibilidade;
- Empatia;
- Otimismo; e
- Paciência.

Feedback – expressão da língua inglesa que significa realimentação. Fonte: Lacombe (2004).

Acesse: <http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=6&canallocal=27&canalsub2=174&id=842>, e assista ao vídeo sobre Marketing Pessoal. Acesso em: 26 nov. 2015.

Muito bem, agora vamos tratar sobre os principais aspectos do cartão de visita, do currículo, das entrevistas de seleção e de outras ferramentas do Marketing Pessoal. Prepare-se!

O Cartão de Visita

O cartão de visita pode ser o início do processo de exposição do profissional no mercado. Ele deve apresentar uma síntese da sua carreira e de suas habilidades e transmitir confiabilidade. Não possui custo elevado e requer criatividade para proporcionar um diferencial ao profissional (PETERS, 2000). Mas é importante não se limitar a um cargo ou área de atuação, pensando na sua carreira e no que você construirá ao longo da sua vida profissional (BENDER, 2009).

O Currículo

É um documento no qual você reúne dados com suas características pessoais, formação, experiência profissional e/ou seus trabalhos realizados. Podemos dizer que se trata de uma carta em que você expõe sua vida e personalidade, com o intuito de atrair o responsável pela seleção de uma empresa. Somente os profissionais que conseguirem despertar o interesse do selecionador serão chamados para a entrevista, que é o passo seguinte no processo de contratação (FRANCO, 1999).

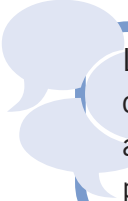
Pela importância do documento, é preciso ter cuidado na sua preparação. Há diversas fontes de informação e orientação a respeito da elaboração do currículo, como empresas e profissionais especialistas, livros, revistas e sites, entre outros.

Observe a seguir algumas regras básicas para elaborar um currículo adequado. Se preferir, você também pode acessar: <www.meucurriculum.com>, onde encontrará diversos modelos.

É importante que o profissional se coloque no lugar de quem vai ler o currículo, avaliando fatores como atratividade, objetividade, clareza para a descrição coerente do seu perfil e competências (ROCHA, 2000).

É possível criar diferenciação pela forma inteligente de escrever e pelo seu conteúdo. Em termos gerais, o currículo não deve ultrapassar duas páginas, contendo somente as informações relevantes, pois o selecionador tem vários outros para analisar (FRANCO, 1999). Quando elaborar o seu currículo, lembre-se de que ele deve ter foco definido, para que o selecionador visualize facilmente as suas competências profissionais.

O currículo não deve conter capa ou pasta, deve conter letra padrão (Arial, Times New Roman, Tahoma ou Courier), de tamanho entre 11 e 14, no máximo. Se necessário, preparar um currículo específico para cada empresa de seu interesse profissional (ROCHA, 2000).



Lembre-se também que, em relação ao conteúdo do currículo, é fundamental a veracidade, assegurando a legitimidade das informações apresentadas pelo profissional. Reflita sobre isso!

É fundamental que o currículo deixe claro ao selecionador quem é o candidato, no que ele poderá contribuir para a empresa e, principalmente, quais são suas competências (MINARELLI, 2000).

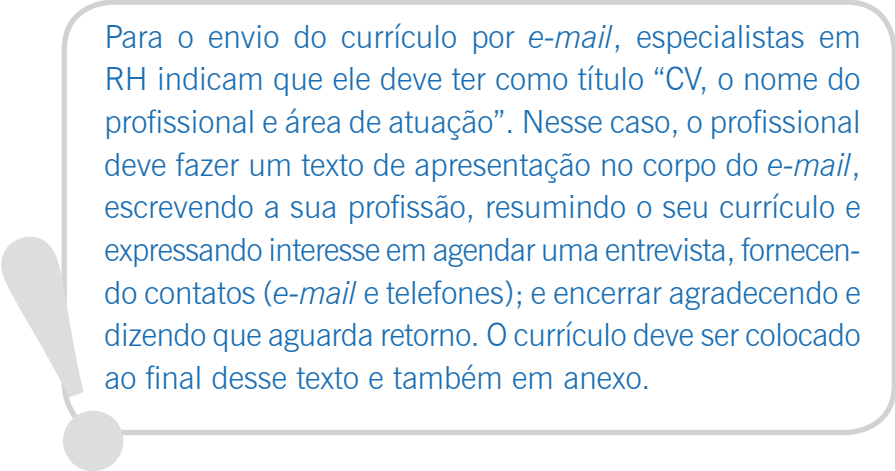
Gheringer (2009) propõe que um currículo contenha:

- **Identificação** – nome, idade, estado civil, cidade, telefones para contato e *e-mail*.
- **Objetivo** – atividade, área ou cargo de interesse.
- **Resumo profissional** – tempo de carreira, principais empresas onde trabalhou, habilidades desenvolvidas e realizações significativas ao longo da carreira (exemplo: seis anos de experiência profissional em duas empresas de médio porte; habilidade em vendas, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe; desenvolvimento de programas de treinamento e negociação).
- **Histórico/experiência profissional** – empresas nas quais o profissional trabalhou, listando da mais atual para a mais antiga, descrevendo o (último) cargo, as responsabilidades e fornecendo um telefone de contato para referências em cada empresa. Caso esteja trabalhando, especificar “atual”.
- **Histórico acadêmico/escolaridade** – formação acadêmica, da mais recente para a mais antiga, expondo o ano de conclusão ou caso esteja cursando, o ano de início (em andamento) e as

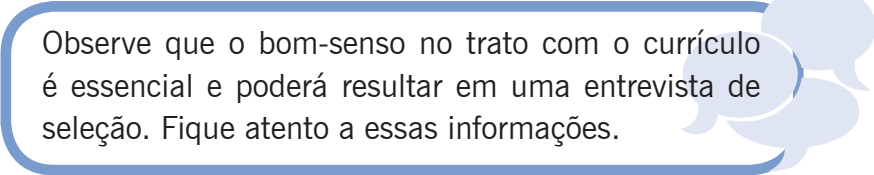
instituições. Nesse item devem ser informados também cursos complementares relevantes, como cursos de línguas, informática e outros de aperfeiçoamento.

- **Informações importantes** – informar disponibilidade para trabalhar imediatamente ou dentro de determinado período e locais. Por exemplo: disponibilidade imediata para trabalhar em qualquer lugar do Brasil (GHERINGER, 2009). Nesse item também cabem experiências internacionais (caso tenha morado ou estudado no exterior), *hobbies*, se necessário e conveniente, e trabalhos voluntários, caso tenha realizado (ROCHA, 2000).

Rocha salienta também que um currículo não deve conter foto do candidato, e tampouco pretensão salarial, pois isso deve ser discutido na entrevista, etapa posterior, e que uma carta de apresentação pode vir junto com o currículo. Franco (1999) sugere que ela deve ser simples e adiantar características que chamarão a atenção do selecionador, demonstrando percepção quanto à personalidade da empresa e expondo também referências aos itens subentendidos no anúncio.



Para o envio do currículo por *e-mail*, especialistas em RH indicam que ele deve ter como título “CV, o nome do profissional e área de atuação”. Nesse caso, o profissional deve fazer um texto de apresentação no corpo do *e-mail*, escrevendo a sua profissão, resumindo o seu currículo e expressando interesse em agendar uma entrevista, fornecendo contatos (*e-mail* e telefones); e encerrar agradecendo e dizendo que aguarda retorno. O currículo deve ser colocado ao final desse texto e também em anexo.



Observe que o bom-senso no trato com o currículo é essencial e poderá resultar em uma entrevista de seleção. Fique atento a essas informações.

As Entrevistas de Seleção

As entrevistas de seleção requerem do profissional comportamento adequado, para que transmitam suas competências de acordo com as expectativas do empregador. Há quatro tipos de entrevistas, variando conforme a empresa. Observe:

- **Entrevista inicial** – normalmente feita por um psicólogo, busca avaliar se as características do candidato são compatíveis com a vaga e confirmar o seu histórico profissional.
- **Entrevista exploratória** – realizada pelo futuro chefe do profissional, visa examinar o seu perfil, ideias, modo de ser, objetivos, aspirações e potencial de envolvimento com a atividade, descrever as atividades gerais do cargo e o salário e perceber as reações do candidato.
- **Entrevista técnica** – também é feita pelo futuro chefe e tem a função de verificar a habilitação técnica do candidato para o cargo.
- **Entrevista final** – o futuro chefe faz as negociações finais relativas à remuneração, responsabilidades e expectativas da empresa com relação ao profissional (XAVIER, 2001).

Segundo Xavier (2001), 80% das contratações são resultado de uma boa entrevista. Colombini (2008) lembra que a entrevista é o primeiro encontro do profissional com a empresa; e nela é preciso causar boa impressão. Portanto, é importante que ele tenha o seguinte comportamento:

- antes da entrevista, informe-se a respeito da empresa e sua cultura;
- prepare-se para responder perguntas como “quem é você?”, “o que já fez?” e “o que você pode fazer pela empresa?”;
- vista-se adequadamente, atenha-se à aparência, optando sempre pela discrição;
- seja pontual;
- tenha em mãos o currículo atualizado;
- tenha confiança, mantenha a calma e demonstre entusiasmo;
- seja natural e olhe nos olhos;
- concentre-se apenas na entrevista; não mexa em objetos ou faça outra coisa;
- não utilize o celular;

- responda objetivamente às questões e esclareça possíveis dúvidas;
- transmita somente coisas positivas, não fale mal da empresa anterior;
- faça perguntas sobre o cargo, demonstre interesse e curiosidade; e
- pergunte se há previsão para fechar a vaga (MARTINS; RÔMULO, 2009; MOREIRA, 2009).

Franco (1999) complementa que o profissional deve adicionar informações em todas as perguntas do entrevistador, sem fugir do tema ou exagerar, usar palavras-chave como “desafio, liderança, trabalho em equipe e *feedback*”, demonstrando atualização profissional.

Observe que um comportamento pautado pela atenção poderá resultar em bom desempenho na entrevista e aumentar as chances de contratação do profissional.

Saiba mais...

Saiba mais sobre o assunto abordado até agora, assistindo ao vídeo: *Emprego de A a Z: a temível entrevista de seleção*, com Max Gheringer, em: <<https://www.youtube.com/watch?v=UcQVCoOXSS8>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

Outras Formas de Fazer Marketing Pessoal

Além das ferramentas já descritas, existem outros meios de exposição profissional. Ballback e Slater (1999) citam cartas de recomendação, materiais escritos sobre o profissional (em boletins internos de empresas em que já atuou ou em revistas de empresas), prêmios recebidos, certificados, amostras de trabalhos realizados e cartas de clientes ou de estudantes.

Vale ressaltar o papel que tem a Internet, pois os profissionais podem pesquisar vagas em aberto em empresas diversas e utilizar o próprio *site* para enviar o currículo ou preencher o cadastro; podem contar ainda com *sites* de cadastro de currículos, mas devem ficar atentos à credibilidade desses *sites* ou criar uma home page. É fundamental também ter atenção às informações expostas nos *sites* de relacionamento para não prejudicar sua imagem.

Home page – página principal, de abertura de um site, e através da qual o programa navegador, uma vez indicado o seu endereço (URL), tem acesso. Fonte: Houaiss (2009).

O Marketing Pessoal deve também ser desenvolvido pelos profissionais vinculados a organizações, por meio de atitudes de integração com a cultura da empresa, suas estratégias e expectativas, com seus processos, produtos e serviços, com a chefia e a equipe de trabalho, demonstrando disponibilidade e agregando valor à empresa.



Observe que manter uma rede de relações, que chamamos de *networking*, também contribui para a alavancagem do Marketing Pessoal.

Networking

Networking é a formação e a utilização de uma rede de contatos pessoais (HART, 2004). É a capacidade de manter a sociabilidade para trocar informações, compartilhar habilidades e talentos, mostrar-se ao mercado e tornar-se público.

Minarelli (2001) vê o *networking* como uma das bases da empregabilidade dos profissionais. Bender (2009) reflete que a competitividade de um indivíduo é resultante do seu conhecimento e da sua rede de relacionamentos. Portanto, segundo Hart (2004), cuidar do *networking* é essencial para conseguir emprego e gerar negócios. A matéria-prima do *networking* é a informação obtida em cada contato e o acesso a diversas pessoas. A convivência social é fundamental, não requer investimento financeiro, mas uma postura aberta em relação à vida em sociedade e ao cultivo do capital social (MINARELLI, 2001).

Bender (2009) afirma que uma rede de contatos é o conjunto de pessoas e profissionais que reconhecem o profissional no mercado e têm uma percepção sobre ele; representa uma fonte inesgotável de possibilidades de troca e potencializa o valor do profissional no mercado. Podemos observar que há dois círculos de contatos:

- **Primário** – formado pelos contatos mais diretos e contínuos mantidos pelo profissional, como superiores hierárquicos, colegas, subordinados, colegas de cursos, fornecedores, amigos pessoais ou profissionais; e
- **Secundário** – formado pelos contatos esporádicos, eventuais ou antigos do profissional, como profissionais com quem já manteve contato (BENDER, 2009), ex-empregadores, professores, entre outros (MINARELLI, 2001).

A globalização modificou o perfil profissional exigido pelas empresas e possibilitou o estabelecimento de uma rede de relações. Portanto, o *networking* é um desafio e uma oportunidade. Mantendo uma rede de contatos, o profissional se torna mais bem informado sobre o que acontece na sua área de atuação e percebe possibilidades de parcerias profissionais (FRANCO, 1999).

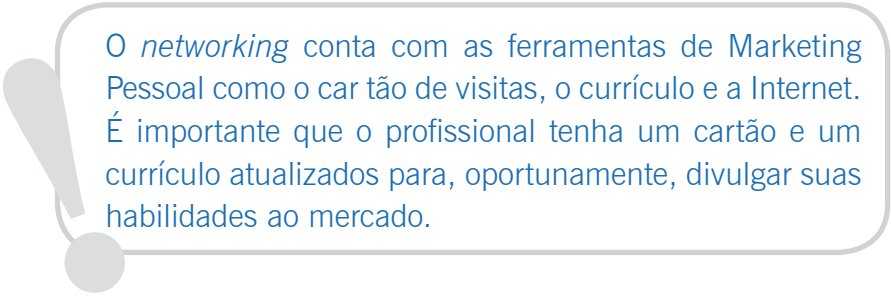
O *networking* requer determinado perfil do profissional e cuidados para gerar resultados positivos:

- Flexibilidade e pensamento sistêmico;
- Visão de longo prazo;
- Transmissão de confiabilidade, credibilidade e disponibilidade;
- Interesse pelas pessoas e prazer em relacionar-se; e
- Automotivação, energia própria (LÈBRE, 1999).

Um bom profissional, de qualquer área, deve ter os seguintes cuidados:

- Planejar e definir seus objetivos, considerar o que tem a oferecer, identificar os indivíduos-alvo, organizar os dados dos seus contatos, pesquisar oportunidades de trabalho entre os seus contatos, aproximar-se adequadamente e usar *e-mail* e Internet com bom-senso, ampliar sua visibilidade (HART, 2004);
- Gerenciar a qualidade da sua marca e da sua rede, enriquecer seu conhecimento para manter as redes ativas, pensar em projetos compartilhados e proporcionar boas experiências (BENDER, 2009);
- Mostrar predisposição em prestar auxílio (MINARELLI, 2001); e
- Participar de cursos, seminários, congressos e eventos sociais com o objetivo de aumentar sua rede de conhecimentos (FRANCO, 1999).

Para aumentar a visibilidade no mercado, o profissional deve participar de concursos e outros eventos, fazer trabalhos voluntários, apresentar-se aos outros, distribuir cartões de visita e currículo sempre que for conveniente, fazer perguntas durante conferências e dar sugestões em reuniões. No ambiente de trabalho, é necessário lembrar o nome dos demais colegas, olhar nos olhos, cumprir o que foi prometido, respeitar prazos e orçamentos, oferecer-se para fazer trabalhos extras e superar expectativas (HART, 2004).



O *networking* conta com as ferramentas de Marketing Pessoal como o cartão de visitas, o currículo e a Internet. É importante que o profissional tenha um cartão e um currículo atualizados para, oportunamente, divulgar suas habilidades ao mercado.

Por meio da internet, o profissional poderá se associar a *sites* de orientação de carreira, cadastrar-se em empresas, participar de grupos, fóruns de discussão, *workshops* virtuais, além, de enviar seu currículo e usar o *e-mail*. A Internet possibilita acesso a um grande número de pessoas, agilidade e obtenção de informações. Utilizando essas ferramentas, o profissional consolidará o seu *networking*, efetivando a técnica COI-SA – Conselhos, Orientações, Informações, Sugestões e Aproximações (MINARELLI, 2001).

Saiba mais...

Quer saber mais sobre *networking*? Acesse: <<https://www.youtube.com/watch?v=-Cq-QGTLzO00&list=PL032A24383184B642>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

Etiqueta no Trabalho

Não basta ser um profissional qualificado e competente; é preciso cuidar das habilidades sociais no ambiente de trabalho, prestar atenção no comportamento e ter uma postura adequada. Para finalizar esta Unidade, vamos falar sobre Etiqueta no Trabalho.

Em um primeiro momento, é importante esclarecer que as boas maneiras no trabalho relacionam-se diretamente à educação e ao bom-senso. Ballback e Slater (1999) garantem que o indivíduo deve ter a capacidade de avaliar suas atitudes e de aprimorá-las, para que seja possível aumentar o sucesso profissional. As empresas estão valorizando cada vez mais a postura dos profissionais e o seu modo de agir. Colombini (2008) assevera que saber se comportar nas diversas situações diárias representa uma vantagem competitiva, pois, do contrário, cometer gafes na carreira pode causar impactos irreversíveis. Então é preciso estar atento, a fim de evitá-las ou minimizá-las.

Xavier (2001) sintetiza em quatro categorias os erros mais comuns:

- **Erros de marketing pessoal** – descuidar-se da aparência, da comunicação e da venda pessoal.
- **Erros profissionais** – descuidar-se da atualização, ter atitudes antiprofissionais e foco excessivo em dinheiro, ser inflexível.
- **Erros éticos** – desrespeitar o superior, ser desleal com colegas e subordinados, usar irresponsavelmente recursos da organização.
- **Erros morais** – lesar a organização, praticar assédio sexual ou moral, realizar objetivos pessoais ilegalmente.

Embora não haja regras singulares de Etiqueta no Trabalho, vamos listar algumas essenciais ao profissional que deseja manter-se respeitável e competitivo. Em termos gerais, as situações a seguir requerem habilidade no trato com as pessoas, podendo gerar oportunidades:

- Eventos sociais;
- Atividades voluntárias;
- Entrevistas de seleção;
- Reuniões profissionais;
- Cursos de treinamento;
- Equipes esportivas da empresa; e
- Encontros informais com colegas de outros setores (BALLBACK; SLATER, 1999).

A Etiqueta no Trabalho é a arte do convívio e das relações interpessoais, e torna-se um desafio para todos os profissionais. Como o ser humano é passível de erros, um comportamento adequado é construído com o tempo, com o amadurecimento.

São atitudes básicas de qualquer profissional no trabalho:

- Apresentar-se de modo apropriado;
- Agir com honestidade;
- Ser natural;
- Colocar-se no lugar do outro e saber ouvir;
- Ser solidário; e
- Pensar antes de falar, sem deixar de emitir o seu ponto de vista.

Mais especificamente, os estudiosos citam um conjunto de atitudes referentes à Etiqueta no Trabalho:

- Absorver a cultura da organização para agir coerentemente;
- Ser discreto;
- Manter o bom humor;
- Ter equilíbrio emocional;
- Ser leal, cortês e conveniente no trato com os superiores, os colegas, os fornecedores e os clientes, trocando informações e sabendo respeitar opiniões;
- Respeitar a hierarquia e o horário de trabalho, além de ajustar-se à equipe e, principalmente, evitar a incidência de intrigas;
- Em reuniões, respeitar cronograma, horários e pautas, preparar-se para o evento, cumprimentar a todos e manter sigilo sobre as informações;
- Em eventos sociais da empresa, tratar a todos igualmente, evitar falar de negócios, portar-se adequadamente à mesa, manter-se sóbrio, evitar fazer críticas após o evento;
- Ao telefone, identificar-se, ser cordial, utilizar expressões como “por favor e obrigado”, ter em mente o assunto a ser tratado e as informações, ser objetivo, deixar a pessoa à vontade; em caso de ser interrompido, solicitar espera da pessoa que chegou ou que está no telefone, na impossibilidade de atender uma ligação, informar a pessoa e retornar assim que possível; evitar o uso do viva-voz, gravar ligações somente com permissão; no telefone celular também é importante ter bom-senso; e
- No *e-mail* ou na escrita em geral, é importante pensar sempre no receptor, cuidar do tratamento a ele dispensado, de acordo com a hierarquia ou grau de intimidade, redigir com clareza e objetividade, responder a todas as mensagens recebidas por ordem de recebimento, atendendo o solicitado pelo emissor, usar o *e-mail* somente para questões de trabalho; a intranet pode ser utilizada sempre que necessário (COLOMBINI; BARBOSA, 2002; GEHRINGER, 2002).

Além das atitudes já mencionadas, Colombini (2008) as complementa, acrescentando:

- Ser disciplinado e pontual em qualquer ocasião;
- Adaptar o visual à sua atividade profissional e às diversas situações de trabalho ou seguir o código da empresa já estabelecido, caso haja;

- Cumprimentar as pessoas sempre;
- Ter habilidade com as palavras, evitar o uso de gírias ou palavras, ter cuidado com o tom de voz, não gesticular demais ou interromper as pessoas, usar expressões educadas como “com licença e desculpe”;
- Se for fumante, usar local apropriado ou determinado pela empresa, jamais em reuniões;
- No telefone ter voz alegre, tratar o interlocutor pelo nome, se a pessoa estiver ocupada, perguntar quando pode ligar de volta, procurar resolver o problema ou ajudar, sem passar a pessoa de um setor a outro, não mascar chiclete; o celular deve ser desligado ou deixado no modo silencioso, e caso esqueça, desligá-lo sem atender; e
- Nos *e-mails*, evitar o uso de cores e fontes diferenciadas, revisar o texto para eliminar erros de português ou de digitação; na finalização, usar expressões como “atenciosamente”, assinar o nome completo, cargo e nome da empresa.

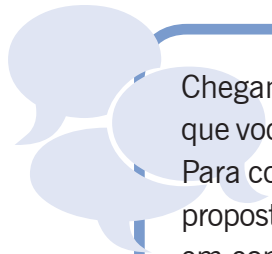
Observe que todas essas orientações contribuem muito para a empregabilidade do profissional, o marketing pessoal e o *networking*, consolidando a imagem positiva do profissional no Mercado de Trabalho. Não se esqueça!

Resumindo



Nesta Unidade, vimos que as mudanças nas empresas e no Mercado de Trabalho exigem dos profissionais mais atenção e vários cuidados para a manutenção e para o desenvolvimento da sua carreira. É preciso buscar o autodesenvolvimento de competências, conhecimentos e de atitudes, além de desenvolver a habilidade de relacionar-se.

As formas de se preparar para o Mercado de Trabalho e de manter a condição de Empregabilidade são o marketing pessoal, o *networking* e a etiqueta no trabalho. O profissional deve saber divulgar-se no mercado, ter motivação própria, trabalhar suas competências, elaborar um cartão de visita e um currículo, formar uma rede de contatos que possibilite novas oportunidades e cuidar do seu comportamento no trabalho, baseado na educação e no bom-senso.



Chegamos ao final da primeira Unidade. Esperamos que você tenha compreendido o assunto abordado aqui. Para conferir o seu aprendizado, responda às questões propostas a seguir. Caso tenha alguma dificuldade, entre em contato com o seu tutor; ele está à sua disposição para lhe auxiliar no que for necessário. Bons estudos!



Atividades de aprendizagem

1. Quais as mudanças do ambiente empresarial que passaram a exigir mais dos profissionais para o desenvolvimento da sua carreira?
2. O que é empregabilidade?
3. Defina marketing pessoal.
4. No planejamento do marketing pessoal, quais características precisam ser desenvolvidas pelo profissional?
5. Qual o comportamento ideal de um profissional em uma entrevista de seleção?
6. Conceitue *networking*.
7. Quais cuidados são necessários para a gestão do *networking*?
8. Defina com as suas palavras Etiqueta no Trabalho.
9. Cite as atitudes básicas do profissional no trabalho e as situações que requerem boas maneiras nesse ambiente.

2

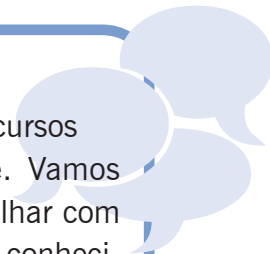
UNIDADE

Planejamento de Recursos Humanos



Nesta Unidade, você terá uma visão da importância do Planejamento de Recursos Humanos e do impacto nas decisões de gestão.

Considerações Iniciais



Prezado estudante,

Falar sobre Planejamento Estratégico de Recursos Humanos parece complicado, mas não é. Vamos explicar isso tendo em vista que, para trabalhar com essa ferramenta, é necessário que você tenha conhecimentos específicos sobre o tema, assim como entenda as nuances sobre tal assunto.

Para tanto, temos que recapitular o que significa Planejamento. Você lembra? Planejamento é a ação de antecipar cenários em função de um objetivo específico, buscando alternativas para alcançá-lo da melhor maneira possível. E estratégia? Você se recorda o que significa? Estratégia tem a ver com a elaboração de ações para se alcançar um objetivo, considerando a empresa como um todo. Geralmente é contemplada a longo prazo. Concorda? Então, vamos aos principais conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico e ao Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.

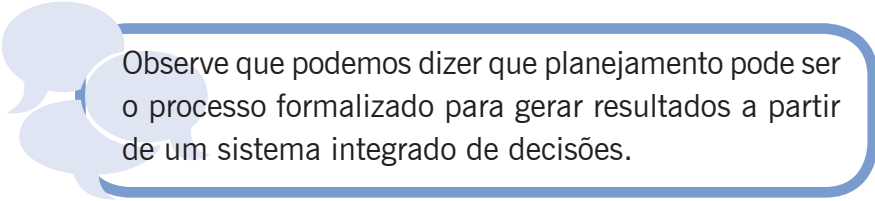
Planejamento Estratégico

O mundo das organizações modifica-se em um ambiente competitivo. O ambiente econômico sofre diversas alterações na atualidade, em que a mudança é constante e em seu bojo encontramos novos desafios e incertezas. As empresas que empregarem melhor seus recursos terão mais chance de aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças impostas pelo ambiente. Assim, o Planejamento Estratégico torna-se uma importante ferramenta para a gestão das organizações, pois estabelece diretrizes para a tomada de decisão e gestão dos recursos organizacionais. Mas o que é

de fato Planejamento Estratégico? Aqui, dois conceitos merecem destaque: planejamento e estratégia.

O **planejamento**, de acordo com Faria (1997), é o ato de decidir antecipadamente o que, como e quando fazer, escolhendo sempre a alternativa mais adequada à realidade da organização; e isso é uma função fundamental e dinâmica, considerada um dos melhores métodos para administrar uma organização.

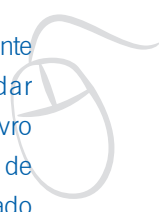
Na visão de Pereira (2007), a palavra planejamento está associada ao ato de pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico.



Observe que podemos dizer que planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

Podemos perceber, portanto, que planejamento é diferente de improvisação, pois trata-se de elaborar um plano para realizar algo ou criar um esquema para agir. Ao contrário, agir às pressas, no momento em que acontece ou ao acaso, não pode ser denominado planejamento. No entanto, também não podemos criar um plano de tal forma que engesse uma organização, pois não é adequado transformar um planejamento em algo extremamente rígido. Um planejamento deve ser flexível para englobar as contingências organizacionais e as mudanças que acontecem no ambiente externo à organização.

De certa maneira, os conceitos de planejamento e estratégia caminham juntos e, assim como em planejamento, existem também diversos conceitos de **estratégia** que estão disponíveis na literatura de Administração. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 26) “[...] a palavra estratégia há muito tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma”. O termo estratégia tem origem militar e deriva das **táticas utilizadas durante as guerras**.



Uma leitura interessante para se aprofundar neste assunto é o livro *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, considerado uma das referências do assunto.

Trazendo isso para a realidade organizacional e com o aumento da competitividade e a rapidez com que ocorrem as mudanças, ninguém mais pode se acomodar. É preciso olhar para dentro da organização sem perder de vista o que acontece no ambiente externo.

Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001) apontam que o termo estratégia pode assumir cinco perspectivas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Como plano, a estratégia pode ser um pretexto, isto é, uma manobra específica para competir com o concorrente ou com o competidor. A estratégia como padrão, ou modelo, é o que permite manter a coerência ao longo do tempo. Não basta apenas planejar a estratégia, é preciso criar padrões de ação. A quarta definição é a de estratégia como posição. É o lugar escolhido para inserir a organização no “ambiente”, eleger um nicho, um posicionamento. Na estratégia como perspectiva, devemos olhar para dentro da organização. Seu conteúdo não consiste somente na posição escolhida, mas na sua maneira de ver o mundo; é um conceito compartilhado.

Dessler (2003) também entende que o planejamento e a estratégia caminham juntos, pois considera que a estratégia é o plano da organização sobre o modo como ela equilibrará suas forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas, para manter vantagem competitiva.

Pelos conceitos apresentados, principalmente o exposto por Dessler (2003), você deve olhar para dentro da organização e identificar aquilo que realmente faz muito bem, o que representa as suas **forças**; e encontrar quais são os pontos que ainda devem ser melhorados, que são as **fraquezas**. Em seguida, você deve olhar para fora da organização, para o ambiente, e identificar quais as **oportunidades** que o ambiente externo lhe oferece e também quais as **ameaças** que podem atingir a organização.

Essa análise 2x2 pode gerar uma matriz que, de acordo com os especialistas do assunto, é chamada de matriz SWOT, em inglês, e que podemos traduzir para o português como matriz FOFA.

Nicho – mercado especializado e que geralmente oferece novas oportunidades de negócio. Fonte: Houaiss (2009).

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objetivo

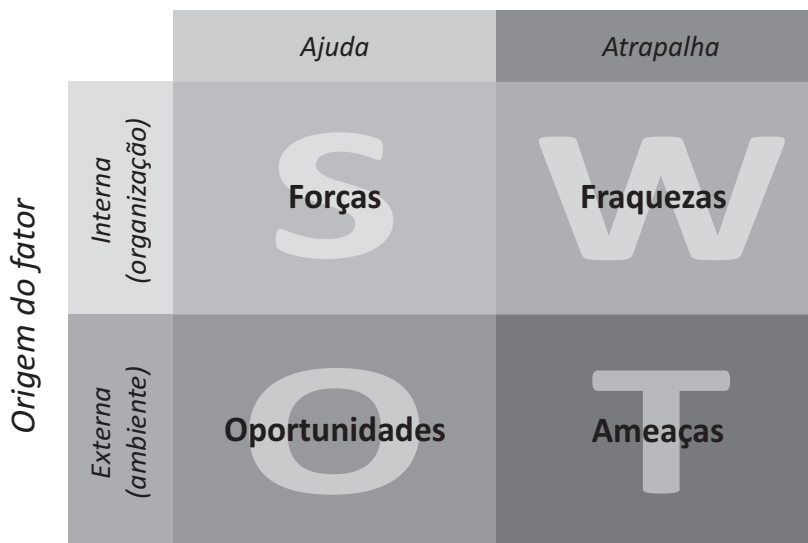


Figura 1: Matriz SWOT

Fonte: JCMidiatica (2008)

No caso específico da Gestão de Recursos Humanos, essa análise é necessária para verificar as oportunidades de negócios que o ambiente externo apresenta. Com isso, analisando internamente, o gestor conseguirá ter a primeira impressão do cenário existente. Posteriormente ao mapeamento de competências existentes em sua empresa, é de bom grado recuperar essa análise preliminar para constatar se as suas impressões estão corretas.

Se você não sabe o que deve ser analisado externamente, apresentamos os pontos mais comuns de análise. Observe:



1. Tecnologia;
2. Cosumidores/clientes;
3. Fornecedores;
4. Concorrência;
5. Comunidade;
6. Sindicatos;
7. Governo;
8. Ambiente Econômico;
9. Ambiente Cultural;
10. Ambiente Social; e
11. Ambiente Político, dentre outros.

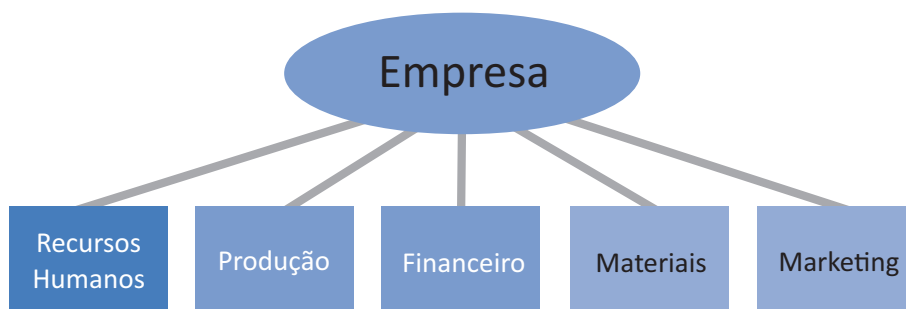
Figura 2: Pontos para análise I

Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Como exemplo, explicamos o seguinte: imagine que você está fazendo essa análise em sua empresa, que é uma pequena exportadora de produtos. No âmbito econômico, se ocorrer uma valorização do dólar frente ao real, isso representa uma ameaça, mas se não ocorrer, representa uma oportunidade. O problema é que você não está sozinho, pois existem vários concorrentes que poderão estar vivenciando a mesma situação. Nesse caso, você deve verificar de que maneira isso o afetará positiva e negativamente; e assim por diante em relação aos outros fatores. Procure fazer uma listagem determinando se tal fator representa uma ameaça ou uma oportunidade.

Observe que isso pode ser uma ameaça, mas também pode ser uma oportunidade, pois tornaria mais atraente as importações dos produtos de sua empresa por outras países. Porém, quando você realizar essa mesma análise considerando o contexto de recursos humanos, logicamente, você deverá verificar os fatores inerentes à área.

No que tange à análise interna, temos os seguintes pontos ilustrados pela Figura 3:

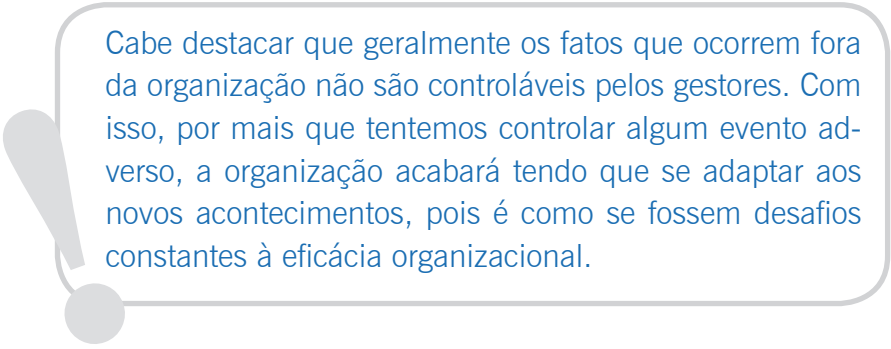


A ênfase está no conhecimento dos processos!

Figura 3: Pontos para análise II
Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Como você pode observar, a ênfase da análise interna no planejamento estratégico é nos processos, considerando as particularidades da área de atuação da empresa. Todavia, quando pensamos em Planejamento

Estratégico de RH, conforme conversaremos melhor adiante, a ênfase é nos processos de recursos humanos, ou seja, na existência de uma política de recursos humanos consolidada, de processos de qualidade de vida no trabalho, de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento, de avaliação de desempenho, dentre outros, estruturados e efetivos.



Cabe destacar que geralmente os fatos que ocorrem fora da organização não são controláveis pelos gestores. Com isso, por mais que tentemos controlar algum evento adverso, a organização acabará tendo que se adaptar aos novos acontecimentos, pois é como se fossem desafios constantes à eficácia organizacional.

Partindo para o próximo passo, seria correto afirmar que o gestor deve delinear um objetivo para ser alcançado, aliás não somente um, mas vários. Também é fundamental que determine sua missão, visão, valores e princípios.

O cuidado que o gestor deve ter neste caso é que haja uma conformidade entre o diagnóstico estratégico, ou seja, o que a empresa definir previamente como sua **missão**, a razão de ser da empresa, **visão**, aonde ela quer chegar, e **valores** e **princípios** que norteiam suas ações e as possíveis estratégias.

Nesse sentido, perguntamos a você o seguinte: sua organização possui uma missão, uma visão e uma declaração de valores? Caso a resposta seja positiva, você sabe quais são? Caso a sua resposta seja negativa, temos que comunicar que você terá que assumir a responsabilidade de elaborá-las. Mas não se preocupe, explicaremos como fazer em seguida.

Valores e Princípios

Os valores e princípios devem refletir o que a organização acredita, ou seja, o que norteia suas ações. De acordo com Pereira (2007), são aqueles elementos que sustentam toda a organização.

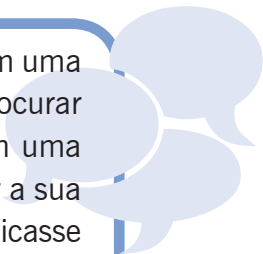
Uma declaração de valores consistente ajuda a organização como um todo a tomar decisões mais ágeis e assertivas, uma vez que, se cada colaborador possuir esses valores internalizados, provavelmente direcionará suas decisões àquilo que a própria organização acredita!

Sendo assim, a declaração de valores, para que tenha sentido, precisa ser compartilhada por todas as pessoas que compõem a organização.

Pereira (2007) apresenta uma lista de perguntas facilitadoras para que se identifiquem os valores da organização:

- O que a organização defenderá?
- Quais serão os comportamentos da organização?
- Como a organização tratará os funcionários e clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- Como a organização incentivará e valorizará os funcionários?
- Como a organização será vista pela sociedade em que atua?

Algumas organizações dão essas respostas em forma de lista de valores, outras, em forma de texto, enfim, o que importa é o conteúdo e o que ele representa para cada pessoa que compõe a organização.

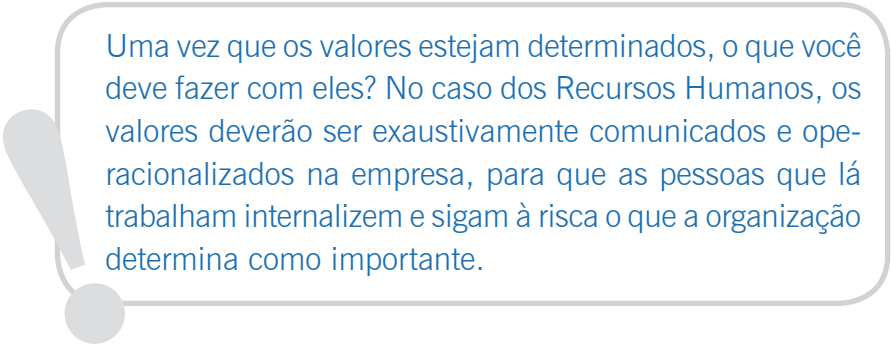


Você conhece alguma empresa que trabalhe com uma declaração de valores? Convidamos você a procurar na Internet exemplos de empresas que tenham uma declaração de valores, e em seguida apresentar a sua pesquisa ao seu tutor. Gostaríamos que você explicasse o seu entendimento sobre o assunto. A quantidade de empresas ficará a seu critério. Vamos lá, mãos à obra!

Você sabe como elaborar uma declaração de valores?

Certamente a construção dessa declaração de valores não é uma tarefa individual. Esse trabalho só será efetivo se realizado coletivamente. A direção deve estar presente, bem como representantes de toda a organização, todas as lideranças informais, para que a declaração construída reflita o posicionamento de TODOS.

Para chegar aos valores, podemos dividir o grande grupo (que pode ser chamado de comitê do Planejamento Estratégico) em pequenas equipes que constroem suas declarações de valores e depois as apresentam ao grande grupo. Assim, o facilitador que conduz o processo de Planejamento Estratégico levanta pontos de convergência e de discordância para que todos juntos definam uma Declaração de Valores que contemple tudo o que foi levantado pelas pequenas equipes.



Uma vez que os valores estejam determinados, o que você deve fazer com eles? No caso dos Recursos Humanos, os valores deverão ser exaustivamente comunicados e operacionalizados na empresa, para que as pessoas que lá trabalham internalizem e sigam à risca o que a organização determina como importante.

Além disso, convém destacar que os processos de recursos humanos deverão utilizar essas informações de valores para alinhar as práticas com o que foi determinado. Nesse sentido, perguntamos: você sabe quais são os valores de sua organização?

Missão

A missão representa a razão da existência da organização, ou seja, que papel ela desempenha no cenário onde está inserida, para que ela serve. Para Pereira (2007), além do que já foi comentado, a missão visa comunicar interna e externamente o propósito do negócio.

A definição da missão permite que todos na organização caminhem na mesma direção, com o mesmo propósito. Também contribui para que a organização consiga determinar aquilo que é realmente importante para si e o que é acessório, evitando desperdício de recursos e de esforços em atividades que não sejam realmente relevantes.

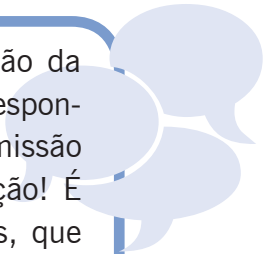
Pereira (2007) determina também algumas perguntas consideradas importantes para a formulação da missão:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz? (Atualmente essa questão, em algumas organizações, é irrelevante, pois muitas vezes o “onde” pode até ser na Internet).

Mas a questão mais importante a ser respondida e que deve estar no texto da missão é:

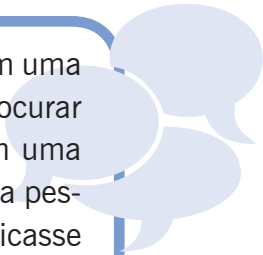
- Qual o negócio da organização?

É importante que a missão seja um reflexo do que a organização faz; por outro lado, ela precisa permitir que a organização prospere. Dessa forma, a missão precisa ser ao mesmo tempo abrangente e delimitada; deve ser clara para que realmente IDENTIFIQUE a organização.



Por exemplo, não podemos dizer que a missão da organização é “atender bem aos clientes com responsabilidade social e ambiental”. Afinal, essa missão serviria para praticamente qualquer organização! É preciso dizer como você atenderá aos clientes, que necessidade do cliente você supre.

Então, assim como na declaração de valores, a construção da missão é um processo coletivo. Para construí-la, é preciso que o facilitador explique a todos do grupo qual o seu conceito, podendo eventualmente mostrar exemplos de organizações em negócios diferentes (para não causar uma tendência). Depois convém dividir o grande grupo em pequenas equipes novamente, de preferência equipes diferentes das anteriores, para promover maior troca de ideias. Cada equipe desenha uma missão que será apresentada ao grande grupo e novamente, após a discussão, se constrói uma missão única e convergente.

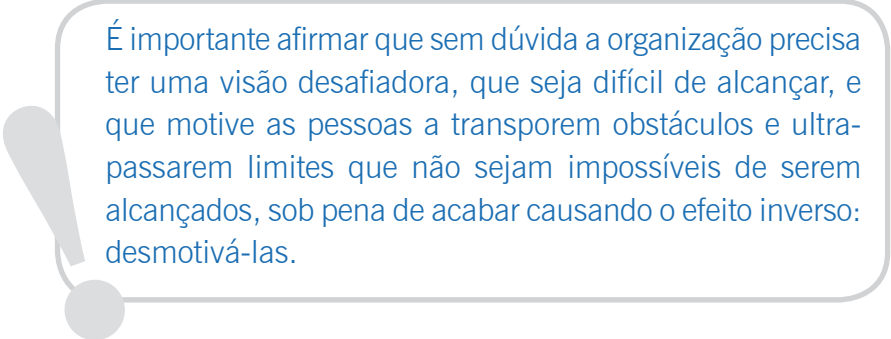


Você conhece alguma empresa que trabalhe com uma declaração de valores? Convidamos você a procurar na Internet exemplos de empresas que tenham uma missão declarada e em seguida apresentar a sua pesquisa ao seu tutor. Gostaríamos que você explicasse o seu entendimento sobre o assunto. A quantidade de empresas ficará a seu critério. Vamos lá, mãos à obra!

Visão

Chegamos então à definição da visão, que é como a organização se vê no futuro. Normalmente, a visão representa uma imagem em médio e longo prazo, servindo como um norte para as ações da organização, complementando a missão.

Para Pereira (2007, p. 78), a “[...] visão é a imagem compartilhada daquilo que os administradores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro”. Sendo assim, pode ser uma frase que indica em que nível a organização quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização.



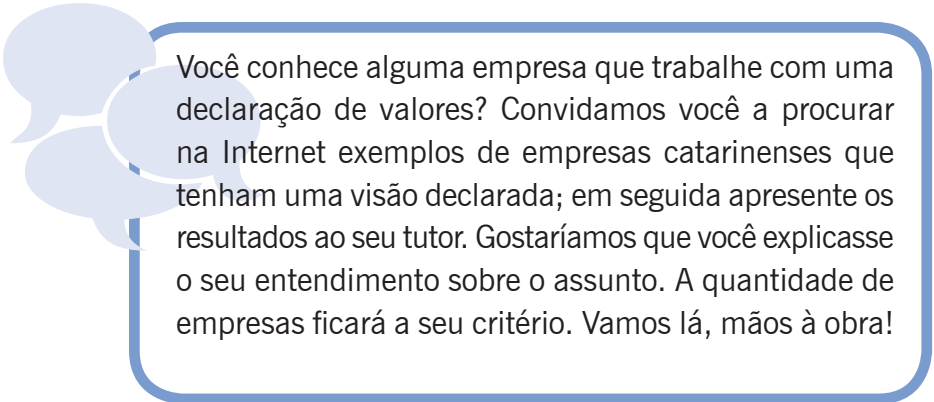
É importante afirmar que sem dúvida a organização precisa ter uma visão desafiadora, que seja difícil de alcançar, e que motive as pessoas a transporem obstáculos e ultrapassarem limites que não sejam impossíveis de serem alcançados, sob pena de acabar causando o efeito inverso: desmotivá-las.

Portanto, a visão implica ter a cabeça nas nuvens, porém, com os pés bem firmes no chão! Toda visão também precisa ter um horizonte estratégico, ou seja, um período que defina QUANDO essa imagem da organização deve se realizar. É o mesmo princípio do estabelecimento de metas, quando precisamos dizer aonde queremos chegar e em que prazo, para que seja possível mensurar resultados.

Não existe um prazo ideal para estabelecer uma visão. Esse prazo não necessariamente precisa ser divulgado externamente, mas é um importante parâmetro para o desdobramento do Planejamento Estratégico em metas táticas e operacionais, posteriormente.

Da mesma forma que as etapas anteriores, para construir a visão é preciso reunir o Comitê de Planejamento Estratégico, conhecer os valores e a missão e, a partir de pequenas equipes, realizar uma discussão com o grande grupo para chegar a uma visão convergente.

Lembramos que esse é apenas o primeiro passo do Planejamento Estratégico, mas já é o suficiente para a determinação das competências organizacionais, que é o nosso objetivo.



Você conhece alguma empresa que trabalhe com uma declaração de valores? Convidamos você a procurar na Internet exemplos de empresas catarinenses que tenham uma visão declarada; em seguida apresente os resultados ao seu tutor. Gostaríamos que você explicasse o seu entendimento sobre o assunto. A quantidade de empresas ficará a seu critério. Vamos lá, mãos à obra!

Objetivos Estratégicos

Conhecendo a missão, a visão e os valores da organização, o próximo passo é traçar os seus objetivos estratégicos. Definir os objetivos consiste em especificar o que precisa ser feito para que pontos definidos sejam alcançados, norteados por seus valores.

Sendo assim, os **Objetivos Estratégicos** são desdobramentos desses pontos que podem ser novamente desdobrados em ações específicas e pontuais. São, em certa medida, os resultados que a organização pretende atingir e têm foco em indicadores de desempenho que permitem medir os resultados de determinada organização.

Para Richers (1980), objetivos estratégicos são posições projetadas para a organização como um todo, aceitas pelos seus dirigentes como desejáveis e exequíveis. Tais objetivos são definidos posteriormente à análise SWOT, pois na sua formulação são consideradas tanto a análise interna quanto a externa, além de serem construídos coletivamente para que haja o engajamento de todos em alcançá-los. Podemos citar alguns exemplos. Veja:

- Aumentar em 20% as vendas;
- Reduzir em 30% a rotatividade de pessoal;
- Aumentar em 24% o índice de satisfação de pessoal em relação à política de valorização da empresa; e
- Abrir, em um ano, uma nova unidade da empresa.

Exequível – que pode ou se deve executar; executável.
Fonte: Houaiss (2009).

Porém, o que significa tudo isso, considerando a área de Recursos Humanos? É o que vamos descobrir a seguir.

Conceituando Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

Antes de começar a falar de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é importante ressaltar que as empresas, na atualidade, competem cada vez mais com base no talento e nas capacidades de seus empregados.

É essencial, portanto, que os gestores façam um trabalho cuidadoso de recrutamento, seleção, desenvolvimento, e retenção dos empregados valiosos. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 60)

É nesse contexto que o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos vem auxiliar a realização de tais atividades, pois ele estabelece diretrizes que devem ser seguidas pelos gestores. Conforme expõem Carvalho e Nascimento (1993), à medida que as empresas planejam seu futuro, os gestores devem preocupar-se em alinhar o Planejamento de Recursos Humanos com o Planejamento Estratégico da empresa.

Dessa maneira,

[...] o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é um processo contínuo de tomada de decisões no âmbito da gestão estratégica de pessoas na organização. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 190)

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos leva em conta toda e qualquer ação que deva ser feita para possibilitar que uma empresa alcance os seus objetivos por intermédio das pessoas, e tem como finalidade, de acordo com Carvalho e Nascimento (1993), integrar os procedimentos, as políticas e os objetivos da administração de recursos humanos à programação estratégica da organização. Devido ao seu processo de tomada de decisão, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos projeta ações futuras e formula estratégias para enfrentar situações e desafios surgidos no ambiente em que a organização atua.

Para que você compreenda ainda mais a amplitude desse conceito apresentamos o que os gestores das empresas desejam do RH conforme aponta uma pesquisa publicada no livro chamado *Administración de Recursos Humanos*, de autoria de R. Wayne Mondy e Robert M. Noe. Os gestores esperam que o RH auxilie no desenho de estratégias para a força de trabalho integradas às metas da empresa da seguinte maneira:

- Melhorando a função dos Recursos Humanos nas iniciativas de mudanças importantes, tais como: planejamento estratégico, fusões e aquisições, implantação de novos sistemas; reorganização e corte de pessoal, dentre outros.
- Criando consciência e aumentando a compreensão do negócio.
- Entendendo as finanças e as utilidades da empresa.
- Ajudando os gestores a alcançar as metas.

Em outras palavras, esperamos que, quem trabalha com a área de Recursos Humanos, considerando a utilização de técnicas de gestão, sobretudo, a de planejamento, possa de fato atender aos anseios dos gestores. Tais anseios são perfeitamente compreensíveis, uma vez que um gestor, seja ele de uma micro, média ou grande empresa, tem um conhecimento generalizado da área e não algo específico ou aprofundado. Com isso, a partir do momento em que você entende do assunto e consegue elaborar propostas que proporcionem condições para tomar a melhor decisão possível, dentro do cenário existente e dos objetivos almejados, você estará fazendo uso do que chamamos de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.

Observe as razões apresentadas! Todas elas direcionam o lado estratégico como um balizador para a decisão mais sensata. E essa decisão não pode estar baseada no “achismo”. Muito pelo contrário! Citamos como exemplo o item “reorganização e corte de pessoal”, que é muito comum nas empresas hoje. Como os gestores poderiam fazer isso? De que maneira o RH poderia auxiliar nesse processo?

Downsizing – expressão da língua inglesa que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos da organização, com o objetivo de diminuir custos e aumentar a flexibilidade e a adaptabilidade da organização. Fonte: Lacombe (2004).

Para responder a essa pergunta, você teria que trabalhar os assuntos de **downsizing**, reengenharia, avaliação de desempenho e custos, pois provavelmente teria que reduzir os níveis da empresa (e isso pode significar demissões ou realocações), **redesenhar processos**, escolher quem deve deixar a empresa e quem não deve e, neste caso, a avaliação de desempenho proporcionará um conjunto de indicadores que permitirá escolher a pessoa mais indicada, e custos, pois certamente você elaboraria uma matriz baseada na relação custo versus benefício.

Uma vez que, com as demissões, os cargos não necessariamente deixariam de existir, mas as pessoas não estariam mais no local de trabalho, e o trabalho precisa ser realizado!

Planejamento Estratégico de RH – Passos Iniciais

Em toda ação de Planejamento Estratégico, o mais importante é que sigamos alguns passos considerados norteadores para que as decisões sejam tomadas com mais tranquilidade e abrangência.

Para Nascimento e Carvalho (2006), o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é um processo contínuo, em que são tomadas decisões no âmbito da gestão estratégica de pessoas na organização.

Sim, pois você pode ser adepto de um autor e nós de outros; por que não?

Para tanto, independente do modelo que você utilizará de planejamento estratégico, pense que a ação considerada como estratégica deverá obedecer a alguns pontos. Observe a Figura 4 que sintetiza os conceitos de Araújo e Garcia (2009).

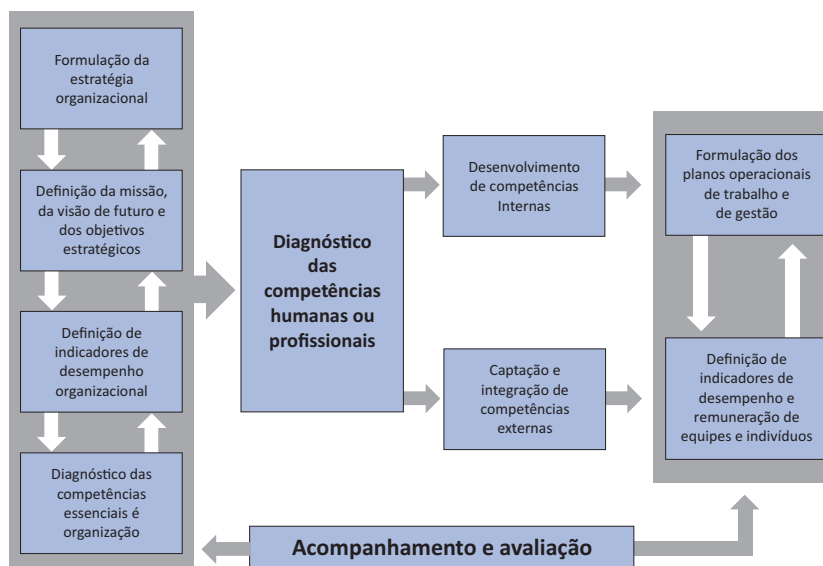


Figura 4: Pontos estratégicos para uma ação

Fonte: Araújo e Garcia (2009, p. 383)

- **Conhecer bem o ideário da organização** – é o mesmo que conhecer a identidade organizacional, ou seja, conhecer a missão, a visão, os valores e os princípios para que possamos propor algo que esteja em consonância com o que a empresa preconiza e valoriza. Para muitas pessoas (quem sabe você seja uma delas), o entendimento de missão, visão, valores e princípios é o de que são apenas pontos voltados para a definição de algo mais “filosófico”, que não serve para nada, ou ficará apenas no discurso. Particularmente temos algumas objeções a esse tipo de pensamento, uma vez que tais pontos são preponderantes para entender as características, o modo de operação de uma empresa e, acima de tudo, como ela pretende chegar ao que ela almeja! Com base nisso, todos os princípios, ações, enfim, práticas de gestão deverão ser conduzidas, elaboradas para que as pessoas que trabalham na empresa tenham condições de chegar lá.
- **Conhecer bem as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo da organização** – de certa forma, é uma continuidade do primeiro ponto. Pode parecer algo lógico, mas é

impressionante a quantidade de pessoas que não se baseiam nisso. Se você é a pessoa responsável pelo Planejamento Estratégico de Recursos Humanos e não sabe para onde a empresa quer ir e como ela está neste exato momento, sugerimos que ou você repense as suas práticas ou você peça para que outra pessoa assuma o seu lugar. As metas e objetivos são fundamentais quando se trata de trabalhar com pessoas, visto que são pontos que permitem a realização do controle juntamente com o planejamento.

- **Conhecer bem o ambiente e suas tendências no que interessa à organização** – como você conhece a metodologia básica de Planejamento Estratégico, perceberá que, sabendo em que pontos a sua empresa está bem ou mal situada, você poderá tirar vantagem das oportunidades e saberá com o que deve se preocupar para criar alternativas voltadas para suportar ou resistir às ameaças. Essas ameaças e oportunidades podem ser traduzidas conforme demonstrado na Figura 5:

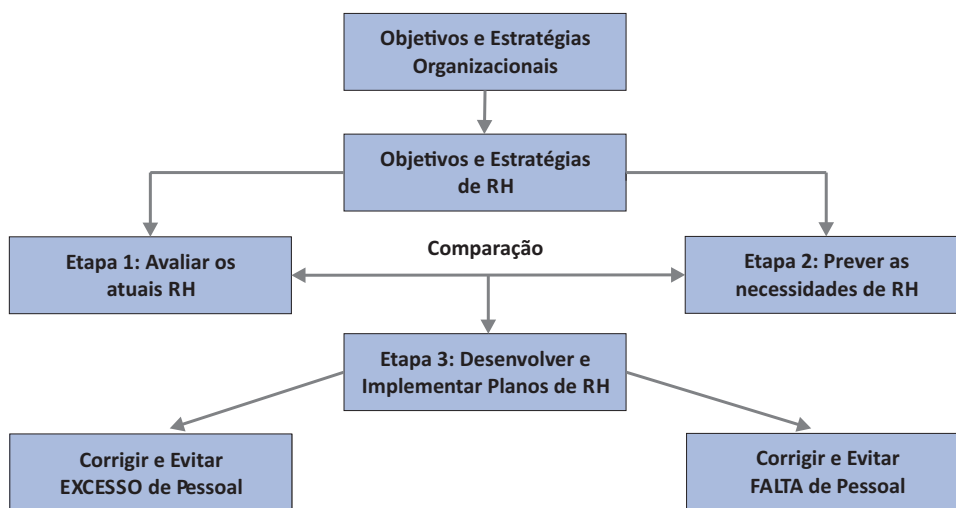


Figura 5: Ameaças e oportunidades
Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

A partir do momento em que o ambiente é bem conhecido, você, como gestor, terá condições de adequar o quantitativo de pessoas aos objetivos almejados preliminarmente e desenvolver estratégias compatíveis e realizáveis.

Por outro lado, você deverá também se preocupar em definir indicadores de desempenho, uma vez que eles permitem uma análise mais

pontual, que possa ser controlada eficazmente e, com isso, conseguir realizar outras ações de gestão com maior propriedade. Como exemplo, citamos os indicadores financeiros, que são os mais comuns. Mas, não podemos somente analisar financeiramente uma organização, porque dentro da grande área de finanças existem diversos indicadores que podem ser eleitos para informar ao gestor se tudo está ocorrendo dentro do previsto.

No que se refere à definição de indicadores para a área de recursos humanos, sugerimos que você defina indicadores tanto internos, quanto externos à empresa. Como exemplo de internos, citamos o tempo para a execução das tarefas, absenteísmo, clima organizacional, avaliação de desempenho, rotatividade, dentre outros. Já como exemplo de externos, destacamos a participação no mercado, caso seja empresa privada, pesquisa de satisfação da opinião pública, tempo para adequação de novas normas comunicadas pelo Governo etc.

Absenteísmo – de absentismo: prática habitual de abandonar o cumprimento de deveres e funções de determinado posto ou cargo. Fonte: Houaiss (2009).

Cabe salientar que esses indicadores deverão estar em consonância com o que a organização preconiza, ou seja, devem sintetizar a forma de trabalhar, a cultura predominante, enfim, o que de fato é a organização.

É importante ressaltar que esses indicadores deverão ser controlados para possibilitar uma visão mais clara da evolução e não apenas calcada em fatos recentes, uma vez que isso pode prejudicar a sua percepção do real cenário. Ainda com relação a esse item, ressaltamos que você também deverá trabalhar para diagnosticar as competências essenciais à sua organização, considerando, logicamente, o ambiente de recursos humanos.

Para que você compreenda corretamente esse ponto, perguntamos: você sabe no que a sua empresa é boa? O que a faz diferente das demais? As suas respostas servirão como exemplos do que queremos dizer com competências essenciais, pois para que tenhamos essas competências, diversas práticas deverão ser realizadas para que seus profissionais tenham de fato as qualificações necessárias e as coloquem em prática de modo que os resultados apareçam em qualquer nível. Concorda? Reflita sobre isso.

O que queremos dizer é que não importa o tamanho ou o tipo de empresa. O que realmente importa é que você, como gestor ou participante do processo de decisão, tenha em mente que algumas práticas de gestão desenvolvidas na sua empresa podem ser boas ou não. Pense a respeito!

Faremos outra pergunta para você: na sua visão, existe alguma coisa que pode ser melhorada? Ou existe alguma competência que pode ser criada ou melhorada? Provavelmente a sua resposta será sim, e, nesse caso, é importante realizar o diagnóstico das competências essenciais à organização, porque se elas estiverem desalinhadas com o que fora proposto na missão e na visão, deveremos trabalhar para trazê-las novamente ao prumo. Caso estejam, teremos que ver se elas ainda representam um diferencial perante as demais organizações; ou pensar em outras novas.

Prumo – qualidade de quem é regrado, prudente; juízo, tino.
Fonte: Houaiss (2009).

Você consegue visualizar o que isso significa? Significa que a gestão de competências procura trabalhar dentro da filosofia da qualidade, que é a melhoria contínua.

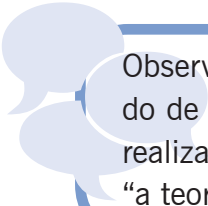
Por fim, uma vez que você tenha feito todo esse diagnóstico preliminar, que de antemão já podemos afirmar que não é algo simples, acreditamos que será possível partir para a próxima: o **mapeamento de competências**.

Diagnóstico das Competências Profissionais

Neste diagnóstico, que também é o objeto de estudo da área de recursos humanos, está a chave da gestão estratégica. Sabe por quê? Veja a Figura 5 novamente!

Tendo em vista que a competência pode ser dividida em organizacional e individual, a partir do momento em que já diagnosticamos o que a organização necessita, devemos trazer tais quesitos para o nível individual, no caso o cargo, uma vez que cada pessoa representa essa unidade necessária para a realização das ações estipuladas na parte estratégica. Quanto mais completo for o diagnóstico, melhor, e, principalmente, quanto mais próximo da realidade efetiva do profissional ele estiver, sem sombra de dúvidas, o resultado será muito bom.

Para auxiliá-lo na compreensão deste tema, sugerimos que você leia a obra *Competindo pelo futuro*, de autoria de Hamel e Prahalad. Você pode ler uma sinopse da obra em: <<http://www.administradores.com.br/aperfeicoamento/livros/competindo-pelo-futuro/239/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.



Observe que isso é comum de acontecer e é chamado de conflito entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado, ou seja, em outras palavras, diferença entre “a teoria e a prática”.

No Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, não basta apenas conhecer os processos; é necessário trabalhar a fundo o cargo, que é a menor unidade de análise na gestão de RH. Quando elaboramos um cargo, normalmente não conhecemos todo o processo. Isso, além de prejudicial, faz com que tenhamos que adotar outras iniciativas para minimizar potenciais enganos. Dentre as iniciativas que podemos tomar, a principal é a construção coletiva do cargo. Mas, o fato é que quando não conhecemos totalmente a realidade, corremos um grande risco de elencarmos apenas aquilo que, para nós, não ocupantes do cargo, mas responsáveis por fazer a atividade de desenhá-lo, é necessário de fato, mas não o é no contexto prático do profissional. E, então, prescrevemos algo que não será realizado na sua íntegra, e os problemas começam a surgir.

Por isso, ratificamos a importância desse diagnóstico, pois dele poderão ser idealizadas duas ações estratégicas cruciais, mas distintas que veremos nas próximas Unidades: desenvolvimento de competências internas, que pode ser traduzido como ação de treinamento e captação; e integração de competências externas, entendidas como ação de recrutamento e seleção.

A Busca por Meios e Modos para que a Organização se Adapte às Turbulências do Ambiente

Neste ponto estão compreendidos a formulação dos planos operacionais de trabalho e de gestão, assim como a definição de indicadores de desempenho e a remuneração de equipes e indivíduos.

A formulação dos planos operacionais de trabalho e de gestão é uma etapa posterior ao diagnóstico e reforça o que foi dito sobre a necessidade de formular planos que estejam em consonância com os princípios de missão, visão e valores, assim como as estratégias e as características inerentes aos cargos.

Nesse sentido, a formulação de planos tende a ser mais fidedigna e o trabalho de gestão passa a ser o de elaborar condições para que o planejado possa ser colocado em prática. Além disso, devemos pensar também em condições de acompanhar os resultados alcançados, seja por

meio de instrumentos de avaliação de desempenho ou dos indicadores de desempenho organizacionais. O ponto-chave é o fato de que todos deverão estar alinhados!

A definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos é complementar ao que foi descrito no item de formulação de planos operacionais de trabalho e gestão. Depois dos indicadores de desempenho contextualizados, devemos nos concentrar em algo que não é tão simples nas empresas: a parte referente à remuneração.

Quando pensamos em remuneração, chegamos rapidamente à conclusão de que estamos falando de salário. De certa maneira, estamos mesmo! Mas, existem outros pontos que devem ser destacados: um deles é a remuneração indireta, por exemplo.

Você sabe quanto custa um curso que a organização proporciona para você? Se você tivesse que desembolsar para pagá-lo, isso não sairia do seu salário? Reflita sobre isso.

Mas, se você é um profissional que tem interesse em desenvolver novas competências, certamente levará isso em consideração; afinal, estamos falando de **gestão**, não é mesmo?

Dar clareza à sua estratégia – é por isso que você estuda comunicação empresarial. A partir do momento em que definimos algo, é de grande valia pensar em um plano de comunicação para que todos na empresa saibam onde e como deveremos chegar. Por outro lado, quanto mais clara for a estratégia, melhores as chances das pessoas fazerem de maneira correta o que for predeterminado.

Bom, depois de tudo isso definido e explicado, imaginamos que você deva estar se perguntando: foram pontuados assuntos de recursos humanos que eu não conheço ainda! E agora? Fique tranquilo, pois eles serão detalhados nas próximas Unidades. Logo, nos veremos lá!

Caso você não se lembre desse assunto, recomendamos que reveja o material do semestre passado e estude o tema novamente.

Resumindo



Nesta Unidade, conhecemos o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos. Vimos que ele deriva do Planejamento Estratégico, que é um processo complexo e deve ser conduzido com cuidado.

Procuramos apresentar aqui os conceitos fundamentais sobre o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, que é uma das ações da gestão. Contextualizamos os principais pontos, enfatizando os desafios que estão contidos na aplicação prática desses conceitos, e esperamos que isso tenha proporcionado subsídios para que você consiga analisar criticamente a gestão de Recursos Humanos.

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é, de fato, uma excelente ferramenta de gestão que permite o alinhamento entre todos os subsistemas de RH, assim como proporciona condições de fortalecer ainda mais a política de Gestão de Pessoas.



Agora, você poderá conferir o que aprendeu nesta Unidade respondendo às questões propostas a seguir e caso tenha alguma dúvida entre em contato com o seu tutor. Você poderá, ainda, rever o objetivo da Unidade e ver se conseguiu atingi-lo. Estamos à sua disposição. Bons estudos!



Atividades de aprendizagem

1. Com base nos conceitos apresentados defina Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.
2. Quais são os pontos que devem ser considerados para a elaboração de uma ação estratégica? Cite e explique.
3. De que forma o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos auxilia os processos de gestão de Recursos Humanos?
4. Considerando a organização onde você trabalha e partindo de uma análise SWOT, apresente os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças que devem ser levadas em consideração para a elaboração de um Planejamento Estratégico.
5. Após a análise ambiental, proponha, como exemplo, um objetivo e as respectivas ações estratégicas de Recursos Humanos que você deverá realizar para chegar ao patamar desejado.

3

UNIDADE

Recrutamento e Seleção



Nesta Unidade, você receberá subsídios para conhecer e elaborar um processo de recrutamento e seleção, também conhecerá os cuidados que devem ser tomados no momento de colocar em prática os conhecimentos apresentados.

Recrutamento

Prezado estudante,
Nesta Unidade, você verá os principais subsistemas de Recursos Humanos, dentre os quais, o de recrutamento e seleção, que apresenta uma importância fundamental para os gestores nos dias de hoje.
Então, vamos lá?
Mãos à obra!

Dos subsistemas de Recursos Humanos, sem dúvida alguma, um dos que mais contribui para a alavancagem ou não de uma organização é o de recrutamento e seleção. A entrada de pessoas é uma ação estratégica que, se bem realizada, permite que a empresa agregue ou crie valor por meio de pessoas qualificadas e com qualificações condizentes com o cargo que ocuparão.

Observe que recrutamento e seleção são coisas distintas, apesar de fazerem parte de um processo unificado.

Entendemos por recrutamento a chamada ou a comunicação no mercado de que há vagas disponíveis para as pessoas desenvolverem suas atividades laborais nas empresas.

Para Marras (2002, p. 69), o recrutamento é

[...] uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos) que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

O recrutamento, quando bem conduzido, proporciona ao gestor um retorno quantitativo e qualitativo (caso seja o objetivo) de pessoas para participarem do processo seletivo. O custo, por exemplo, tende a ser menor, pois com a utilização das ferramentas de comunicação adequadas, a taxa de retorno torna-se mais atrativa. O tempo, por sua vez, passa a ser mais otimizado, mediante manifestações mais rápidas por parte dos interessados, bem como o tempo das pessoas envolvidas no processo dentro da organização, que acaba sendo mais focado para o processo seletivo como um todo.

Segundo Ivancevich (2008, p. 190), o

[...] processo de recrutamento necessariamente começa com uma descrição de especificação detalhada do cargo. Sem isso, fica impossível o recrutador saber se algum candidato estará apto para preencher a vaga.

Para tanto, segundo o autor, torna-se necessário deixar bem claro o que é essencial e o que é apenas desejável. A explicação é simples: usualmente as organizações costumam colocar em seus anúncios diversas exigências que, de fato, nem sempre são necessárias. Logo, dependendo das exigências apresentadas, a organização poderá obter uma resposta inversamente proporcional aos seus objetivos iniciais, o que não é interessante. Por isso, é mais fácil trabalhar de maneira objetiva e simplificada, deixando claro o que é fundamental para que se possa elaborar um processo seletivo mais adequado.

Tipos de Recrutamento

O processo de recrutamento pode ser realizado tanto internamente quanto externamente à organização, seja para questões relacionadas à substituição de um profissional, seja para contratações de pessoas qualificadas para ocupar determinado cargo.

A escolha do ambiente deve ser priorizada e estratégica, pois tende a servir como estímulo para os participantes, sobretudo os pertencentes ao quadro, mediante oportunidades de promoção.

Ivancevich (2008), Marras (2002), Chiavenato (1999), Gil (1994), Bohlander, Snell e Sherman (2005) comentam que geralmente as empresas costumam fazer mais o recrutamento interno do que o externo, sendo este mais adotado para contratações iniciais. A rigor, o recrutamento interno gera nas pessoas expectativas de subir na carreira profissional, de valorização e de geração de oportunidades; e isso tende a estimular o desempenho dos profissionais.

Você provavelmente leu em Psicologia Organizacional o assunto motivação. De certa maneira, essa ação proporciona estímulos para que as pessoas se sintam assistidas. Concorda?

Para trabalhar de forma planejada o processo de recrutamento interno, o gestor deve ter ciência de que a transparência é extremamente recomendável, tendo em vista que a falta de informações ou critérios acaba gerando uma sensação de desconfiança e redução motivacional.

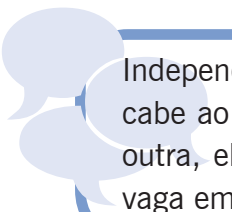
O recrutamento interno pode trazer inúmeros benefícios à organização. Além dos já citados, ele também tende a possibilitar a manutenção da cultura existente, do fortalecimento do clima e do conhecimento dos procedimentos e regras, o que favorece a construção de uma empresa teoricamente mais coesa. Mas o recrutamento interno pode trazer malefícios também, tais como diminuição da capacidade inovadora (caso a empresa não invista em T&D), a perpetuação de rotinas indesejáveis, manutenção da burocracia, bloqueio a novas práticas, dentre outros.

Você estudará sobre esse assunto na próxima Unidade.

No que tange ao recrutamento externo, este pode ocorrer posteriormente ou mesmo antes do recrutamento interno. A ordem, neste caso, altera o produto caso o gestor não tenha informações suficientes para decidir. Quais informações seriam essas? São as referentes ao perfil profissional existente na empresa e que também estão relacionadas ao perfil desejado para futura contratação. Infelizmente, é bastante comum as empresas não terem um banco de dados com informações do perfil profissional de seus funcionários, muito menos fazer um acompanhamento frequente da sua evolução. Com a falta de informações, o gestor não consegue ter a certeza necessária se deve ou não privilegiar primeiramente as pessoas na sua empresa, preterindo-as para o mercado externo.

Quando isso ocorre, surgem problemas que, em curto prazo, não costumam aparecer, mas sim em médio e longo prazo. Explicamos: em curto prazo, como a empresa ainda está fazendo a chamada e divulgação das vagas, provavelmente vai gerar uma sensação de descontentamento caso tenha no seu quadro pessoas que possuam as características profissionais solicitadas. Isso demonstra falta de organização e de conhecimento dos profissionais existentes, o que, inclusive, acaba quebrando o contrato psicológico existente entre as partes envolvidas. Em médio e longo prazo, os prejuízos acabam sendo iminentes mediante descontentamento e fortalecimento da quebra do contrato psicológico, ainda mais se a pessoa selecionada no ambiente externo não apresenta, de fato, as qualificações necessárias para a realização do trabalho proposto.

Não podemos deixar de mencionar também que o recrutamento externo traz benefícios e malefícios para a empresa, uma vez que acaba fazendo com que os funcionários existentes saiam da sua zona de conforto (algo muito comum quando se entra na rotina de trabalho e a cobrança é mais branda), assim como permite maior influência de práticas de trabalho diferentes das praticadas na empresa. Por outro lado, o recrutamento externo possibilita uma maior visibilidade para a própria organização, fator esse que, caso bem realizado, permite que o retorno seja quantitativamente maior. No que tange ao aspecto qualitativo, tende a ser maior também, mas isso nem sempre ocorre.



Independente se o recrutamento será interno ou externo; cabe ao gestor ter claro que, de uma maneira ou de outra, ele terá que fazer a mensagem que tem uma vaga em aberto chegar aos canais correspondentes.

Porém, uma ressalva: para realizar um recrutamento com mais eficiência e eficácia, é necessário conhecer a fundo o cargo em questão. Sabe por quê? Simples, pois quando você conhece o cargo, é mais fácil você fazer o diagnóstico interno para verificar se será necessário divulgar internamente ou externamente. Esse é o ponto de partida do recrutamento e seleção, bem como de todos os demais processos de Recursos Humanos.

Nesse sentido, perguntamos: você se lembra de como elaborar um cargo? Em caso negativo, retorne ao material de Recursos Humanos estudado no semestre passado!

Métodos Mais Comuns de Realizar o Recrutamento

De acordo com Marras (2002), existem duas variáveis que influenciam a maneira de fazer o Recrutamento:

- **Variável tempo:** é aquela que determina a exigência temporal que está contida na solicitação feita pela área solicitante da vaga, ao mesmo tempo em que indica, também, pelo mesmo parâmetro temporal, a fonte de recrutamento mais adequada.
- **Variável custo:** é a que representa a possibilidade financeira disponível para iniciar um processo de Recrutamento e Seleção, ao mesmo tempo em que possibilita identificar as fontes de recrutamento pela diferenciação de custo que cada uma representa.

Nesse sentido, cabe ao gestor levar em consideração esses pontos para que possa determinar quais métodos são os mais adequados, e dentre estes, temos os seguintes:

- **Por meio de cartazes, panfletos e *folders*:** são os meios mais simples de divulgar uma vaga, porém, nem sempre são os mais eficazes. Na visão dos microempresários, tais meios são considerados como alternativas de baixo custo. Os cartazes são os mais utilizados pelas empresas que não possuem recursos. Quando um gestor eleger um cartaz, deve ter ciência de que o foco de atuação será limitado, ou seja, ficará restrito ao número de pessoas que passam na frente de seu estabelecimento comercial; e muitas delas nem enxergarão o anúncio, muito menos prestarão atenção nele. Logo, a prática vem demonstrando que o tempo de resposta para esse tipo de anúncio é muito relativo.

Folder – palavra da língua inglesa que significa “folheto”, geralmente com uma única folha, que pode ser impressa dos dois lados e é dobrada mais de uma vez. Fonte: Lacombe (2004).

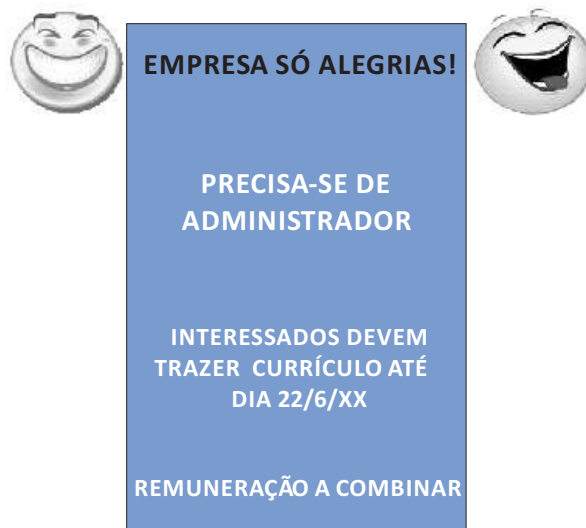


Figura 6: Exemplo de cartaz
Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

No que tange aos panfletos e *folders*, a sistemática é a mesma. É muito comum circular pelo centro de qualquer cidade e receber diversos panfletos ou *folders* de empresas solicitando profissionais para trabalhar. Os panfletos e os *folders*, assim como os cartazes, não possibilitam uma taxa de retorno tão expressiva e, apesar de gerarem uma economia financeira considerável, não se igualam a outras formas, tais como: TV, rádio, jornal etc.

- **Por meio de Universidades e Agências de Integração:** as Universidades representam atualmente uma excelente fonte de recrutamento pela possibilidade de comunicação com pessoas que estão cursando o nível superior e também por causa da sua abrangência. Além do mais, a Universidade proporciona acesso mais facilitado a pessoas que queiram desenvolver atividades de estágio, visando relacionar teoria e prática a um custo mais baixo para qualquer empresa. Sabemos, hoje, que o custo de um funcionário é muito alto nas empresas brasileiras e o estágio é, de certa forma, uma maneira de conseguir pessoal para desenvolver trabalhos a um custo menor, possibilitando, ainda, a oferta da oportunidade de aprendizado. Apesar de terem sido modificadas, as leis de estágio ainda proporcionam às empresas rendimentos em escala para a contratação de mais pessoas. Em relação às agências de integração, é importante salientar que elas trabalham de forma similar a das Universidades. Apesar de

terem um foco diferenciado, atuam encaminhando estudantes para a realização de estágios. Todavia, possuem uma capacidade ainda maior do que as Universidades por si só, além de receberem mais currículos para os seus respectivos bancos de dados. As agências de integração desempenham hoje um papel fundamental para as empresas que optam por trabalhar o seu processo de recrutamento dessa forma, pois economizam tempo com a divulgação e encaminhamento de pessoas compatíveis aos perfis desejados. No caso da empresa, ela deve apenas indicar qual é o perfil profissional necessário e o que deverá ser realizado como trabalho, deixando claro, inclusive, quais ações os interessados deverão fazer. Posteriormente, as empresas iniciam o processo de seleção com os candidatos que manifestaram interesse.



Figura 7: Exemplo de Agência de Integração
Fonte: Proestágios (2013)



Figura 8: Exemplo de Agência de Integração – CIEE
Fonte: CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola (2013)



Figura 9: Exemplo de Agência de Integração
Fonte: FEPESE (2013)

Em ambos os casos (Universidade e Agências de Integração), as empresas podem obter ganhos consideráveis de tempo e recursos, pois isso amplia os canais de comunicação, assim como o número de candidatos potenciais. Caso as pessoas que foram encaminhadas não atendam aos quesitos determinados, podemos começar tudo de novo em um tempo muito menor.

● **Por meio de anúncios em rádio, televisão e jornais:**

os anúncios na mídia, como são mais conhecidos, são bastante utilizados pois possibilitam o atendimento de um número expressivo de pessoas de forma padronizada e, dependendo dos casos, muitas vezes seguida, fazendo com que a visibilidade aumente. Logicamente, para que tenha maior visibilidade, o meio de comunicação escolhido faz a diferença. Todavia, a mídia em si tende a gerar um montante considerável de custos, o que nem sempre é visto com bons olhos pelos gestores. Além do mais, eles devem tomar cuidado para não veicularem anúncios que não sejam compatíveis com o público-alvo escolhido. Para trabalhar com esse tipo de anúncio, dependendo da mídia escolhida, o gestor deve pensar em contemplar a estatística. Quanto mais veiculações forem feitas, melhor. Quanto menos, maior a probabilidade de ter atingido um número pequeno de pessoas. Isso acontece frequentemente em rádio e televisão. Em jornal, a situação é similar, mas por ser uma mídia impressa, as pessoas acabam tendo uma fonte de consulta “permanente” e “atemporal”. Os anúncios devem transmitir o máximo de informações possível sobre o cargo pleiteado, além de ações que devem ser realizadas pelas pessoas interessadas. Porém, dependendo do objetivo do gestor quanto ao processo de recrutamento, isso não necessariamente pode ocorrer.

Atemporal – diz-se da forma verbal que não indica tempo, isto é, não localiza a ação ou estado em algum momento, definido com relação a um ponto de referência, geralmente o momento da elocução. Fonte: Houaiss (2009).

Existem basicamente dois tipos de anúncios: o fechado e o aberto. No primeiro, a ênfase se dá para a comunicação da vaga em aberto, sem manifestação clara de qual empresa está contratando etc. Em suma, não há qualquer informação que deixe claro quem é a empresa. Usualmente costuma-se utilizar caixas postais como meio de comunicação com os interessados. Esse tipo de anúncio costuma ser utilizado por empresas que estão interessadas em obter currículos, informações sobre as qualificações existentes no mercado, dentre outras razões.

O anúncio aberto, por sua vez, deixa claro quem é a empresa, o que deve ser feito, o que a empresa proporcionará como recompensa etc. É o tipo de anúncio mais comum, apesar de que sua sistemática de funcionamento seja bem similar a do anúncio fechado. No anúncio aberto as pessoas têm pleno conhecimento de quem é a empresa, isso pode facilitar a adequação do seu perfil a ela, assim como a empresa pode usufruir de maiores benefícios em torno de sua imagem. Exemplo: se você é um estudante de jornalismo, dificilmente vai deixar de querer trabalhar em um jornal de renome nacional, pois uma organização dessas é considerada um expoente no que tange ao trabalho de jornalista; e se o estudante é formado em farmácia, provavelmente vai querer ter em seu currículo um Laboratório também de renome.

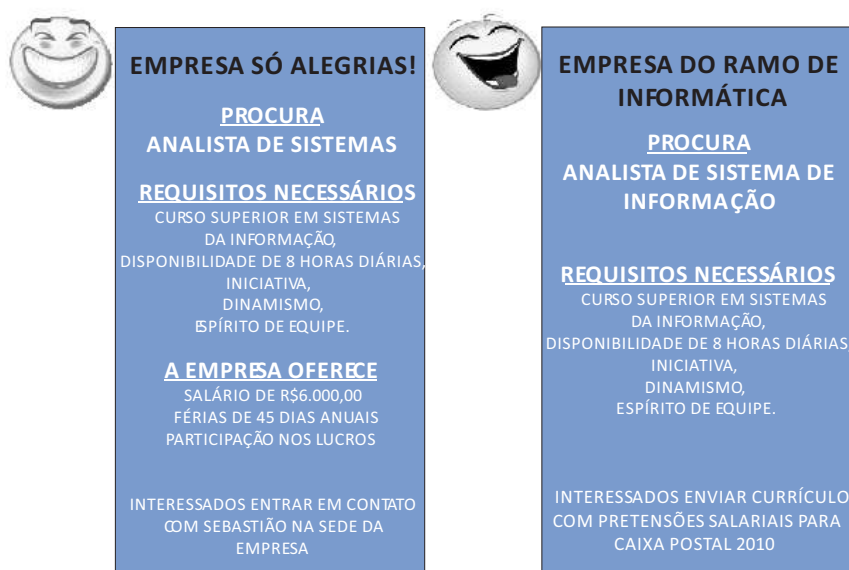


Figura 10: Exemplos de anúncio aberto e fechado

Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Segundo Ivancevich (2008), a escolha pelo anúncio fechado ou aberto faz com que os gestores se deparem com uma situação interessante: se o nome da organização não for revelado, há uma grande probabilidade do impacto referente à resposta não ser tão grande assim, o que pode gerar um prejuízo de tempo e recursos financeiros para o empresário. Porém, se o nome for utilizado, dependendo da imagem da organização, o retorno pode ser maior do que o esperado, e, se a empresa não tiver um processo de seleção bem preparado, certamente perderá tempo e terá um aumento de custos financeiros para análise e escolha das pessoas mais indicadas.

- **Por meio de meios eletrônicos:** os meios eletrônicos estão sendo utilizados pelas organizações pelo fato de proporcionarem condições mais baratas e rápidas para acessar dados, além de apresentarem uma capacidade de armazenamento, transmissão e análise desses dados de forma mais organizada e precisa. Para tanto, existem diversas empresas especializadas em realizar tais atividades, gerando um diferenciado meio de consulta em qualquer lugar, em qualquer tempo.

Perguntamos: você já utilizou esse tipo de recrutamento? Conhece algum em especial? Em caso afirmativo, discuta o assunto com seus colegas de curso.

The screenshot displays the CATHO Online interface. At the top, there are two main sections: 'BUSCA DE EMPREGOS' (Job Search) and 'BUSCA DE CURRÍCULOS' (Resume Search). Below these, there are input fields for 'Telefone (obrigatório)', 'E-mail e seu cargo aqui', 'Perfil' (Professional, Estagiário, Gerencial), 'Localidade' (Estado, Cidade), and a 'BUSCAR' button. A sidebar on the right contains a 'Área de Assinantes' section with a 'LIGAR' button, a 'Sua conta em um só lugar' section with a 'SITE BLINDADO' button, and a 'Assine a CATHO por 7 dias grátis!' section. The main content area is divided into two columns: 'Empregos' (Jobs) and 'Currículos' (Resumes). The 'Empregos' column shows a total of 227,126 jobs and lists various categories like Profissionais, Estagiários, Recém-Formados, Operacionais, Portadores de Deficiência, Vagas no Exterior, and Recrutamento CATHO. The 'Currículos' column shows a total of 261,751 resumes and lists similar categories. At the bottom, there is a 'TESTE OS SERVIÇOS' section and a table titled 'Empregos de profissionais por área'.

Profissional	7 DIAS GRÁTIS	Empresa	GRÁTIS
ANUNCIE SEU CURRÍCULO		ANUNCIE VAGAS	
EX-ASSINANTE? REATIVE SUA ASSINATURA AGORA!			
VAGAS ABERTAS: 227.126		CANDIDATOS CONTRATADOS: 487	
ONTEM: 6.532 HOJE: 1.587		ONTEM: 487 ULTIMOS 30 DIAS: 5.987	
Empregos TOTAL 227.126 BUSCAR VAGAS		Currículos TOTAL 261.751 BUSCAR CURRÍCULOS	
Profissionais	180.051	Profissionais	226.219
Estagiários	11.052	Estagiários	36.853
Recém-Formados	1.985	Recém-Formados	13.274
Operacionais	37.479	Operacionais	13.950
Portadores de Deficiência	3.228	Portadores de Deficiência	912
Vagas no Exterior	209	Currículos em Inglês	3.864
Recrutamento CATHO	549	CATHO Treinagem de Carreira	1.634
*Vaga como é feita o cálculo de vagas		*Vaga como é feita o cálculo de currículos	
TESTE OS SERVIÇOS			
Empregos de profissionais por área *			
Administração	61.805	Indústria	5.647
Comercial e Vendas	58.793	Serviços	4.832
Telemarketing	27.093	Comunicação / Marketing	Emprego em Indústria

Figura 11: Exemplo de empresa que armazena currículos eletrônicos
Fonte: CATHO Online (2013)

Por outro lado, nota-se que está ocorrendo um crescimento significativo de organizações que criaram suas próprias páginas virtuais, com informações pertinentes e necessárias para que os candidatos possam encaminhar seus currículos, além de se adequarem antecipadamente às futuras ações de seleção mediante conhecimento preliminar da organização em questão.



Figura 12: Exemplo de empresa que trabalha com recrutamento virtual
Fonte: Sadia (2013)

A adoção do sistema *on-line* permite o recebimento contínuo de documentos e facilita o trabalho posterior dos gestores no acesso aos dados mediante palavras-chave.

Citamos também que os currículos *on-line* tendem a resolver definitivamente um problema muito comum gerado com a entrega do currículo em papel: o espaço físico para armazenamento. São várias as empresas que possuem esse problema, e grande parte delas o resolve de uma maneira muito simples: quando termina o processo seletivo, joga fora os papéis não utilizados, ou, na melhor das hipóteses, recicla todo esse papel. Logo, com o currículo eletrônico, as empresas não terão mais problemas em resgatar dados de pessoas que já deixaram seus documentos para pleitear vagas de emprego.

No que tange ao acesso, os meios eletrônicos, por intermédio de softwares customizados, permitem ao funcionário comparar uma vaga disponível com suas qualificações e sua experiência. O programa, então, destaca as deficiências existentes para que o funcionário saiba o que precisa melhorar para poder concorrer a determinada posição disponível (IVANCEVICH, 2008).

- **Por meio de palestras informativas:** as palestras são utilizadas por empresas não muito conhecidas no mercado e que têm interesse em proporcionar maiores informações aos prováveis candidatos. As palestras também podem ser realizadas por empresas conhecidas que, ao reunirem pessoas para prestar informações, acabam realizando ações que reduzem os custos consideravelmente em médio prazo, ganhando tempo ao explicar o que o cargo exige, o que a empresa possui etc.

Software customizado – é um programa criado por um profissional de informática para atender às necessidades específicas no preenchimento de currículo de uma empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.



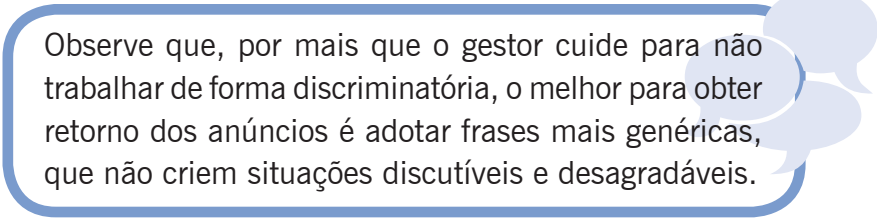
Quer um exemplo? Você já assistiu ao filme *Prenda-me se for capaz*? Esse filme, estrelado por Tom Hanks e Leonardo DiCaprio, mostra uma cena na qual, em determinado momento, o personagem vivido por Leonardo DiCaprio faz uma palestra como piloto da Pan Am no intuito de selecionar novas aeromoças. Nesse caso, ele reúne diversas moças em um auditório e começa a falar sobre a empresa, sobre o cargo, enfim, tudo. Caso você não tenha assistido ao filme, fica aqui a nossa recomendação. Se já assistiu, assista de novo, pois é uma ótima diversão!

- **Por meio de consultorias de *outplacement* ou *replacement*:** as consultorias representam hoje uma alternativa interessante de recrutamento, pois podem auxiliar o gestor mediante encaminhamento prévio de pessoas com características compatíveis ao que fora solicitado. Sua sistemática de funcionamento é muito parecida com a das Universidades e Agências de Integração.
- **Por meio de sindicatos ou conselhos profissionais:** os sindicatos e conselhos profissionais geralmente possuem um canal de comunicação muito eficaz com os seus associados. Dessa forma, ao encaminhar um anúncio com a disponibilidade de vagas, as empresas conseguem atingir um público-alvo específico que, teoricamente, possui as competências necessárias para realizar o trabalho desejado. Também pode ser considerada uma alternativa de baixo custo, e, em alguns casos, eficaz, pois acaba trabalhando também com a rede de relacionamentos das pessoas pertencentes ao quadro.



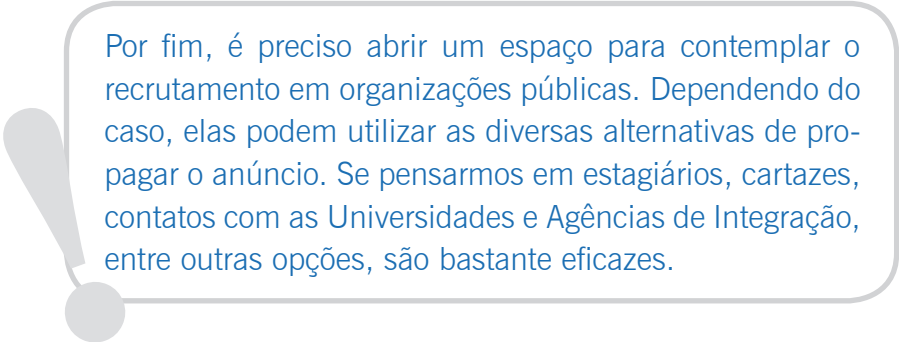
Todos os tipos de anúncio devem ser cuidadosamente planejados de acordo com as características da população de interesse. Muitas vezes, os gestores acabam decidindo pelo tipo do processo de recrutamento baseados no menor custo financeiro, o que nem sempre é uma alternativa viável, pois devemos contemplar também o tempo e a projeção quantitativa e qualitativa de resposta dos candidatos interessados.

Um ponto que precisa ser salientado é o cuidado que o gestor deve ter quando planeja a forma de recrutamento. Os anúncios, por exemplo, devem ter o cuidado de não serem discriminatórios ou excludentes. Quando coloca frases, tais como: “precisam-se de funcionários do sexo feminino”, “precisam-se de funcionários com no mínimo 18 anos e no máximo 25”, dentre outras, isso acaba gerando situações que ferem a Constituição Federal, o que não é interessante.



Observe que, por mais que o gestor cuide para não trabalhar de forma discriminatória, o melhor para obter retorno dos anúncios é adotar frases mais genéricas, que não criem situações discutíveis e desagradáveis.

Em suma, quanto mais informações, melhor. Porém, o contexto desses anúncios deve ser cuidadosamente elaborado, caso seja aberto ao público em geral. Se o gestor optar por utilizar os meios eletrônicos, deve tomar o cuidado de criar uma estrutura que, de fato, cumpra com o que fora explicitado no anúncio. Como exemplo podemos citar o caso de diversas empresas que utilizaram a televisão como canal de comunicação em um programa de circulação estadual, transmitido às 6h45min. À medida que o programa ia apresentando as empresas com vagas em aberto, deixava claro que os interessados deveriam entrar em contato somente depois das 8h. Logicamente, quando uma pessoa tem interesse, ela vai atrás, mas imagine a seguinte cena: uma pessoa está saindo de casa e escuta o anúncio, então grava na memória o número do telefone. Até chegar o horário de ligar, ela já pode ter esquecido. Claro que o oposto pode ocorrer, mas é apenas uma ressalva; o mais aconselhável é que as empresas já tenham uma estrutura pronta, pois talvez o resultado seja melhor.



Por fim, é preciso abrir um espaço para contemplar o recrutamento em organizações públicas. Dependendo do caso, elas podem utilizar as diversas alternativas de propagar o anúncio. Se pensarmos em estagiários, cartazes, contatos com as Universidades e Agências de Integração, entre outras opções, são bastante eficazes.

Porém, considerando que as organizações públicas trabalham com funcionários públicos, a forma de divulgação deve ser a mais completa e acessível possível, pois não podemos nos esquecer dos princípios contidos no Direito. Dessa forma, é interessante apresentar um edital contendo, por exemplo, as informações referentes ao cargo como será o processo seletivo, quais as ações que os candidatos deverão fazer para participar etc.

Quando um edital público é preparado, geralmente o recrutamento é divulgado em jornais de grande circulação, televisão, rádio, enfim, diversos meios para que as pessoas interessadas tomem o devido conhecimento. Certamente esse tipo de recrutamento é mais trabalhoso do que os realizados em empresas privadas, mas não podemos deixar de mencionar que o nível de transparência deve ser exatamente o mesmo.

A etapa posterior ao processo de recrutamento é a de seleção, assunto que será desenvolvido a seguir.

Seleção

O processo de seleção envolve a escolha da pessoa mais indicada para ocupar o cargo em aberto na empresa. Essa definição preliminar vai ao encontro do que é apresentado por Bohlander, Snell e Sherman (2005): a seleção é um processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas existentes ou projetadas.

Antes de começar o processo de seleção, o gestor, no momento de seu planejamento, precisa pensar em elaborar ações que estejam em consonância com as normas trabalhistas em nível estadual e, sobretudo, com a Constituição Federal. É necessário basear-se em dois pontos específicos, conforme aponta Marras (2002):

- Exigência do cargo: são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções; e
- Características do candidato: é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as tarefas.

Como o processo seletivo tende a ser elaborado em conjunto com a seleção, muitas vezes é complicado ter uma noção plena e clara das características dos candidatos que realizam as atividades elaboradas. Por isso, salientamos a importância em desenhar um cargo o mais completo possível, bem como elaborar o processo de recrutamento direcionado especificamente para o público-alvo. O não atendimento desses pontos pode acarretar na perda de muito tempo, além de aumentar a probabilidade de escolher pessoas incompatíveis com o que a empresa solicita.

Infelizmente, se pesquisarmos micros e pequenas empresas, podemos perceber que a grande maioria não possui esses processos planejados. Os motivos para a não realização do que foi mencionado são os mais variados possíveis, desde a falta de recursos financeiros para a estruturação formal desses processos, até a falta de conhecimento para tanto. Entretanto, não podemos dizer o mesmo de empresas de maior porte, pois segundo Ivancevich (2008), em virtude dos altos custos de desenvolvimento e implementação dos esforços de seleção em grande escala, os sistemas complexos de seleção são observados com mais frequência em organizações de grande porte, dotadas dos recursos financeiros necessários para custeá-los.

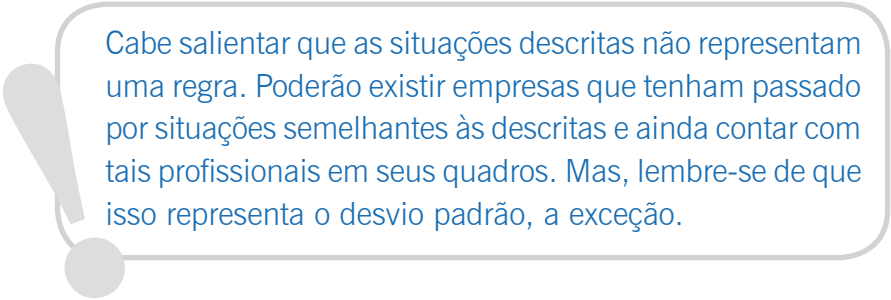
Por se tratar de um processo comparativo, os resultados podem assumir, pelo menos, três formas distintas. De acordo com Chiavenato (1999), a seleção pode resultar em um candidato inadequado para a função pleiteada. Nesse caso, ele deve ser eliminado, ou então, dependendo do resultado, ser aproveitado. Esta última decisão não é a mais indicada, apesar de vários gestores executarem-na na ausência de opções e na impossibilidade de ficar com o cargo descoberto.

Tal situação, inclusive, é muito comum. Alguns gestores preferem assumir o risco de contratar alguém aquém do desejado no intuito de preencher a vaga em aberto. Consequentemente, os investimentos tendem a aumentar consideravelmente com a realização de treinamentos frequentes e adequação mais lenta às exigências do cargo, uma vez que o candidato não apresentou o embasamento e as características profissionais elementares para o exercício da função.

Aquém – significa abaixo de, menos que. Fonte: Houaiss (2009).

Você concorda com isso? Percebe essa situação em sua organização ou em empresas próximas a você?

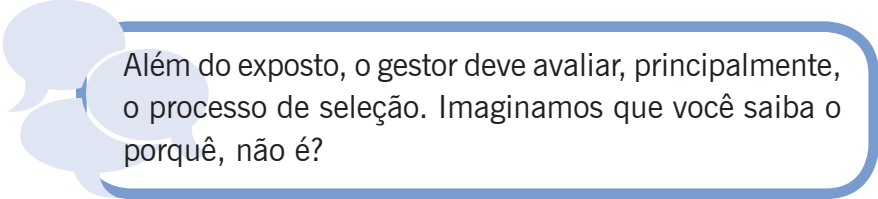
Outro resultado possível de ser alcançado é o candidato reunir todas as qualificações necessárias para ocupar o cargo – sem sombra de dúvidas, essa é a melhor opção – ou melhor, o candidato apresentar mais qualificações do que o cargo necessita. Em um primeiro momento, tal situação não é tão ruim, pois qual gestor não gostaria de contar com um profissional altamente qualificado para o cargo? Todavia, na prática cotidiana, é possível verificar que situações assim não são positivas para os gestores, uma vez que nem sempre as empresas conseguem segurar esses novos colaboradores por muito tempo em virtude das dificuldades estruturais e financeiras. É muito comum os profissionais permanecerem por algum tempo e, depois, mediante proposta financeira melhor, partirem para novos desafios; e também é muito comum entrarem na empresa e ficarem desmotivados por não terem estrutura compatível para a realização e a consolidação de suas ideias.



Cabe salientar que as situações descritas não representam uma regra. Poderão existir empresas que tenham passado por situações semelhantes às descritas e ainda contar com tais profissionais em seus quadros. Mas, lembre-se de que isso representa o desvio padrão, a exceção.

Técnicas de Seleção

Existem diversas maneiras de realizar o processo seletivo. Cabe ao gestor, durante o seu planejamento, pensar que em função dos recursos empregados, a melhor alternativa, ou as melhores, devem estar em consonância com o tempo, os recursos, as pessoas envolvidas e, sobretudo, as exigências do cargo desejado.



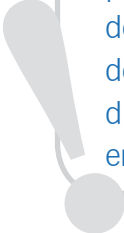
Além do exposto, o gestor deve avaliar, principalmente, o processo de seleção. Imaginamos que você saiba o porquê, não é?

No intuito de gerar subsídios para a tomada de decisão, apresentamos uma contribuição de Ivancevich (2008), que sugere a adoção do cálculo do índice de seleção. Esse índice é fruto da divisão do número de candidatos contratados pelo número total de candidatos. Se a proporção chegar próxima a 1, entendemos que houve um alto índice de seleção. Nesse sentido, o processo tende a ser rápido e simples de executar. Quanto maior o número de candidatos em relação aos contratados, mais baixo é o índice de seleção; logo, o processo fica mais detalhado e a organização poderá ser muito mais seletiva na sua escolha.

Tendo em vista que o processo seletivo está baseado em comparações, poderão ocorrer falhas durante a execução das atividades. Essas falhas, em um primeiro momento, geralmente são causadas pela percepção humana. Sabemos que não existe um processo perfeito, mas a percepção costuma ser prejudicada quando as etapas do processo seletivo não foram suficientemente planejadas ou foram elaboradas de forma superficial. Explicamos: atualmente, os gestores procuram simplificar ao máximo as etapas do processo seletivo, concentrando-se em entrevistas sem o devido embasamento e análise curricular. Na prática, tanto as entrevistas quanto a análise curricular não geram condições plenas para que o gestor consiga diferenciar quem é quem! Por isso, o recomendável é utilizar mais de um modo para analisar as pessoas.

Por outro lado, salientamos também que o processo seletivo deve estar baseado em critérios que permitam uma maior confiabilidade, bem como a validade do que está sendo feito. Aliás, essa é uma recomendação de praticamente todos os autores que lidam com Recrutamento e Seleção. O motivo desses critérios é possibilitar alternativas para que não somente o gestor, mas os candidatos participantes possam ter certeza de que o processo é transparente, com chances de gerar resultados que realmente traduzam a melhor escolha.

De acordo com Dessler (2003, p. 107), a confiabilidade é entendida como a “[...] consistência entre as pontuações obtidas pela mesma pessoa quando novamente submetida a um teste idêntico ou equivalente”. Já a validade, o autor a entende como a “[...] confiança que se tem no significado da pontuação alcançada”. Para ele, “[...] um teste de seleção deve ser válido porque, sem prova da validade, não há motivo lógico ou legal para continuar usando-o para selecionar candidatos”. (DESSLER, 2003, p. 106)



Em suma, o gestor deve então pensar nas alternativas para que seus testes sejam, de fato, confiáveis e válidos. Atualmente, consideramos um grande desafio o atendimento dessas exigências, pois cada vez mais os candidatos vêm preparados para todo e qualquer tipo de teste utilizado em processos seletivos. Além do mais, há um grande mercado de preparação de candidatos, o que reforça o raciocínio de que devemos criar situações de seleção que sejam diferenciadas e compatíveis com as nossas realidades empresariais, ou seja, devemos customizar! Você concorda?

Vamos agora estudar as formas ou maneiras existentes de trabalhar o processo seletivo. Gostaríamos de salientar antes que não pretendemos aqui ensinar como se faz, porque acreditamos na particularidade de cada pessoa na realização desses pontos. Mas, pretendemos apresentar os principais pontos relacionados a esse processo seletivo.

As formas são as seguintes:

- **Entrevistas:** de acordo com Marras (2002, p. 80), “[...] a entrevista objetiva detectar dados e informações dos candidatos subsidiando a avaliação do processo seletivo”. Provavelmente, você já deve ter passado por várias entrevistas ou, quem sabe, ter conduzido inúmeras delas. O bom da entrevista é que, mediante uma ou mais conversas, você possui condições de ir além; aprofundar muito mais as impressões obtidas em outras etapas.

Se você resgatar o que estudou em Metodologia Científica, verá que a entrevista pode ser estruturada ou não estruturada. Lembre-se de que entrevista estruturada baseia-se em uma estrutura, ou seja, em um método preliminarmente definido e que deve ser seguido ao máximo para manter o padrão de igualdade no caso de repetição da entrevista. Já entrevista não estruturada é aquela que não segue um padrão, está aberta. Então, dependendo do seu objetivo e da ordem considerada para a aplicação da entrevista, você terá que decidir se ela será estruturada ou não. Dessa forma, pense sempre no que já foi apresentado: o tempo, os recursos, as pessoas envolvidas e, sobretudo, as exigências do cargo desejado.

Um ponto que gostaríamos de destacar é que a entrevista é algo extremamente subjetivo. Você, enquanto entrevistador, certamente se impressionará com a capacidade dos candidatos, com suas características mais

marcantes (positivas ou negativas). O ideal é sempre adotar uma postura isenta, apesar de saber que isso é bem difícil. Procure, sempre, alinhar-se com as exigências do cargo.

Por outro lado, entrevistar não é algo fácil. É necessário muita experiência e conhecimento pleno do que se quer. Caso o gestor ou o responsável não se sinta com competência suficiente, vale a pena contar com a ajuda de profissionais especializados – psicólogos principalmente.

- **Dinâmicas de grupo:** as dinâmicas de grupo vêm sendo realizadas com muita frequência pelas possibilidades geradas em verificar in loco determinados tipos de comportamentos que em uma entrevista, por exemplo, podem ser propagados de forma enganosa. Para Gil (1994), as dinâmicas são mais utilizadas para analisar características de liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicação, criatividade, etc.

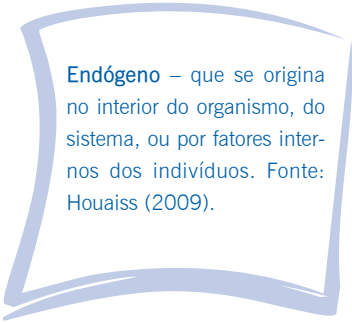
Todavia, devemos destacar que as dinâmicas possuem um alto grau de subjetividade e, caso não sejam bem conduzidas, poderão gerar muito mais dúvidas do que certezas. Mas, se bem realizadas, podem representar a garantia e a consolidação de determinadas escolhas durante o **processo seletivo**.

Para realizar as dinâmicas com propriedade, recomendamos aplicá-las com o auxílio de psicólogos ou pessoas que dominem profundamente tais técnicas.

- **Currículo:** de acordo com Gil (1994), nos dias de hoje, é comum as empresas solicitarem um *curriculum vitae* para que possam ter um contato inicial com os candidatos. Os currículos são muito utilizados nos processos seletivos, pois representam uma síntese das informações referentes ao perfil profissional. Com base em tais informações, é possível fazer uma comparação entre as características profissionais e o perfil desejado. Um dos problemas relacionados à utilização do currículo é a constatação dos fatos apresentados no documento, pois este não demonstra o domínio de competências práticas, ou seja, no papel, tudo é excelente, na prática, nem sempre. Cabe destacar que a apresentação do currículo costuma ser uma das primeiras etapas do processo seletivo.

In loco – no próprio local.
Fonte: Houaiss (2009).

Como exemplo, sugerimos que você assista ao filme *Mib – Homens de Preto* (*Men in Black*, EUA, 1997), que realiza um processo seletivo muito interessante, vale a pena assistir.



Endógeno – que se origina no interior do organismo, do sistema, ou por fatores internos dos indivíduos. Fonte: Houaiss (2009).

- **Testes:** existem diversos tipos de testes que as empresas costumam adotar para aprofundar ainda mais a verificação das características profissionais. Conforme Marras (2002), as organizações geralmente adotam os seguintes tipos de testes:
 - Teste prático: é utilizado, em geral, para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho;
 - Teste situacional: tem a propriedade de avaliar candidatos em determinadas situações práticas do dia a dia no trabalho; e
 - Teste psicológico: permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos. Pode ser dividido em duas categorias:
 - Teste de aptidões: buscam avaliar características naturais dos candidatos e traços que identifiquem tendências claras de capacidade para a realização de determinadas tarefas;
 - Teste de personalidade: são utilizados para conhecer o sistema endógeno formado por características unas que determinam o perfil comportamental de cada um.
 - Teste grafológico.

Corroborando com a visão de Marras (2002), Gil (1994) sugere a adoção dos seguintes testes:

- Testes escritos: consistem na realização de testes escritos para o preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como por exemplo, a redação. Esses testes devem avaliar o conhecimento geral pretendido do candidato para a vaga em questão e devem ser formulados de modo a não possibilitar múltiplas interpretações. No sistema privado, em geral, os testes escritos foram deixados de lado por um tempo, tendo em vista o trabalho necessário para realizá-lo.
- Testes práticos ou simulações: são adequados para a avaliação das habilidades do candidato. São importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção, quando se confere também os aspectos psicomotores.

Observe que, conforme as alternativas apresentadas, o gestor deverá escolher uma ou aquelas que estejam de acordo com as suas necessidades e realidade. Com isso, torna-se mais fácil estruturar o processo seletivo, visando escolher o candidato ou candidatos mais apropriados para o cargo.

Estruturação do Processo Seletivo

No momento de estruturar um processo seletivo, o gestor deve ter em mente para que seja comparada uma coisa à outra. No que tange ao subjetivo, o processo tende a ser mais complicado, dependendo da interpretação dos fatos (qualitativo). Já o objetivo costuma contemplar a utilização de escalas numéricas (quantitativo), que, mediante atribuição de pesos, sinalizam as preferências de maneira mais clara.

Logicamente, não há nenhuma regra que obriga a utilização de escalas ou pesos, mas, de certa forma, na prática, a sua adoção tende a gerar resultados que tornam a classificação das pessoas mais fácil.

A estruturação deve levar em consideração uma sequência de etapas seletivas que possibilitem a redução gradativa do número de candidatos, pois os custos e o tempo gasto na execução do trabalho tendem a ser consideravelmente altos.

Exemplo: vamos supor que você utilizará como etapas de seleção a entrevista, análise de currículo, prova e simulado. Perguntamos: como você fará para diferenciar uma pessoa de outra? É nesse ponto que você deve pensar em determinar os pesos e os parâmetros.

Sugerimos o seguinte exemplo:

- Currículo: vamos determinar que os itens de seleção mais importantes sejam a escolaridade, o tempo de experiência, os idiomas e os cargos ocupados. Logo, podemos atribuir pesos ou pontos para esses itens. Vamos trabalhar melhor o parâmetro

escolaridade; pense que ela pode variar muito. Analise qual é a escolaridade mínima exigida para o cargo, atribuindo-lhe um valor. Exemplo: nível médio, 10 pontos. Posteriormente, atribua pontos para as escolaridades superiores restantes. Logo, nível superior, 20 pontos; nível de Especialização, 30 pontos; nível de Mestrado, 40 pontos; nível de Doutorado, 50 pontos; e nível de PhD 60 pontos.

No caso do tempo de experiência, podemos arbitrar que, com até um ano de experiência profissional comprovada, o candidato terá 20 pontos. Com um ano e um dia até dois anos, o candidato terá 30 pontos. Com dois anos e um dia até três anos, o candidato terá 40 pontos; e assim por diante.

Já em relação a idiomas e a cargos ocupados, o raciocínio é exatamente o mesmo. Ao final, você deverá chegar a uma pontuação que refletirá o valor numérico que o candidato obteve em relação às características exigidas pelo cargo. Veja o exemplo na Tabela 1:

Tabela 1: Análise do currículo Joca

CATEGORIAS DE ANÁLISE	CANDIDATO	PONTUAÇÃO
Escolaridade	Superior	20 pontos
Tempo de experiência	Três anos	40 pontos
Idiomas	Inglês	10 pontos
Cargos ocupados	Gerência Administrativa	50 pontos
n...	blábláblá	100 pontos
Total da Etapa Currículo		

Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

O mesmo raciocínio que adotamos para a análise curricular, podemos usar para a entrevista, a prova e o simulado. Para a prova, basta simplificar: crie questões com pontuações; logo, a pontuação máxima neste caso é 10. Já na entrevista e no simulado, a situação é um pouco diferenciada. Nesse caso, o mais indicado é determinar primeiramente quais serão os parâmetros que pontuarão a partir do momento em que o candidato manifestá-los durante a realização dessas etapas. Tanto para a entrevista, quanto para a simulação, verifique quais são as necessidades do cargo em questão! Aliás, é interessante pensar em parâmetros comuns, pois eles poderão ser utilizados nas duas alternativas, tendo em vista que na teoria tudo é possível e na prática nem sempre as pessoas são o que dizem que são.

Imagine que você quer selecionar um professor; na entrevista, ele deverá demonstrar na comunicação que é objetivo, que possui fluência verbal, iniciativa, organização etc. Logo, serão esses os parâmetros! No caso da entrevista, sugerimos elaborar questões compatíveis com os parâmetros definidos, assim como em relação à dinâmica; depois elabore uma tabela com escalas numéricas como demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2: Entrevista Joca

PARÂMETROS DE ANÁLISE	5	4	3	2	1
Objetivo na comunicação					
Questão 1		x			
Questão 2			x		
Questão n	x				
Fluência verbal					
Questão 1		x			
Questão 2					
Questão n	x				x
Iniciativa					
Questão 1		x			
Questão 2				x	
Questão n					
Organização					
Questão 1					
Questão 2			x		
Questão n					x
n...					x
Total da Etapa Entrevista	16 pontos				

Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Partindo da premissa de que todas as etapas do processo seletivo terão uma pontuação específica, você deverá, ao final, somar todos os pontos alcançados para saber quem é o melhor candidato. Dessa forma, basta realizar o seguinte cálculo:

$$\text{Candidato } x = (\Sigma \text{Currículo} + \Sigma \text{Entrevista} + \Sigma \text{Simulação} + \Sigma \text{Prova})$$

Por fim, salientamos que a ordem das etapas de seleção pode influenciar significativamente o processo para a organização como um todo, se levamos em consideração os fatores já apresentados (custo, estrutura,

tempo, pessoas etc.). Para exemplificar, imagine que o gestor resolva montar o seu processo seletivo baseado em quatro etapas, na seguinte ordem:

- entrevista;
- análise de currículo;
- prova; e
- simulado.

Se existirem muitos candidatos, já de saída os responsáveis pela seleção ficarão loucos! Pense na quantidade de entrevistas que deverão ser realizadas... Depois de tudo vem a análise curricular, na qual os que de repente foram mal na entrevista apresentam um currículo melhor. Posteriormente, haverá a prova, e o raciocínio será o mesmo... Perguntamos: não seria mais fácil elencar as etapas no intuito de eliminar os piores já de início? Ou então contemplar alternativas para que a maioria possa ser eliminada logo de saída e só fiquem aqueles que são, de fato, competentes para tanto. Pense nisso!

Com o processo de seleção efetuado, novos empregados foram selecionados e começarão a trabalhar na organização. Portanto, devemos pensar em como integrar esses novos profissionais à equipe de trabalho, assunto que vamos discutir a seguir.

Integração de Novos Funcionários

Muitas organizações enfrentam um grande desafio logo após a seleção de novos funcionários: o que fazer para integrá-los à equipe de trabalho? A resposta nem sempre é simples. Para início de conversa é importante ter ciência do conceito da palavra integração quando usada no contexto de organização social. De acordo com Kolasa (1978), nesse contexto, a palavra integração refere-se ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando os grupos se mantêm em harmonia dentro de uma estrutura central, podem trabalhar em conjunto e comunicar-se em ambos os sentidos, estão presentes os aspectos essenciais para a integração. O controle social e, conseqüentemente, a ordem social são alcançados pela interpenetração das necessidades e da dependência de cada grupo em relação aos demais.

É importante destacar que não existe um modelo único para integrar esse novo profissional à organização, no entanto, realizar esse processo é de fundamental importância para que o profissional sintase à vontade e comece a desempenhar com mais segurança as atividades inerentes para o cargo ao qual foi admitido. O funcionário recém-admitido, geralmente, mesmo sabendo o cargo que irá ocupar, não conhece as suas atividades, não conhece os colegas de trabalho, as diretrizes da empresa, nem os métodos de trabalho utilizados pela sua chefia imediata.

Para minimizar essas defasagens, as organizações estabelecem programas de integração, que têm como objetivo informar e esclarecer ao recém-admitido os aspectos que permitirão a ele ter uma visão geral da organização, dos objetivos e da estrutura organizacional. Além disso, aspectos como normas, direitos e deveres costumam ser passados ao recém-admitido. O que vai ser passado depende do que a organização espera e pode oferecer a ele; portanto, pode variar em cada organização.

Chiavenato (1999) também pontua que essa questão é importante quando as pessoas são admitidas, se tornam novos membros e ocupantes de cargos da organização. Contudo, antes que eles iniciem suas atividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias predominantes por meio de cerimônias de iniciação e de aculturação social, ao mesmo tempo em que tentam o desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado.

Em algumas organizações, os programas de integração são desenvolvidos pelo órgão de Recursos Humanos, enquanto em outras são coordenados pelos gerentes de linha. A duração de um programa de integração pode variar de organização para organização, geralmente é de um dia a uma semana. Para transmitir essas informações aos recém-contratados, as organizações podem utilizar diversos mecanismos, tais como: manuais, vídeos institucionais, palestras, apresentações *on-line*, reuniões com representantes de diversas áreas, entre outros. A utilização de um ou de outro dependerá dos objetivos da organização.

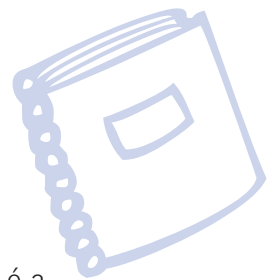
Um bom processo de integração, com mecanismos adequados, pode proporcionar algumas vantagens para a organização, dentre as quais: redução do tempo de adaptação do novo funcionário a uma nova realidade; maior satisfação em poder fazer parte do conjunto de maneira rápida e abrangente; relacionamentos mais próximos e saudáveis entre os funcionários; redução do índice de acidentes de trabalho.

Por fim, ressaltamos que o período inicial do recém-admitido no local de trabalho constitui uma fase crucial para sua adaptação e para o desenvolvimento de um relacionamento saudável com todos e com a organização. É um período lento e difícil de adaptação,

no qual a rotatividade de pessoal costuma ser mais elevada. Nesse período, cada uma das partes aprende a se ajustar à outra. É uma aprendizagem recíproca, em que tanto o recém-admitido quanto a organização procuram reduzir as incertezas (CHIAVENATO, 1999).

Um programa de integração possibilita ao novo funcionário uma assimilação rápida e intensiva da cultura organizacional, de modo que ele se comporte, a partir daí, como um profissional que “veste a camisa” da organização.

Resumindo



Nesta Unidade, vimos que o processo de recrutamento é a chamada, ou seja, a divulgação de que existe um cargo em aberto que precisa ser ocupado por alguém; que o recrutamento pode ser interno ou externo; e que ambos apresentam pontos positivos e negativos.

Também aprendemos que existem diversas alternativas para realizar o recrutamento, sendo que cada uma delas apresenta uma característica diferenciada que pode ou não estar em consonância com a realidade de uma empresa. Nesse sentido, cabe ao gestor fazer uma análise ponderada dessa realidade e ajustar suas preferências conforme os recursos existentes, o tempo e a estrutura.

Também pudemos observar, nesta Unidade, o processo seletivo e as suas nuances. Para tanto, procuramos apresentar os tipos mais comuns de métodos de seleção (etapas), além de mostrar a importância de adotar métodos quantitativos para fazer a classificação.

Veja agora se você entendeu bem o que tratamos nesta Unidade respondendo às questões, propostas a seguir. Para respondê-las, você pode rever os textos correspondentes ao assunto. A resposta deve ser elaborada com suas próprias palavras. Para tanto, você deve reler o objetivo e ver se consegue identificar os principais subsistemas de Recursos Humanos, principalmente o de Recrutamento e Seleção que foi apresentado nesta Unidade.

Se precisar de auxílio faça contato com seu tutor pelo Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem; ele está à sua disposição.
Bom trabalho!



Atividades de aprendizagem

1. Em relação ao tema recrutamento, temos as seguintes perguntas: O que é? Quais os tipos de recrutamento? Cite e explique os pontos positivos e negativos de cada um.
2. Qual é a melhor forma de recrutar? Por quê? Justifique a sua resposta, considerando os fatores que influenciam diretamente na determinação do tipo de recrutamento, e apresente um exemplo corporativo.
3. Qual dos recrutamentos deve ser realizado primeiro? Por quê? Justifique a sua resposta considerando um exemplo corporativo.
4. Em relação ao tema seleção, temos as seguintes perguntas: o que é? Quais fatores influenciam diretamente no processo de seleção? Por quê? Justifique a sua resposta considerando um exemplo corporativo.
5. Cite e explique as principais formas (etapas) de realizar uma seleção, considerando o processo de seleção baseado na comparação de variáveis.
6. Elabore um processo de Recrutamento e Seleção para a sua empresa, considerando qualquer cargo. Explique detalhadamente os passos e as decisões tomadas!

4

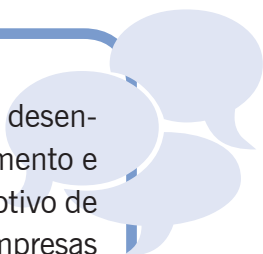
UNIDADE

Treinamento e Desenvolvimento



Nesta Unidade, você terá a oportunidade de conhecer e elaborar um processo de Treinamento e Desenvolvimento – T & D.

Treinamento e Desenvolvimento – T & D



Olá estudante,
Nesta Unidade, você estudará o subsistema de desenvolvimento que contempla as ações de Treinamento e Desenvolvimento – T & D, e que vem sendo motivo de inúmeros investimentos por parte de algumas empresas para manter e alavancar a sua capacidade competitiva, pois funcionário não treinado significa aumento do custo da oportunidade perdida. Você sabe o que isso significa? Em caso negativo, leia as próximas páginas, aproveite e aprenda sobre o assunto, que é de suma importância.
Vamos lá e bons estudos!

Bom, iniciando a conversa, para falar em Treinamento e Desenvolvimento devemos contextualizar os temas, uma vez que não há um entendimento unificado sobre eles, assim como existe por parte da academia certa resistência à utilização da palavra treinamento.

Para seu conhecimento, apresentamos a conceituação de outros autores utilizados para a elaboração deste material. De acordo com Macian (1987, p. 9), treinar é “[...] estimular mudanças de comportamento, direcionando-as para o melhor desempenho profissional”.

Já para Marras (2002, p. 145) treinamento é

[...] um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Por fim, na visão de Carvalho e Nascimento (1993, p. 154), o treinamento constitui-se no “[...] processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Com base nessas definições, o que podemos concluir? Quais as palavras-chave? Vamos começar com o conceito de Macian (1987). Ela enfatiza a mudança de comportamento para o melhor desempenho.

Nesse caso, temos que fazer uma ponderação, pois muitas pessoas acreditam que só devemos treinar pessoas que apresentam resultados incompatíveis com os projetados porque não sabem fazer as suas atividades. Na verdade, não é bem assim. Até podemos treinar pessoas porque elas não sabem fazer determinada atividade, porém, nem sempre os problemas de desempenho são resultantes dessa questão em específico, e sim de problemas relacionados à motivação, que influencia na questão comportamental e, consequentemente, nos resultados alcançados.



Lembra-se da disciplina de Psicologia Organizacional?
Se não se lembra do assunto, reveja seu material.

Atualmente, várias empresas estão investindo enormes quantias financeiras no intuito de proporcionar condições para que seus profissionais se mantenham atualizados e, sobretudo, motivados, pois o conhecimento derivado dos treinamentos representa um aumento do capital intelectual próprio, agregando mais valor profissional à pessoa. Tanto que é comum empresas de grande porte ligarem os investimentos em treinamento com a parte de remuneração estratégica. Isso faz com que as pessoas não se acomodem e, pelo menos na teoria, almejem sempre algo mais!

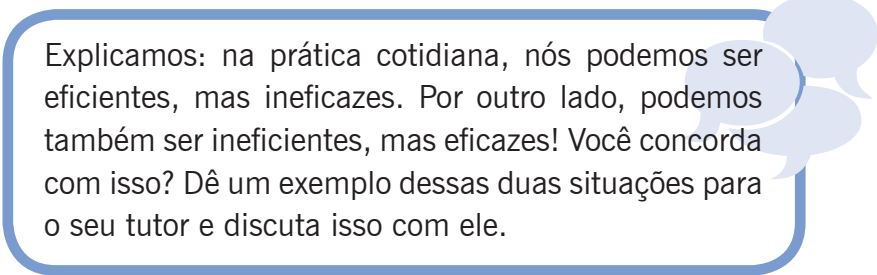
Vamos utilizar a visão de Marras (2002) agora. Para ele, o treinamento é um processo, ou seja, um conjunto de etapas com início, meio e fim. Ele salienta também a questão de assimilação cultural. Nesse caso, essa cultura representa o conhecimento. As pessoas, na medida em que são treinadas, tendem a ficar mais preparadas e mais cultas. A assimilação, como veremos mais adiante, é fruto de técnicas de aprendizagem planejadas e compatíveis com os objetivos do treinamento, assim como com a estrutura, o tempo e os recursos existentes para a sua realização.

Marras (2002) também destaca a questão do curto prazo. Nesse sentido, ponderamos que o prazo é um diferencial entre o treinamento e o desenvolvimento. Curto prazo significa o agora. É por isso que o treinamento está ligado ao presente, pois um funcionário deve ser treinado para o agora. Já o desenvolvimento está voltado para questões futuras, ou seja, ele desenvolverá características que poderão estar em consonância com futuras exigências de determinado cargo. Podemos dizer que o desenvolvimento está mais voltado para a preparação da carreira de uma pessoa.

Por fim, a otimização do trabalho é realizar algo bem feito, gerando resultados positivos, ótimos, ou seja, quando a pessoa é treinada, a empresa espera que com o seu aprendizado ela não gaste mais tempo nem recursos para alcançar um resultado positivo.

Em relação ao conceito de Carvalho e Nascimento (1993), podemos destacar a questão da eficiência e dos hábitos apropriados, que, associados aos demais conceitos apresentados, determinam a essência do termo treinamento.

Primeiramente, entendemos por eficiência o processo de fazer bem feito. Os gestores sempre desejam que seus funcionários façam isso: que não errem e que não percam tempo. O resultado, ou a eficácia, também é desejado, mas é apenas um resultado, que nem sempre está sob o nosso controle.



Explicamos: na prática cotidiana, nós podemos ser eficientes, mas ineficazes. Por outro lado, podemos também ser ineficientes, mas eficazes! Você concorda com isso? Dê um exemplo dessas duas situações para o seu tutor e discuta isso com ele.

Voltando ao assunto, o que gostaríamos de mencionar para explicar os pontos ressaltados por Carvalho e Nascimento (1993) é que os gestores costumam valorizar muito a eficiência, a forma que eles acreditam ser correta. Por isso há o treino! Na medida em que investimos em treinamento, as pessoas tendem a aprender algo a mais, que provavelmente vai ao encontro das características desejadas para a execução do próprio trabalho.

Porém, Carvalho e Nascimento (1993) comentam sobre os hábitos apropriados. De fato, também é algo muito subjetivo, pois depende da cultura de cada empresa, da visão do gestor/dono, enfim, de inúmeros fatores que não necessariamente o treinamento resolve. Quando falamos de hábito, pensamos em algo muito particular à pessoa, fator este que nos remete novamente ao assunto motivação.

O treinamento, como poderemos ver mais adiante, pode ter como objetivo estimular as pessoas mediante investimentos. Também pode ser orientado para a questão comportamental, dentre outros pontos.

Em suma, treinamento é a ação de preparar uma pessoa para o exercício de uma função, geralmente ligada ao seu trabalho e que considera o tempo presente. Já desenvolvimento é algo para o futuro, voltado para a carreira profissional. No entanto, o termo treinamento vem sendo considerado como inadequado nos dias de hoje por diversos gestores de pessoas. Eles acreditam que o termo está mais voltado para o adestramento – e isso se faz com bichos, com animais. Por isso, preferem utilizar os termos capacitação, educação, dentre outros, o que não necessariamente significa a mesma coisa. Independente do termo, a questão é que se você procurar as bibliografias de Recursos Humanos, certamente encontrará um grande número de autores falando sobre treinamento; e o mais importante aqui é que você saiba o que isso significa e consiga colocá-lo em prática.

Dando continuidade ao assunto, existem diversos tipos de treinamento que são realizados nas empresas, tais como: os de integração, os técnicos-operacionais, os gerenciais e os comportamentais; nestes podem ser enfatizadas ações para maximizar qualquer ponto pertencente ao CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes). Dependendo do objetivo, é importante planejar ações para sanar o problema.

Corroborando com o que foi exposto, Marras (2002) enfatiza que entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

- Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho da função;
- Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimentos ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização de resultados; e
- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Por outro lado, existem objetivos que podem ser destacados como determinantes para a realização de treinamentos.

Esses objetivos estão ligados à questão produtiva de uma pessoa, possuindo relação direta com o desempenho. Por causa de um baixo desempenho, geralmente as empresas costumam ofertar inúmeros cursos para tentar sanar o problema. Todavia, assim que disponibilizam o treinamento, já querem obter resultados positivos imediatos, o que não

é tão simples assim, pois deixam de analisar profundamente as causas do baixo desempenho.

Essa pressa, inclusive, é algo bem comum na maioria das empresas nacionais, pois não é aconselhável trabalhar antecipando problemas. Perguntamos: na sua empresa os treinamentos são ofertados antes ou depois dos problemas terem surgido? Caso seja antes, parabeneze o seu gestor, pois ele faz parte de uma pequena parcela que apresenta uma postura proativa para sanar os problemas. Caso seja depois, esse tipo de postura costuma influenciar negativamente os resultados dos treinamentos, pois as análises são superficiais, não refletindo a real situação da empresa.

Ainda em relação à pressa de conseguirem resultados imediatos, algumas pessoas acabam se sentindo acuadas em fazer o treinamento por acreditarem que não são capazes de assimilar os conteúdos em um curto período de tempo. Outro problema é que em virtude de um delineamento equivocado, provavelmente o treinamento ofertado não irá satisfazer às necessidades do treinando, deixando-o desmotivado para a realização de treinamentos futuros, bem como resistente para se engajar naquilo que deveria ser importante para a sua formação.

Portanto, para evitar ou minimizar a situação descrita, é importante que o gestor ou a pessoa responsável pelo treinamento conheça a fundo não somente a empresa, mas, sobretudo, todas as etapas inerentes à elaboração de um programa de treinamento. É o que veremos a seguir.

Etapas do Treinamento

O treinamento se divide em etapas que devem ser cuidadosamente realizadas, visando sanar os problemas citados. Tais etapas, conforme apresentadas na Figura 13, são:

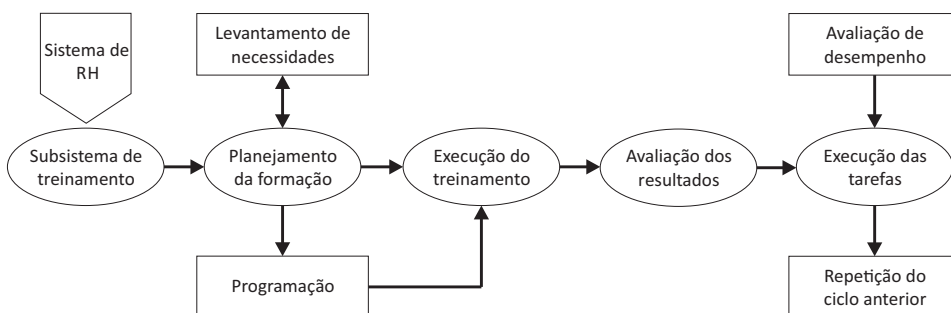


Figura 13: Etapas do processo de treinamento
Fonte: Carvalho e Nascimento (1993, p. 155)

A Figura 13 destaca três etapas: planejamento, execução e avaliação, que, com o levantamento das necessidades, são consideradas a espinha dorsal do treinamento. A execução das tarefas não é um subsistema e sim a ação esperada do treinando depois dele. Já a avaliação de desempenho é outro subsistema que será explicado posteriormente.

A seguir vamos apresentar detalhadamente cada uma das etapas. Portanto, preste atenção!

Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT

O levantamento de necessidades é a primeira ação que todo gestor deve ter para elaborar um programa de treinamento adequado, pois está baseado em uma análise aprofundada dos parâmetros de competência indispensáveis para a realização das atividades de trabalho.

Na visão de Gil (1994), o LNT é o resultado de uma operação simples, como demonstrado na Figura 14:

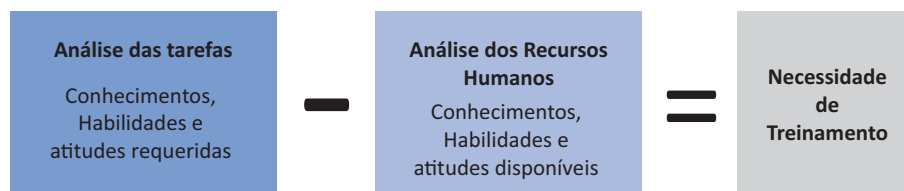


Figura 14: Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT

Fonte: Adaptada de Gil (1994)

Analise a figura apresentada: qual a conclusão? Esperamos que você compreenda que para fazer o LNT é necessário verificar as tarefas. E como se faz isso? Simples, levantando o que foi descrito no desenho do cargo em questão. É ali que estão contempladas a essência das necessidades do cargo. Logicamente, se a empresa não tiver o cargo desenhado, você deverá fazer isso, pois se não o fizer, ficará complicado elaborar treinamentos adequados ao real problema dos cargos. Se a empresa já tiver o cargo desenhado, você pode adotar uma das sistemáticas mais comuns de coleta de dados (entrevista, análise documental, questionários, observação e folha de avaliação de desempenho).

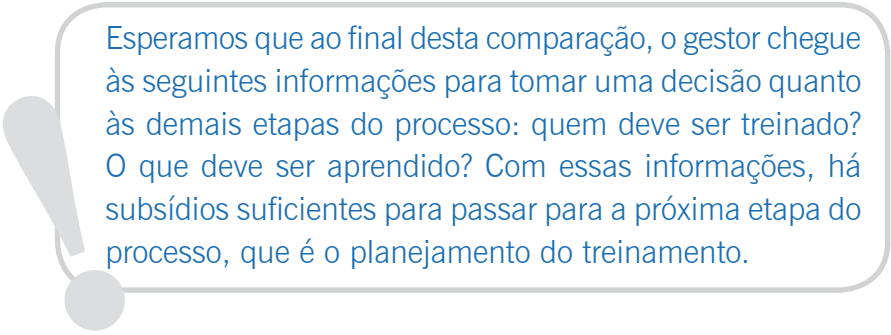
Cabe destacar que a visão de Gil (1994) está baseada na menor unidade de análise, ou seja, o cargo. Mas, considerando que é importante haver um alinhamento entre as decisões estratégicas, táticas e operacionais, o gestor pode extrapolar a sua análise e verificar o nível macrogerencial, em que a visão do todo permitirá um direcionamento para áreas ou setores que estão mais necessitados de treinamento. Para tanto, recomendamos que durante essa análise haja muita interação com os níveis hierárquicos determinantes, visando não obter informações de um cenário inexistente ou não fidedigno com os objetivos estratégicos da organização.

Ainda de acordo com a figura, temos que considerar os Recursos Humanos. O que isso significa? Simples, você como gestor deverá mapear as características de cada profissional e compará-las com as exigidas pelo cargo. Que características são essas? Para ampliar o seu conhecimento, vamos apresentar alguns exemplos de informações sobre os funcionários, destacados por Puchol (1995):

- O que se faz: todas as atividades de ordem física e mental;
- Como se faz: métodos, máquinas, instrumentos, cálculos, fórmulas, iniciativa;
- Porque se faz: objetivo, finalidade de cada tarefa ou função e relação delas entre si;
- Quando se faz: periodicidade e frequência de cada atividade ou trabalho;
- Onde se faz: lugar físico;
- O que implica o que ele faz: conhecimentos, habilidades, características físicas e mentais, responsabilidades, necessidade de suportar ambientes determinados etc.

Certamente essa é a análise mais complicada, pois muitas empresas não possuem um sistema informatizado de informações gerenciais de seus funcionários, fator que provoca uma perda de tempo enorme para o levantamento de tais informações.

Se a empresa não tiver um sistema de informações, isso não significa que tudo está perdido! Porém, o gestor precisa organizar um cadastro de informações sobre os seus funcionários para que consigamos fazer a devida comparação; afinal é isso que o levantamento de necessidades é. Além do mais, não podemos deixar de pensar que as coisas mudam cada vez com maior velocidade. Logo, o LNT deve ser feito continuamente para termos a certeza de que as necessidades são mais compatíveis com o cenário vivenciado.



Esperamos que ao final desta comparação, o gestor chegue às seguintes informações para tomar uma decisão quanto às demais etapas do processo: quem deve ser treinado? O que deve ser aprendido? Com essas informações, há subsídios suficientes para passar para a próxima etapa do processo, que é o planejamento do treinamento.

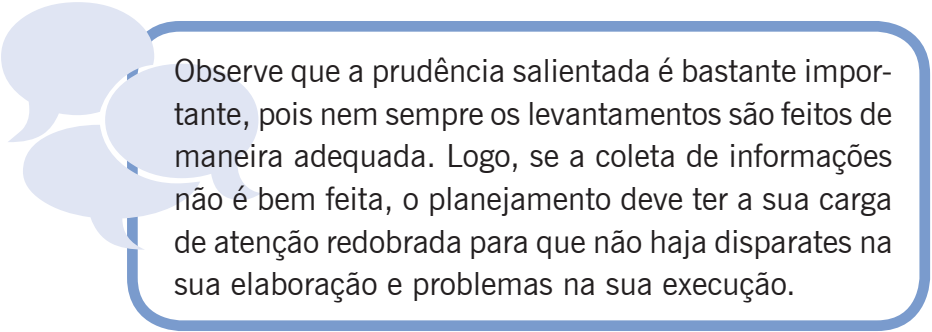
Planejamento do Treinamento

O planejamento do treinamento é a etapa subsequente ao levantamento de necessidades. O planejamento, como função administrativa, necessita de um objetivo para ser elaborado. No caso dos Recursos Humanos, esse objetivo pode ser entendido como o de formação, de aperfeiçoamento, de reforço ou apenas uma capacitação.

Para Macian (1987, p. 36), o planejamento do treinamento

[...] deve ser feito com muita prudência, não só em função do compromisso que ele possa ter com os objetivos a atingir, como também em função das expectativas que possa criar.

Como já abordado nesta Unidade, o treinamento pode ser utilizado como uma ferramenta para gerar estímulos nos funcionários, mas, em função da cobrança em curto prazo, nem sempre isso ocorre. Além do mais, quando falamos em expectativas no treinamento, as pessoas costumam imaginar que, somente pelo fato de fazer um curso, passarão a dominar plenamente o assunto. Isso não é verdadeiro. Para que isso aconteça, é imprescindível a aplicação prática, bem como o profundo e contínuo envolvimento com o que está sendo ministrado. Esse assunto, inclusive, veremos mais adiante, quando será abordada a execução do treinamento.



Observe que a prudência salientada é bastante importante, pois nem sempre os levantamentos são feitos de maneira adequada. Logo, se a coleta de informações não é bem feita, o planejamento deve ter a sua carga de atenção redobrada para que não haja disparates na sua elaboração e problemas na sua execução.

Quando um gestor pensa em quais parâmetros deverão ser contemplados em um planejamento do treinamento, geralmente os mais utilizados, conforme a visão de Chiavenato (1999), são:

Quem Deve Fazer o Treinamento?

Para saber quem deve fazer o treinamento, é provável que o gestor já tenha coletado essas informações no levantamento de necessidades. Quanto maior for o quadro de pessoal da empresa, maior a necessidade de coletar os dados individualmente.

As informações sobre o treinando devem contemplar não somente o seu perfil profissional, mas o perfil social, cultural e econômico, além de seu real interesse em relação ao curso, seus objetivos, domínio tecnológico, dentre outros, visando proporcionar uma facilitação na escolha das melhores técnicas metodológicas e ferramentais para a oferta do curso.

Um detalhe importante é verificar onde estão essas pessoas, pois, dependendo do caso, um determinado tipo de curso poderá ser ofertado presencialmente ou a distância. Mas, dependendo do tipo de curso, existem meios que são mais ou menos adequados.

Quando Deve Fazer?

A oferta do curso depende muito do tempo que a empresa tem para tentar sanar os seus problemas, visando a atingir os seus objetivos. Dependendo da postura de gestão (proativa ou reativa) e dos recursos existentes, os cursos podem ser ofertados antes do problema e depois dele ter aparecido.

Em suma, é muito comum as empresas ofertarem os cursos depois que o problema apareceu, no intuito de saná-lo e de criar condições para que seus funcionários não voltem a repetir os erros. Porém, os treinamentos que são feitos antes devem receber um destaque maior, pois permitem que o profissional se adapte à sua futura realidade, e oferecem reforços para a solução do problema, caso necessário.

Onde Deve Fazer?

Essa é uma decisão estratégica, pois em função das inovações tecnológicas e das possibilidades geradas para a oferta de treinamentos, a escolha do local ficou muito mais complexa.

O que antes poderia ser traduzido apenas em um custo decorrente de investimentos em espaço físico próprio e estrutura condizente, hoje é a escolha do local para realizar os treinamentos que sofre a interferência de

algumas variáveis, a saber: os custos, a quantidade de pessoas (estrutura da empresa), o tempo, a motivação gerada e o tipo de treinamento.

No que tange ao custo, como já exposto, as empresas costumam investir em infraestrutura física e humana próprias. Mas, nem sempre ter uma estrutura própria é vantajoso, pois a manutenção é cara. Se o gestor calcular o custo da depreciação dos equipamentos, o da mão de obra alocada para cuidar do espaço, o próprio custo embutido no espaço físico que poderia ser utilizado em outra atividade, dentre outros pontos, perceberá que é necessário ter uma quantidade expressiva de treinamentos para que a relação custo versus benefício se torne atrativa.

Por outro lado, os gestores podem fazer treinamentos fora de seus domínios, o que também implicará custos. Ao alugar uma estrutura específica, dependendo do tipo de curso e da quantidade de pessoas, o negócio pode ser vantajoso.

O mesmo raciocínio deve ser utilizado ao enviar os trainandos para um centro de excelência fora da cidade ou da região da empresa, pois isso implicará gastos que nem sempre são vantajosos.

Por fim, em relação ao custo, temos a adoção do Ensino a Distância – EaD. Apesar de ser uma metodologia antiga, em função das inovações tecnológicas, as empresas estão utilizando-a com maior frequência, pois esse fator permite que o local seja bem variado. Mas, o custo de implantação de um treinamento a distância é muito relativo, implicando a escolha das tecnologias a serem utilizadas, a qualidade empregada, a disposição de profissionais específicos, entre outros pontos que fazem com que a definição do local se torne mais complexa.

Com relação à quantidade de pessoas e ao tempo, esses fatores influenciam na escolha porque oneram substancialmente o custo. Quanto mais pessoas, maior o desembolso, apesar de o custo unitário ser reduzido. O tempo, por sua vez, influencia na escolha do local, pois geralmente as pessoas querem soluções rápidas em pouco tempo e, por conseguinte, os gestores acreditam que o presencial possibilita uma melhor interação, gerando assim a “economia” de tempo. Só que isso, na prática cotidiana, não funciona assim, pois o aprendizado depende também do próprio trainando e do seu grau de motivação para a realização do curso, independente de ser ofertado presencialmente ou a distância.

Outro fator que merece destaque para a escolha do local é o tipo de treinamento a ser ofertado. Como já destacado, podemos ofertar treinamentos presenciais ou a distância, assim como podemos treinar as pessoas para

desenvolverem qualquer um dos componentes do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

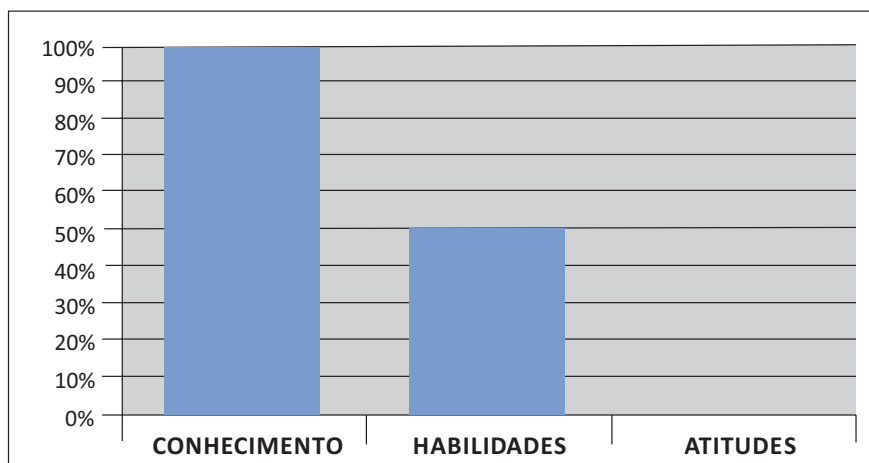


Figura 15: Tendência de efetividade em EaD

Fonte: Dalmau (2003)

Analisando a figura apresentada, podemos perceber que se o treinamento for voltado para o conhecimento – ofertado tanto a distância quanto presencialmente – ele possibilitará um percentual de 100% de eficácia. Logo, o treinamento deve dar certo se for feito na própria empresa ou a distância – na residência do treinando, no seu escritório, ou em qualquer outro lugar. Já em relação às habilidades, não são todas as que podem ser desenvolvidas a distância, fator esse que limita as opções relacionadas à escolha do local e o gestor deve saber disso!

Porém, sobre as atitudes, você pode perceber que o percentual é igual a zero. Por que será que isso ocorre? Será que é somente a distância? Digamos que não, pois tanto presencialmente quanto a distância, as atitudes dependem exclusivamente do treinando. Se você estiver com vontade de fazer o treinamento oferecido, tanto faz se ele será ofertado de uma maneira ou de outra. Concorde? Então é isso que você deve levar em consideração na hora de planejar o local. Levante as informações sobre as atitudes dos treinandos e escolha o mais indicado.

É importante ressaltar que, independente do local, existem prós e contras em realizar um treinamento dentro ou fora dos domínios da empresa; e é isso que o gestor deve se preocupar no momento de decidir sobre

essa questão. Nem sempre o que é bom para uma parte será bom para a outra. Mas, no geral, devemos pensar que o treinamento é um investimento e quanto mais motivado estiver o treinando, melhor. Nesse sentido, é importante reforçar a teoria de que a escolha do local é bem estratégica. Dentre os motivos que temos para acreditar nessa escolha, podemos citar alguns pontos, baseados nas visões dos seguintes autores: Marras (2002); Bohlander, Snell e Sherman (2005); Dessler (2003) e Chiavenato (1999).

Tipo	Gestor	Treinador
Presencial in company Positivos	• O funcionário está na empresa ou na cidade; • Maior controle; • Caso necessário, o funcionário pode voltar para o trabalho.	• O treinando se sente mais à vontade por estar realizando o treinamento em um ambiente conhecido; • Caso necessite, pode voltar ao trabalho.
Presencial in company Negativos	• Precisa ter uma infraestrutura condizente para ofertar o treinamento; • Deve permitir que o funcionário se ausente do trabalho para se dedicar ao treinamento; • Precisa tomar decisões rápidas quando o treinamento não sai conforme planejado.	• O treinando não se desliga totalmente do trabalho, prejudicando o seu envolvimento pleno no treinamento; • O treinando não se sente estimulado por permanecer sempre no seu ambiente de trabalho.
Presencial fora de sede Positivos	• A empresa não necessita ter uma infraestrutura específica; • A empresa possibilita ao funcionário conhecer novas realidades e pessoas; • Nem sempre é possível trazer os centros de excelência para os próprios domínios, e com a ida, os treinandos tendem a se sentir estimulados.	• O funcionário está fora da empresa ou na cidade; • Tende a conhecer outras realidades e culturas.
Presencial fora de sede Negativos	• O funcionário está fora da empresa ou na cidade; • Menor controle; • Caso necessário, dependendo do local, o funcionário não pode voltar para o trabalho; • Dependendo do tempo do treinamento, é necessário contar com outras pessoas para realizar o trabalho do treinando; • Custos com deslocamento e diárias.	• O funcionário está fora da empresa ou na cidade; • Dependendo do tipo de treinamento e da forma de oferta, o funcionário pode achar que está perdendo tempo em relação ao seu trabalho; • A localidade pode não ser adequada, segundo a visão dos treinandos.

Quadro 3: A visão de Marras, Bohlander, Snell, Sherman, Dessler e Chiavenato

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

E, em relação à EaD, destacamos os seguintes pontos:

TIPO	GESTOR	TREINADOR
A Distância Positivos	• O funcionário pode fazer o treinamento em qualquer lugar; • Concilia o trabalho do treinando com a sua capacitação; • Adaptação forçada do treinando a novos desafios; • Transferência de responsabilidade ao treinando pelo êxito do treinamento.	• O funcionário pode fazer o treinamento em qualquer lugar; • Concilia o seu tempo com a sua capacitação; • É o senhor do seu desempenho; • Pode se envolver mais com o que está sendo ministrado.
A Distância Negativos	• Nem sempre a adaptação é tranquila; • Nem sempre o treinamento é bem estruturado e ofertado; • Resistência por parte de alguns treinandos, caso seja utilizado recursos que não são de domínio deles.	• Resistência quanto à responsabilidade de ser o responsável direto pelo aprendizado; • Dificuldade de gerenciar o seu próprio tempo e conciliar com seus princípios pessoais; • Dificuldade de adaptação.

Quadro 4: A visão em EaD

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

Por fim, salientamos que esses são apenas alguns pontos. Você concorda? Entre em contato com o seu tutor e manifeste alguns outros pontos que não foram apresentados nestes quadros; e discuta também com ele de que forma isso influencia na escolha do local. Será muito enriquecedor para você.

Sobre o que Será o Treinamento?

Neste ponto, o gestor deverá planejar o tema em específico. Para tanto, ao escolher o assunto deverá decidir também a profundidade de oferta, pois os treinamentos podem ser informativos ou formativos.

A rigor, o assunto tende a ser abordado de diversas formas, com cargas-horárias diferenciadas. É comum observar que o tema do treinamento é uma decisão que muitos gestores deixam de lado, pois acreditam que é algo óbvio. Porém, não é bem assim, pois se o LNT não for bem realizado, será planejado um curso que não atenderá às necessidades de treinamentos dos funcionários.

Para esse quesito, o gestor precisa elaborar um ementário básico sobre o que deve contemplar o treinamento. Com esse ementário, torna-se possível definir objetivos de aprendizagem que atendam às necessidades de capacitação, sejam elas voltadas para os conhecimentos, para as habilidades ou para as atitudes.

Por outro lado, a definição detalhada do tema e sua profundidade possibilitam que o gestor decida melhor sobre o tempo, as formas de oferta e, principalmente, a metodologia mais adequada para a geração de um profícuo aprendizado ao treinando.

No que se refere à carga horária, o gestor deve ter em mente que não existe fórmula mágica. Se o treinamento for apenas informativo, a carga tende a ser reduzida. Porém, se for formativo, é necessário que a carga seja grande, pois o treinamento deverá abordar diversos assuntos para proporcionar a profundidade adequada.

Nesse sentido, vale fazer uma crítica em relação aos treinamentos que são rotineiramente ofertados no mercado. Primeiro, porque esses treinamentos não são customizados pelas empresas, e isso torna-se um problema. Em segundo lugar, por serem ofertados com uma carga incompatível para sanar problemas específicos, tais como de habilidades ou atitudes. Exemplo? Curso de liderança ofertado em oito horas.



Você conhece alguém que se tornou um líder com apenas oito horas de curso? Caso conheça, por gentileza, nos apresente...

Por fim, o que queremos dizer é que treinamento não é receita de bolo. E, por isso, a definição do tema é importante para que o gestor elabore algo que procure resolver o problema de maneira mais completa. Se não sabe o que quer, qualquer treinamento serve.

Quem Ministrará o Treinamento?

Esse é um ponto que costuma ser crítico no planejamento dos treinamentos, pois, dependendo do caso, não há instrutores 100% qualificados para a realização dos treinamentos.



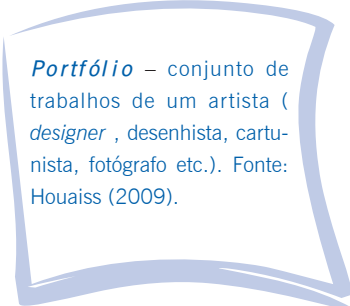
É importante que os instrutores detenham conhecimento técnico, bem como experiência prática na função para realizarem uma boa instrução. Só por esse ponto, já é difícil encontrar pessoas para tanto. Geralmente encontramos instrutores com grande conhecimento técnico (Universidades, consultorias etc.), mas sem a experiência plena do assunto na perspectiva da própria empresa. Muitas vezes o inverso também ocorre. E quando encontramos alguém, o custo geralmente é alto.

Mas, ressaltamos que ministrar um treinamento não é tão simples quanto parece, pois o instrutor tem que ter um conhecimento de algo que não é ensinado para qualquer pessoa. E esse algo são as técnicas de ensino, o planejamento da aula e a didática.

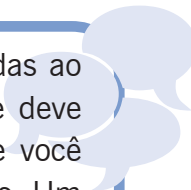
Provavelmente você já deve ter feito um curso com uma pessoa que dominava totalmente o assunto, mas na hora de transmitir o conhecimento não parecia, exatamente, uma sumidade. Cremos também que o inverso já deve ter ocorrido. Complicado, não é?

Então, o que fazer? Sugerimos que no planejamento, você, como gestor desse processo, certifique-se de que a pessoa que fará a instrução domine, de fato, o conteúdo. Que ela possua as qualificações desejadas. Verifique se ela possui experiência em ministrar cursos e se as suas respectivas avaliações tenham sido consideradas boas. Procure buscar informações em outras instituições apresentadas no seu portfólio de clientes.

Sugerimos também que você estipule indicadores de excelência relacionados a uma boa instrução, considerando não somente a sua visão, mas também a de seus trainandos!



Portfólio – conjunto de trabalhos de um artista (*designer* , desenhista, cartunista, fotógrafo etc.). Fonte: Houaiss (2009).



Pense no seguinte: quais características voltadas ao ensino um bom instrutor deve ter? O que ele deve fazer? Procure responder a essas perguntas e você já terá um exemplo dos indicadores salientados. Um bom instrutor é aquele que detém o conhecimento, mas, sobretudo, que possui desenvoltura em ministrar suas aulas, explica detalhadamente o conteúdo, tem paciência, possui criatividade em apresentar exemplos, tem uma boa oratória, dentre outros pontos.

Se possível, peça para que ele lhe dê uma aula ou apresente o vídeo de uma aula ministrada por ele. Apesar de ser difícil encontrar pessoas que estejam dispostas a tanto, observamos que é um cuidado que economizará problemas futuros criados em função de uma insatisfação de seus treinandos quanto a esse quesito.

Por fim, tome cuidado com uma prática muito comum nas empresas: a de colocar um funcionário com pleno domínio do assunto para ministrar o curso sem o devido preparo. Isso, geralmente, não dá certo, frustrando todos os envolvidos: os treinandos, os gestores e os próprios instrutores.

De que Forma Ele Será Ministrado?

Esse ponto é complementar ao local de oferta. A forma como um treinamento será ministrado determina o sucesso ou não dele.

Para Carvalho e Nascimento (1993, p. 213), as empresas podem utilizar o chamado método de treinamento individual. Esse método, também conhecido como autoinstrução, é

[...] um processo de ensino dirigido ao treinando, o qual, sob determinadas condições, controla sua própria capacidade de produzir resultados em resposta a problemas de ordem profissional que lhe são encaminhados durante a aprendizagem.

A autoinstrução é uma forma complexa, pois nem todos os treinandos possuem força de vontade e disciplina para realizar esse tipo de estudo. De certa forma, tal fato pode ser entendido porque as pessoas foram criadas em um sistema em que o professor, ou o instrutor, era o único detentor do conhecimento e conseguia explicar e sanar as dúvidas sempre que solicitado. Com a autoinstrução, isso nem sempre é possível, cabendo ao próprio treinando a obrigação de encontrar alternativas capazes de sanar as dúvidas existentes.

Os autores apresentados enfatizam também o método expositivo, que consiste na “[...] apresentação oral de um determinado assunto, com base numa exposição programada, destinando-se tanto ao treinamento individual como à formação em grupo” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 216). Para eles, o método expositivo é a forma mais comum empregada pelas empresas no preparo de seus empregados.

Chiavenato (1999), por sua vez, acredita que podem ser utilizadas as seguintes formas:

- Participação em cursos e seminários externos: é uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas.
- Exercícios de simulação: os exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulação de papéis (*role-playing*) etc. Nas análises de estudo de caso é comum utilizar a experiência de outras organizações para que a pessoa descreva e identifique os problemas reais, analise as causas, desenvolva soluções alternativas, selecione a que julgar mais adequada e a implemente. Os exercícios de simulação apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais da vida cotidiana.
- Treinamento (*outdoor*) fora da empresa: uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela. O treinamento fora da empresa é geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que apresentam esquemas integrados, cujo foco primário é ensinar aos treinandos sobre a importância de trabalhar em conjunto, como uma equipe.
- Estudo de casos: é um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.
- Jogos de empresas: também denominados *management games* ou *business games*, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem com as outras, tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.

Role-playing – é uma atividade linguística que inclui atribuir um papel a um ou mais membros de um pequeno grupo (de 2 a 4) e dar um objetivo ou propósito a ser atingido. Fonte: Brown (1994).

Outdoor – palavra da língua inglesa que significa literalmente “fora da porta”, isto é, ao ar livre. Refere-se a um anúncio de grandes proporções colocado ao ar livre em lugar público por onde transitam muitas pessoas. É uma das mais antigas formas de anúncio. Fonte: Lacombe (2009).



Independente da forma de oferta, o gestor deve planejar o material a ser utilizado. E, para tanto, precisa de informações referentes ao perfil de seus trainandos, pois deverá elaborar algo que seja compatível ao nível de escolaridade existente, ao tipo de treinamento e aos problemas em específico.

Todavia, recomendamos que você tenha em mente que o valor do treinamento não é medido pela “[...] sofisticação dos recursos empregados ou pelo número excessivo de publicações ou apostilas distribuídas” (MACIAN, 1987, p. 75). Para essa autora, é condição indispensável que o material seja pertinente e bem explorado.



Como recursos, você pode utilizar os que já foram explicados na disciplina Introdução à Educação a Distância, tais como o material impresso, a videoconferência, a teleconferência, a Internet e a videoaula.

Salientamos que é muito comum as empresas utilizarem o material impresso em seus treinamentos, mas isso não garante que seu conteúdo seja adequadamente assimilado pelo trainando. Conforme a visão de Macian (1987), tal situação ocorre porque os impressos não foram tratados de forma a despertar o interesse do trainando para uma exploração futura mais aprofundada. Assim como ocorre com o material impresso, certamente ocorre com outros recursos.

Logo, pense em criar artefatos que valorizem o conteúdo, exemplificando ao máximo as situações, bem como as detalhando. Ao finalizar o material, teste-os! Essa é uma sugestão interessante que Marras (2002) propõe, pois nem sempre o que foi preparado está de acordo com o perfil do público-alvo. Então, com o teste preliminar, você, enquanto planejador do processo, terá em mãos uma primeira visão do curso a ser ofertado, podendo fazer os devidos ajustes que ou passaram despercebidos ou são necessários para a realização de algo melhor.

Um ponto interessante que precisa ser comentado é o de possibilitar uma maior retenção do que está sendo ministrado. O ideal seria que a pessoa tivesse no treinamento uma parte conceitual e outra prática. O percentual de cada um depende do tipo e do objetivo desse treinamento,

mas segundo Marras (2002), quanto mais prático for, maior a capacidade de retenção. Tal argumentação vai ao encontro do que foi apresentado na obra de Meister (1999, p. 129), em que para ela a experiência em educação indica que “[...] aprendemos 20% do que vemos, 40% do que vemos e ouvimos e 70% do que vemos, ouvimos e fazemos”.

Em suma, esses são os pontos que deverão ser pensados no momento de planejar um treinamento. Uma vez feito o planejamento, passemos para a próxima etapa que é a execução.

Execução do Treinamento

Para os autores consultados nesta obra, o gestor deverá ter, a princípio, duas grandes preocupações no que tange à execução dos treinamentos: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficácia proveniente dos cursos ofertados.

Em relação à qualidade da aplicação dos módulos, os fatores que influenciam são os que já foram descritos anteriormente no processo de planejamento. Mas, quanto à eficácia, a situação é diferente, pois é derivada da motivação do treinando em relação à sua percepção do que está ocorrendo ao seu redor durante a realização do treinamento.

Em suma, a execução deve ser encarada como um momento no qual tudo o que foi planejado deve ser analisado e registrado para que, em momentos posteriores, se faça a devida análise do que deu certo e do que não deu. Para que isso ocorra, é importante que o gestor elabore instrumentos de controle, considerando o cenário atual, as expectativas de cada treinando e os comportamentos esperados na medida em que o treinamento é ofertado.

Já a questão da aprendizagem deve ser monitorada continuamente, o que será mais bem detalhado no processo de avaliação do treinamento.

Avaliação do Treinamento

A avaliação do treinamento é a quarta e última etapa do processo como um todo. Apesar de ser a última, não significa que não seja importante, pois o processo de avaliação permite que consigamos verificar se o que foi proposto foi bem executado, bem como possibilita um controle mais efetivo das ações empregadas.

Atualmente, as empresas estão desenvolvendo as avaliações de treinamento em quatro níveis, que, segundo Macian (1987), são:

- **Reação:** explora a percepção do treinando sobre o desenvolvimento das sessões em termos de conteúdos (natureza, profundidade, pertinência, distribuição e volume), metodologia, atuação do instrutor, carga horária, valor prático e aplicabilidade, material didático utilizado, etc. Gil (1994) conceitua da mesma forma e apresenta um exemplo de avaliação de reação, que pode ser observado no Quadro 5:

Treinamento:				
Nome do treinando:				
Data:				
Itens	Avaliação			
	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Conteúdo do treinamento				
Organização do treinamento				
Material didático				
Conhecimento do instrutor				
Comunicação do instrutor				
Etc...				

Quadro 5: Modelo de Avaliação de Reação de Treinamento
Fonte: Adaptado de Gil (1994)

Provavelmente, você já deve ter preenchido um formulário de reação. Para elaborar um documento assim, você deve contemplar todas as fases possíveis do planejamento. Em suma, deve pensar em colocar pontos referentes à infraestrutura utilizada, ao instrutor, ao conteúdo ministrado, enfim, pontos que permitirão que o gestor verifique qual foi a reação do treinando em relação ao que foi ministrado. Sugerimos, também, que seja deixado um espaço para que as pessoas possam fazer as críticas qualitativas ao curso, pois o fato de ser utilizada uma escala numérica não permite que sejam apresentados os pontos de vista.

Das empresas que fazem a avaliação de treinamento, acreditamos que a maioria vai até aqui. Poucas avançam, e isso é um erro, pois nem sempre o fato do treinando gostar ou não do treinamento significa que ele tenha aprendido alguma coisa. Aliás, essa é a questão: o aprendizado. Apesar de ter uma relação entre motivação e aprendizado, o gestor de treinamento deve prestar bastante atenção nas críticas ou ponderações feitas.

Para tanto, é importante analisar o contexto e os objetivos do treinamento. Exemplo: treinandos reclamando que o instrutor cobrou muito nas avaliações. Esse é um tipo de crítica muito comum e totalmente positiva para a empresa, pois os treinandos devem ser cobrados tendo em vista o investimento realizado. Logicamente a cobrança deve ser compatível ao curso. O contrário desse exemplo também deve ser analisado, pois a não cobrança significa que posteriormente os treinandos não terão um bom desempenho nas suas funções.

- **Aprendizagem:** conforme Macian (1987), a aprendizagem visa medir quanto o participante sabe no momento posterior à oferta do treinamento em relação ao momento anterior. Em outras palavras, objetiva verificar se houve mudança de comportamento pela aquisição de novos conhecimentos. Trata-se de uma avaliação caracterizada como medida do que o treinando aprendeu em termos de conceitos, processos, fatos, técnicas, situações etc.

Esse tipo de avaliação pode ser realizado mediante aplicação de provas. Partimos da premissa de que o treinando fará um curso sobre um assunto que ele não domina. Logo, as provas, visando mensurar o aprendizado anterior ao treinamento, podem ser os resultados de um trabalho executado ou até mesmo uma prova realizada antes. Uma vez realizado o treinamento, devemos aplicar as provas condizentes ao que foi ministrado, sejam teóricas ou práticas, para mensurar o novo desempenho.

É preciso mencionar que, dependendo do treinamento, é necessário um tempo para que as pessoas assimilem o que foi ministrado. Nesse sentido, o gestor deverá planejar o período de aplicação dessas avaliações de aprendizagem e realizar controles periódicos e sistemáticos na rotina cotidiana de trabalho.

- **Comportamento:** de acordo com Macian (1987), o comportamento refere-se especificamente aos ganhos em produtividade após o treinamento, os quais podem ser mensurados através de análise ou depoimentos mais profundos feitos pelo próprio treinando ou pelas chefias imediatas.

Para fazer uma análise da mudança de comportamento, devemos contar com parâmetros referentes ao antes.

Você deve estar se perguntando: como eu faço isso?
Veremos a seguir, não se preocupe.

É simples, mas, para tanto, você precisa antecipar as ações, bem como organizar um sistema de controle que alimente continuamente o banco de dados referentes aos funcionários. Se a empresa tiver e executar um sistema de avaliação de desempenho, melhor! Pois com base nos resultados da avaliação, podemos verificar o comportamento dos funcionários antes do próprio treinamento. Porém, caso não tenha, o ideal é fazer um levantamento dos comportamentos apresentados por intermédio de pessoas que convivem diretamente com o treinando.

O Quadro 6 exemplifica o que deve ser feito:

Comportamento deficiente	Nota antes do treinamento (1 a 5)	Comportamento pós-treinamento	5	4	3	2	1
Proatividade	2	Proatividade	X				
Iniciativa	1	Iniciativa			X		
Responsabilidade	5	Responsabilidade			X		
Espírito de equipe	2	Espírito de equipe		X			
Detalhista	3	Detalhista	X				
Atencioso	4	Atencioso		X			
"n"	5	"n"	X				

Quadro 6: Exemplo de avaliação de comportamento no treinamento

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

Cabe destacar que os comportamentos que deverão ser analisados são aqueles inerentes ao cargo ocupado. Logo, todo e qualquer comportamento que não esteja listado no desenho de cargos, não deve ser cobrado. Sabemos que isso, na prática, nem sempre é realizado, o que é algo equivocado, pois, muitas vezes, quando o desenho de cargos não reflete o que realmente se espera de alguém, os gestores não possuem o menor direito de reclamar.

Você deve estar se perguntando: mas se a avaliação de comportamentos é algo muito subjetivo, esse tipo de avaliação não tende a ser subjetiva também? Sem sombra de dúvidas que sim! Todavia, é preferível adotar uma metodologia que permita um monitoramento mais detalhado e sistematicamente viável de se acompanhar do que controlar os resultados baseados apenas nas impressões próximas à avaliação seguinte.

Isso quer dizer que você, como gestor ou pessoa responsável pelo controle dos resultados, deve acompanhar rotineiramente o progresso do treinando, para que as suas impressões não fiquem apenas baseadas em percepções recentes. Uma técnica para reduzir a subjetividade é dividir a avaliação de comportamento do treinando com mais pessoas, pois quanto mais gente se manifesta, de certa forma, melhor!

Voltando ao Quadro 6, depois de fazer o levantamento dos novos comportamentos apresentados após o treinamento, o gestor deve se preocupar em analisar se houve evolução ou não quanto aos pontos que deveriam ser melhorados. Caso o treinando tenha apresentado alguma melhora, significa que o treinamento atendeu aos seus propósitos. Em caso negativo, devemos buscar os motivos para tanto, uma vez que o problema pode estar não somente na estrutura de treinamento ofertada, mas sim, em questões muito pessoais do treinando.

Por outro lado, independente dos resultados encontrados, o gestor não pode deixar de lembrar que o fato do treinamento ter sido realizado não significa que haverá mudança imediata de comportamento. Para que isso ocorra, torna-se necessário haver estímulos póstreinamento, tendo em vista que, em certos casos, o comportamento negativo não é o do treinando e sim dos gestores, ou da própria empresa, em não criar condições para que o trabalho seja realizado conforme preconizado nos treinamentos ministrados.

De acordo com Macian (1987), algumas vezes, a empresa não oferece condições para que os conhecimentos explorados possam ser colocados em prática, seja por falta de recursos materiais, seja por natural resistência a inovações por parte dos que não participaram do mesmo programa. Tal fato pode provocar desânimo e frustração, tanto no treinando como em seus superiores, dando a impressão de que o treinamento não foi eficaz.

Além do que foi exposto, outro fator que deve ser destacado é que as mudanças comportamentais levam tempo, pois devemos modificar, primeiramente, os valores das pessoas e, posteriormente, suas atitudes. Isso é algo extremamente complexo e requer muita persistência dos envolvidos, no caso o gestor, como sensibilizador e motivador, e o treinando, como sujeito participante do processo.

- **Resultados:** na visão de Macian (1987), trata-se de uma avaliação global dos efeitos do programa para a organização, isto é, da medida de seu grau de eficácia. A análise de resultados compreende um acompanhamento geral de todas as etapas, mas, sobretudo, da constatação de que os resultados de trabalho pós-treinamento estão melhores do que antes de ofertá-los.

Uma análise de resultados necessita de um acompanhamento sistemático por um determinado período de tempo. Como já destacado na etapa de avaliação comportamental, o gestor deve saber que os resultados não tendem a ser imediatos, pois as pessoas necessitam assimilar o que foi ministrado, internalizar e transformar todo o conteúdo do treinamento em conhecimento para depois tentar aplicar na sua realidade cotidiana. Somente após isso é que os resultados poderão aparecer.

Até lá, o gestor deve procurar monitorar os resultados baseado em indicadores que podem ser escolhidos antes do treinamento ser iniciado. Na visão de Castro (*apud* BOOG, 2001), os indicadores podem ser:

BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS	INDICADORES
Aumento de rendimentos	• número de produtos produzidos ou de serviços produzidos • número de processos concluídos • quantidade de trabalho em carteira
Economias de tempo	• quantidade de tempo não produtivo • quantidade de licença para tratamento de saúde e/ou atrasos • quantidade de horas extras • quantidade de tempo de adaptação de novos funcionários • tempo parado de equipamentos
Melhora da qualidade	• quantidade de feedback positivo versus negativo dos clientes • quantidade de resultados positivos versus negativos de auditorias e inspeções externas • volume de retrabalho requerido • número de soluções inovadoras ou produtos desenvolvidos • mudanças de estado de espírito/motivação do colaborador • frequência de comunicação dentro da empresa • número de queixas e outros problemas de pessoal
Redução de erro	• número de erros • número de queixas relativas à segurança de funcionários e clientes • número de problemas de segurança • número de acidentes • número de violações de regras/procedimentos

Quadro 7: Indicadores de resultados de treinamento

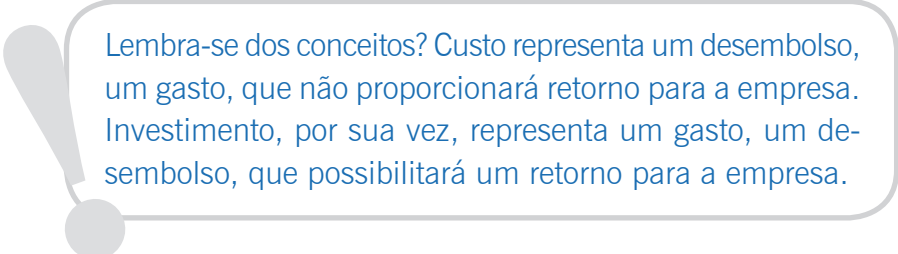
Fonte: Castro (*apud* BOOG, 2001, p. 59-60)

Cabe destacar que para acompanhar a evolução desses indicadores, os gestores devem ter a consciência de que a verificação deve ser constante e a organização deve ser plena, pois na prática cotidiana sabemos que nem todas as empresas fazem um controle organizado e detalhado de seus números, seja por falta de conhecimento técnico para tanto, como também por sobrecarga e priorização de ações voltadas para sanar os problemas do dia a dia.

Cuidados Referentes ao Processo do Treinamento

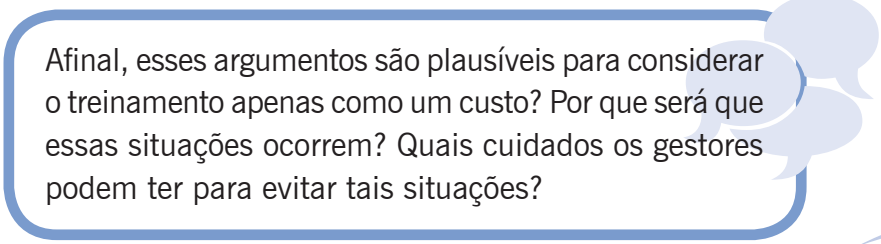
Diante do exposto em relação às etapas pertencentes ao processo de treinamento, é importante esclarecer alguns cuidados que todo gestor deve ter para tentar minimizar os problemas e alcançar os resultados almejados.

Em primeiro lugar, vamos aclarar uma discussão antiga relacionada à temática. Afinal, treinamento é um custo ou é um investimento? O que você acha? Devemos conceituar, antes, custo de investimento.



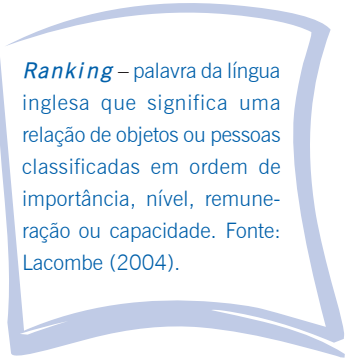
Lembra-se dos conceitos? Custo representa um desembolso, um gasto, que não proporcionará retorno para a empresa. Investimento, por sua vez, representa um gasto, um desembolso, que possibilitará um retorno para a empresa.

Se você realizar uma pesquisa na sua cidade, perceberá que vários empresários consideram o treinamento um custo, pois na visão deles, a responsabilidade pelo treinamento é do próprio funcionário, que, quando contratado deve saber fazer o serviço, tanto que passa pelo processo seletivo. Além do mais, destacam também que há dificuldades em levantar recursos financeiros para pagar as capacitações de seus funcionários. Outro ponto que costuma ser muito utilizado como justificativa de custo é o fato de investir no treinamento do funcionário e, quando estiver capacitado, ele receber uma proposta da concorrência ou sair da empresa para montar o próprio negócio sem dar o devido retorno em forma de trabalho.



Afinal, esses argumentos são plausíveis para considerar o treinamento apenas como um custo? Por que será que essas situações ocorrem? Quais cuidados os gestores podem ter para evitar tais situações?

As respostas a essas perguntas estão baseadas no próprio entendimento do termo investimento no treinamento. Se você pesquisar as principais práticas das grandes empresas, perceberá que as que lideram o ranking das melhores investem grandes quantias em treinamento profissional. A rigor, não é porque possuem mais recursos e sim, pelo fato de terem uma cultura voltada para a valorização contínua do profissional, que gera uma



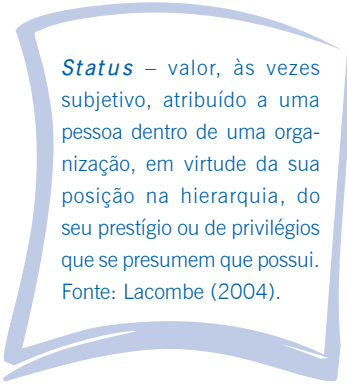
Ranking – palavra da língua inglesa que significa uma relação de objetos ou pessoas classificadas em ordem de importância, nível, remuneração ou capacidade. Fonte: Lacombe (2004).

percepção de importância, fortalecendo assim o contrato psicológico entre funcionário e empresa.



Uma pergunta: você sabe o que é contrato psicológico? Contrato psicológico é um compromisso existente entre as partes envolvidas (empresa e funcionário), não formalizado, que cria “obrigações” entre elas para o desenvolvimento do próprio trabalho. Explicamos com um exemplo em forma de pergunta: o que o faz permanecer trabalhando na sua empresa? Só a remuneração? Provavelmente não. Acreditamos que você dirá o ambiente, o próprio salário, as pessoas, a valorização, a oportunidade de carreira, o *status*, etc.

É lógico que somente trabalhar baseado em uma cultura diferenciada não significa que o funcionário não deixará a empresa. Não podemos deixar de lembrar que todo investimento possui um percentual de risco, uma chance de gerar resultados aquém do esperado. Mas, comprovadamente, as empresas que investem criam o referido contrato psicológico mediante esse compromisso e pela percepção de valorização, o que tende a deixar as pessoas motivadas.



Status – valor, às vezes subjetivo, atribuído a uma pessoa dentro de uma organização, em virtude da sua posição na hierarquia, do seu prestígio ou de privilégios que se presumem que possui.
Fonte: Lacombe (2004).



Logo, respondendo à pergunta, atualmente, estamos convencidos de que treinamento é um investimento a curto, médio e longo prazo.

Outro cuidado que os gestores devem ter é o chamado custo da não intervenção. Para Castro (*apud* BOOG, 2001, p. 58), “[...] as empresas poderão ter um aumento de custos futuramente, caso o conjunto de necessidades de treinamento não seja atendido”. Em outras palavras, quanto à empresa, ela deixará de ganhar se não aproveitar as oportunidades existentes por não ter a devida qualificação de mão de obra? Portanto, para o autor, o avaliador precisa considerar o custo para a empresa se os problemas identificados no diagnóstico continuarem aumentando. Alguns problemas tendem a ficar piores com o tempo.

O que você pensa a respeito disso? Sua empresa pensa da mesma maneira?

Ainda, em relação aos cuidados, destacamos a necessidade de pensar no reforço. Quando falamos dele, nos referimos a uma teoria muito conhecida na Psicologia chamada **Teoria do Reforço de Skinner**.

Milkovich e Boudreau (2000) a explicam dizendo que a frequência de um comportamento é influenciada por suas consequências. O comportamento pode ser moldado reforçando, progressivamente, a aproximação cada vez maior das metas desejadas; portanto, o reforço deve ser iniciado tão logo ocorra o desempenho desejado.

Leia mais sobre essa Teoria em: <<http://old.knoow.net/ciencereco-nempr/gestao/teoriadoreforco.htm>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

Em suma: você quer que uma pessoa apresente um comportamento que na sua visão é adequado? Recompense-a positivamente. Caso você não queira que o comportamento apresentado não seja repetido, a intervenção deve ser feita na hora.

Essa visão é muito importante para o treinamento e para a manutenção da cultura de valorização contínua. O ponto principal é justamente esse: valorização CONTÍNUA. Quando as pessoas percebem que são estimuladas para realizarem os treinamentos, o princípio da aprendizagem tende a funcionar, pois a responsabilidade do retorno do investimento é transferida para uma melhoria de performance do treinando em relação ao seu treinamento. Porém, quando a empresa não cobra ou deixa as coisas correrem soltas, isso acaba sendo interpretado como um reforço negativo, pois a percepção será de que os investimentos estão sendo feitos apenas para cumprir tabela. Pense nisso!

Performance – exercício de atuar, de desempenhar, atuação, desempenho. Fonte: Houaiss (2009).

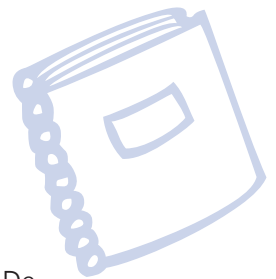
Por fim, lembramos, ainda, de um cuidado que, segundo Milkovich e Boudreau (2000) costuma apresentar importância expressiva: existe na Psicologia uma teoria chamada **Teoria da Expectativa**. Você a conhece? Caso não, informamos que essa Teoria diz que as pessoas sentem-se motivadas a escolher um comportamento ou uma alternativa que ofereça a maior chance de produzir as consequências desejadas.

Leia mais sobre essa Teoria em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

Em suma, explicamos da seguinte forma: o quanto de esforço/desempenho uma pessoa deve apresentar para conseguir recompensas que sejam compatíveis com os seus objetivos pessoais?

Essa teoria é importante porque o gestor deve ter plena noção de que as pessoas são movidas pelas suas próprias expectativas. Em relação ao treinamento, pode ser compreendido no seu envolvimento total mediante percepção de que o curso é de excelência, ou então que lhe proporcionará um ganho de conhecimento, de produção, seja o que for. Se as expectativas em relação ao treinamento forem atendidas, a confiança e o envolvimento natural são gerados para as próximas ações. Caso contrário, ocorrerá a desconfiança, a insatisfação e os sentimentos negativos de repulsa, mesmo se o treinamento for excepcional! Você, por acaso, já passou por isso? Pense a respeito.

Resumindo



Nesta Unidade, aprendemos tudo sobre Treinamento e Desenvolvimento, apesar de focar mais na palavra treinamento, que significa preparar uma pessoa para o exercício da sua função na empresa em curto prazo. O desenvolvimento pode ser entendido como uma ação contínua de treinamento em longo prazo, que proporciona características de formação para a ocupação de um novo cargo ou para alcançar outros patamares na carreira profissional.

Vimos que o treinamento é composto basicamente por quatro etapas, a saber:

- Levantamento de necessidades de treinamento: nessa etapa, verificamos quais são as necessidades dos funcionários comparando-as com o que fora prescrito no cargo.
- Planejamento do treinamento: concentra-se na elaboração de alternativas de ações para atender às necessidades delineadas.

- Execução: que contempla a realização plena do treinamento e o momento de um primeiro acompanhamento para verificar se está tudo correndo conforme o esperado.
- Avaliação de resultados de treinamento: que significa a ação de controle para ver se está tudo dentro dos conformes, em nível de reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Também vimos que o gestor deve se preocupar ao máximo em trabalhar bem essas etapas, pois basta realizar uma ação errada para que as coisas desandem. Portanto, é importante que ele não seja influenciado pelo êxito alcançado com os outros treinamentos. Cada caso é um caso. Quando generalizamos, existe a possibilidade de cometermos erros.

Estudamos que durante o LNT e o planejamento é importante obter informações de todas as pessoas envolvidas, independente do cargo que ocupam; e quando a coleta de informações aumenta, também aumentam as chances em realizar algo fidedigno às necessidades de treinamento, pois, desse modo, diminuem os vieses de percepção.

Por fim, observamos a importância em avaliar e, nesse sentido, viu que a avaliação dos dados deve ser realizada em diferentes momentos e níveis de profundidade. Quando analisamos superficialmente, costumamos obter subsídios que podem não representar a realidade do que foi um determinado curso, e pensando em retroalimentação, criamos a sensação de que o modelo de gestão de treinamento é totalmente adequado, o que não, necessariamente, é verdadeiro e válido para os cursos futuros.



Chegou o momento de verificar se você aprendeu bem o assunto abordado nesta Unidade. É muito importante que você realize as atividades e as responda com suas próprias palavras. Desse modo, você já estará sintetizando o tema que foi tratado aqui. Bom trabalho!



Atividades de aprendizagem

1. O que é treinamento? E desenvolvimento? Diferencie esses dois conceitos.
2. Na sua empresa, o treinamento representa um custo ou um investimento? Justifique a resposta considerando a sua realidade profissional.
3. O que é LNT? Para que serve? Como deve ser realizado? Cite e explique, considerando a sua realidade profissional.
4. O que o gestor deve contemplar na fase de planejamento do treinamento? Cite e explique, considerando a sua realidade profissional.
5. O que é a execução? Como ela é feita na sua empresa? Elabore um comparativo crítico entre a teoria apresentada e a prática na sua organização.
6. Quais são as quatro fases do processo de avaliação de treinamento? Cite e explique cada uma delas, dando um exemplo corporativo de como são feitas na prática cotidiana.

5

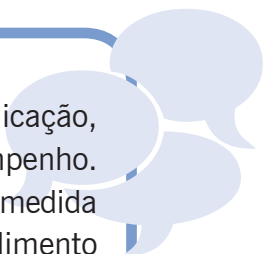
UNIDADE

Avaliação de Desempenho



Nesta Unidade, você entenderá não somente os elementos constitutivos do sistema de avaliação de desempenho, mas também poderá elaborar um processo de avaliação.

Avaliação de Desempenho



Olá estudante,

Nesta Unidade, você verá o subsistema de Aplicação, que contempla as ações de avaliação de desempenho. Avaliar o desempenho de um profissional é uma medida necessária, pois permite verificar se o seu rendimento está aquém ou além do planejado, bem como permite que se façam intervenções corretivas antecipadas. A aplicação, que contém principalmente o processo de avaliação de desempenho, possui uma estreita relação com os demais subsistemas, fator este que lhe dá uma importância estratégica. Apesar disso, nem todas as empresas possuem, de maneira estruturada, um processo de avaliação de desempenho. Por isso, esta Unidade tem como objetivo proporcionar subsídios para que você tenha condições de entender não somente os elementos constitutivos do sistema de avaliação e desempenho, mas também consiga elaborar um processo de avaliação. Vamos lá?

Conceitos Introdutórios

A avaliação de desempenho é uma ação de suma importância para as organizações. De acordo com Chiavenato (1999), ela é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que exerce, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

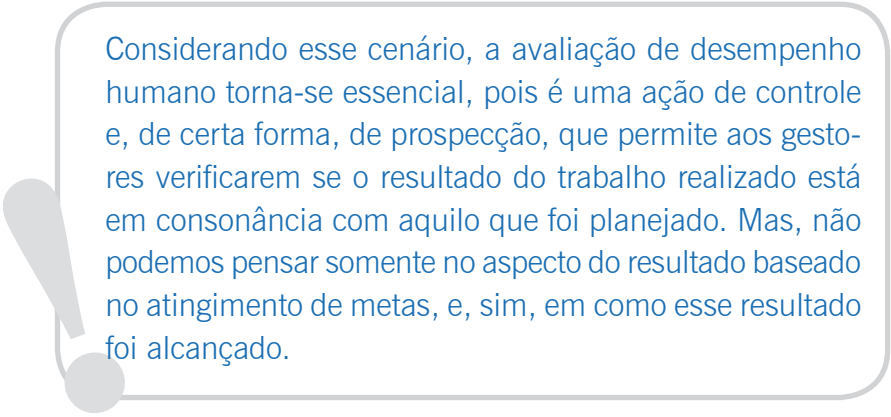
Para Rabaglio (2004), a avaliação de desempenho constitui-se em uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização.

Boas e Carvalho (2004, p. 2) ponderam a avaliação de desempenho da seguinte forma:

Ela pode ser vista também como um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o desenvolvimento da organização.

Também podemos entender a avaliação de desempenho como um sistema de feedback que lhe oferece informações relativas à concretização bem-sucedida de seu plano de mão de obra. Para o autor, avaliações de desempenho informam o grau de progresso dos funcionários no desenvolvimento individual e o progresso de cada um deles no cumprimento das metas do plano de negócios.

Em suma, avaliação de desempenho pode ser entendida como a definição de resultados ou o desempenho esperado de cada empregado, tendo como base as especificações ou atribuições de metas e padrões de comportamentos que estejam ligados diretamente às tarefas que compõem o cargo. Porém, não significa somente isso. A avaliação de desempenho contempla também a definição de padrões de qualidade e de quantidade de desempenho esperados, relacionados, sobretudo, a prazos predeterminados.



Considerando esse cenário, a avaliação de desempenho humano torna-se essencial, pois é uma ação de controle e, de certa forma, de prospecção, que permite aos gestores verificarem se o resultado do trabalho realizado está em consonância com aquilo que foi planejado. Mas, não podemos pensar somente no aspecto do resultado baseado no atingimento de metas, e, sim, em como esse resultado foi alcançado.

A avaliação de desempenho como função da área de Recursos Humanos não pode ser desenvolvida isolada das demais funções. Funcionando como um sistema, cada função precisa estar em consonância com a outra, em que todas buscam alcançar os objetivos estratégicos da organização e, principalmente, o objetivo maior do RH, que é o de gerir as pessoas para que se desenvolvam e, com isso, desenvolvam a organização.

No entanto, nem sempre essa avaliação é feita de maneira estruturada e sistemática. Lucena (1995) aponta que mesmo que a organização não disponha de um sistema formal de avaliação de desempenho, esta é inerente à administração do negócio.

[...] Na verdade, a gerência do desempenho, na prática, confunde-se com a própria gerência do negócio, à medida que as ações são canalizadas para a obtenção de resultados. (LUCENA, 1995, p. 16)

Fatores que Influenciam o Desempenho e a Importância de Avaliar

Nem sempre o funcionário mais preparado apresenta resultados compatíveis ao que foi planejado. São diversos fatores que influenciam isso; Dentre eles, os da Figura 16:

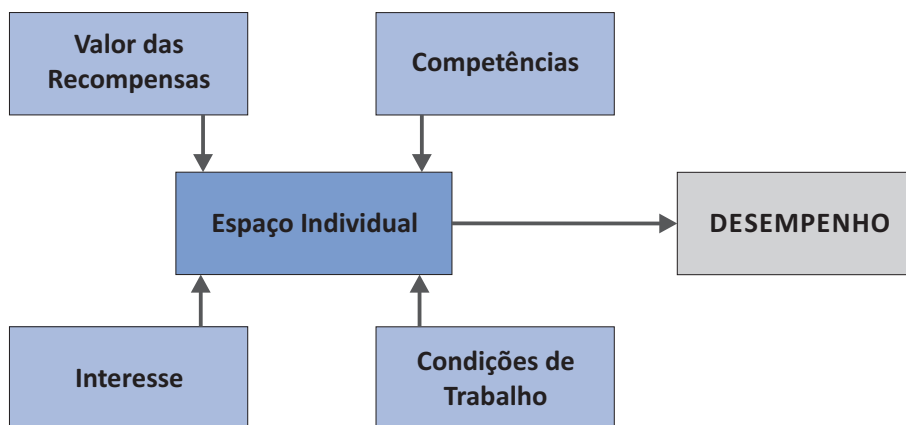


Figura 16: Fatores que influenciam o desempenho humano no trabalho
Fonte: Adaptada de Chiavenato (1999)

Observe: o que pode ser analisado na Figura 16?
Se preferir anote suas impressões.

Em primeiro lugar, o valor percebido das recompensas influencia as pessoas de uma forma diferenciada. Citamos como exemplo o caso de uma pessoa que ganha um salário mínimo por mês e que sustenta uma família de quatro pessoas. Perguntamos: você acha que as necessidades dessa família são atendidas plenamente com esse valor? Provavelmente as de subsistência são, mas em um nível insatisfatório. Possivelmente essa pessoa faz mágicas com esse valor, mas se a empresa propuser um aumento considerável e em contrapartida um aumento de carga horária, ela provavelmente irá aceitar receber um aumento de trabalho e, consequentemente, de desempenho. Agora, por outro lado, se a empresa percebe que o funcionário é muito esforçado e apresenta bom desempenho e lhe dá uma recompensa simbólica, do tipo foto de funcionário do mês e nada mais, provavelmente ele até ficará contente, mas isso não resolve o seu problema principal que é sustentar com mais qualidade a sua família.

Outros fatores que influenciam no desempenho são as competências pessoais e a percepção do papel desempenhado. Explicamos: no que tange às competências, nos referimos às ações de capacitação que as empresas promovem no intuito de desenvolver novas capacidades nas pessoas; isso significa um reconhecimento e uma manutenção, mesmo que indireta, da capacidade de empregabilidade delas. Se pararmos para analisar, o tempo em que alguém fica sem se capacitar hoje em dia pode representar uma exclusão no mercado de trabalho amanhã, pois a competição profissional por empregos está cada vez mais acirrada.

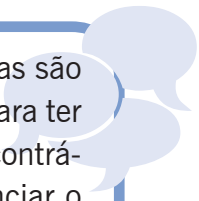
Já em relação à percepção que a pessoa tem do seu papel na organização, isso resulta da imagem transmitida e valorizada pela organização e da visão do próprio indivíduo sobre o conteúdo do seu cargo. Atualmente, não são todas as pessoas que se sentem importantes pelas funções desenvolvidas ou pelos cargos ocupados. Logo, o significado do que é feito é mal interpretado, o que pode causar prejuízos ao desempenho.

Ainda quanto à percepção, utilizamos uma ponderação de Lacombe e Heilborn (2003), quando destacam que nenhuma avaliação é totalmente objetiva, e, portanto, todas terão algum grau de subjetividade. A existência de um plano formal de avaliação objetiva conduz a avaliações menos subjetivas e menos distorcidas do que aquelas feitas sem nenhuma estruturação. Na medida em que as pessoas percebem que mesmo em condições subjetivas, os resultados da avaliação são voltados para a melhoria do profissional, os envolvimento tendem a se tornar maiores.



Por consequência, para os gestores, é possível tomar decisões de maneira mais segura mediante a determinação de metas mais ambiciosas para os profissionais, uma vez que tenha conhecimento das reais capacidades de cada um. Sendo assim, torna-se possível aproveitar as oportunidades existentes.

Ainda em relação à explicação, às vezes consideramos um funcionário pouco eficiente, mas quando paramos para avaliar seu desempenho, percebemos que suas capacidades são mais do que adequadas. Constatamos, então, que o problema do funcionário é uma questão de atitude (SACHS, 1995, p. 83).



Geralmente, quando os valores das recompensas são vistos como válidos, a pessoa se esforça mais para ter um desempenho considerado aceitável. Caso contrário, não. Dessa forma, o fator que pode influenciar o desempenho é o interesse!

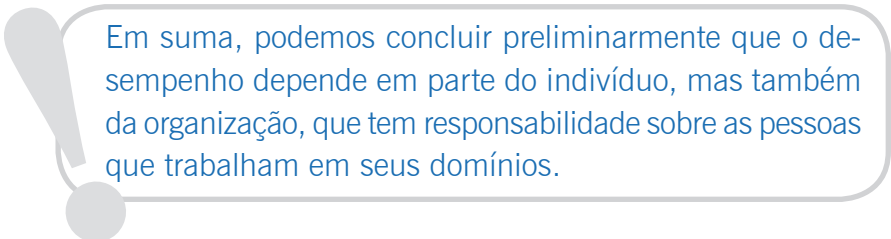
Para seu conhecimento, o interesse é decorrente dos estímulos ofertados. Se os recursos fornecidos forem considerados insuficientes para realizar o trabalho, as pessoas não se sentirão estimuladas, e, a não ser que não se sintam desafiadas ou cobradas para o trabalho, provavelmente terão o desempenho prejudicado.

Tal situação é corroborada quando analisamos as condições de trabalho, que podem ser influenciadas pela percepção das pessoas em relação ao ambiente, à estrutura e, principalmente, em relação às lideranças e chefias que trabalham juntas na organização. Para que isso não aconteça, procure desenvolver uma pesquisa de clima organizacional para ter maiores subsídios sobre o que está acontecendo – sobre as percepções de seus funcionários quanto aos benefícios e estímulos proporcionados pela empresa – e, com isso, desenvolva mais o aspecto emocional dos seus funcionários.

Dessa maneira, não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa foram alcançados ou não, mas é preciso assegurar que sejam atingidos e como serão atingidos. Isso é a gerência do processo, que

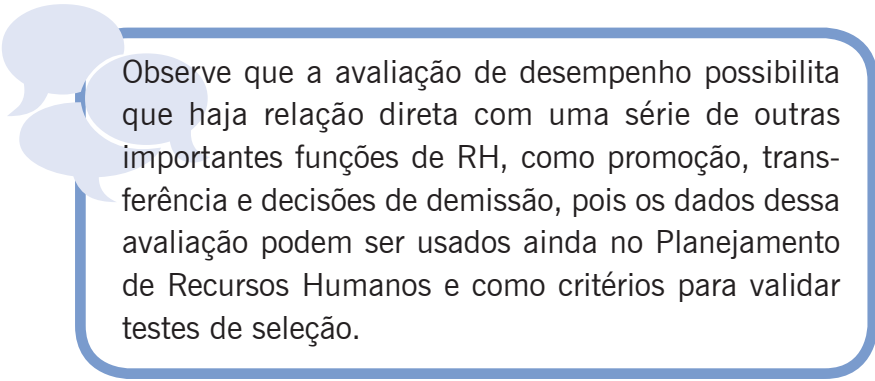
requer uma definição antecipada, ou um planejamento do desempenho desejado, uma análise das possibilidades profissionais e individuais para o bom desempenho das tarefas, e ações para desenvolver as habilidades necessárias, assim como reconhecer o trabalho e as contribuições efetivas dos colaboradores.

Já do ponto de vista dos empregados, destacamos que o desejo e o interesse pela avaliação de desempenho refletem as mesmas expectativas das gerências, isto é, gostariam que a empresa utilizasse critérios mais objetivos e transparentes relacionados ao reconhecimento de seus esforços e de sua atuação no trabalho, principalmente no que se refere ao seu futuro e à sua carreira dentro da organização.



Em suma, podemos concluir preliminarmente que o desempenho depende em parte do indivíduo, mas também da organização, que tem responsabilidade sobre as pessoas que trabalham em seus domínios.

Com base no que foi exposto, torna-se necessário considerar mais uma visão interessante sobre o tema. Para seu conhecimento, Pontes (2002) ressalta que a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos, a acompanhar o processo de trabalho e a fornecer *feedback* constante.



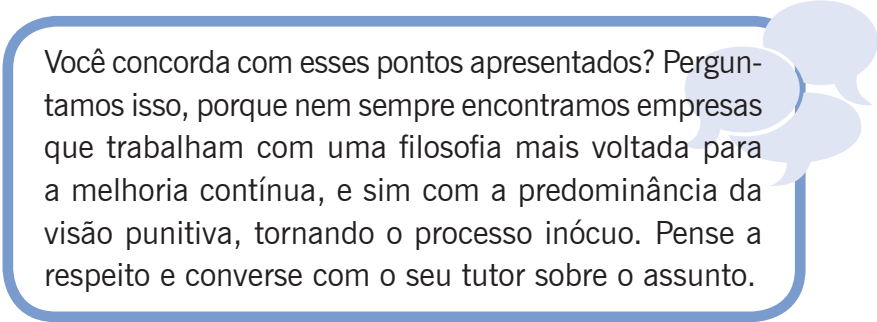
Observe que a avaliação de desempenho possibilita que haja relação direta com uma série de outras importantes funções de RH, como promoção, transferência e decisões de demissão, pois os dados dessa avaliação podem ser usados ainda no Planejamento de Recursos Humanos e como critérios para validar testes de seleção.

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também serve para estimular e orientar o desenvolvimento do empregado. Independente do nível de desempenho obtido pelo funcionário, o processo de avaliação é uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas de modo a atingir um alto desempenho.

A rigor, a maioria das pessoas gosta de saber como está indo. Você não gosta? Imaginamos que sim, pois com isso o trabalhador tem condições de saber onde pode melhorar, assim como acaba tendo uma segurança a mais sobre o seu trabalho na empresa. Isso faz com que se ressalte uma coisa muito importante: os sistemas de avaliação têm a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, direcionando seus esforços para aumentar o desempenho organizacional.

Infelizmente, algumas empresas têm utilizado esse instrumento de maneira equivocada, não contemplando todas as funcionalidades que ele é capaz de oferecer. Observamos que em alguns casos não é possível usufruir vantagem alguma dele, havendo até mesmo casos de repercussões negativas desse grande esforço que demanda planejar, implantar e administrar esse sistema. Bergamini (1983) lembra que muitas empresas não entendem o verdadeiro sentido da avaliação de desempenho humano na empresa, e, conseqüentemente, subutilizam seus benefícios.

Isso ocorre, principalmente, quando a avaliação de desempenho é aplicada de maneira punitiva, com o objetivo de encontrar culpados e não de desenvolver pessoas. Dessa forma, é gerada, então, uma resistência em relação a esse processo, prejudicando o clima organizacional. Quando tal fato acontece, todos os esforços demandados no planejamento das ferramentas necessárias para a realização da avaliação de desempenho não terão utilidade.



Você concorda com esses pontos apresentados? Perguntamos isso, porque nem sempre encontramos empresas que trabalham com uma filosofia mais voltada para a melhoria contínua, e sim com a predominância da visão punitiva, tornando o processo inócuo. Pense a respeito e converse com o seu tutor sobre o assunto.

A Construção do Processo de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho deve ser visualizada e trabalhada como um processo, ou seja, como um conjunto de ações, que possuem início, meio e fim. É algo cíclico e, para tanto, existem pontos que são determinantes para a construção de um modelo de avaliação. Observe a Figura 17:

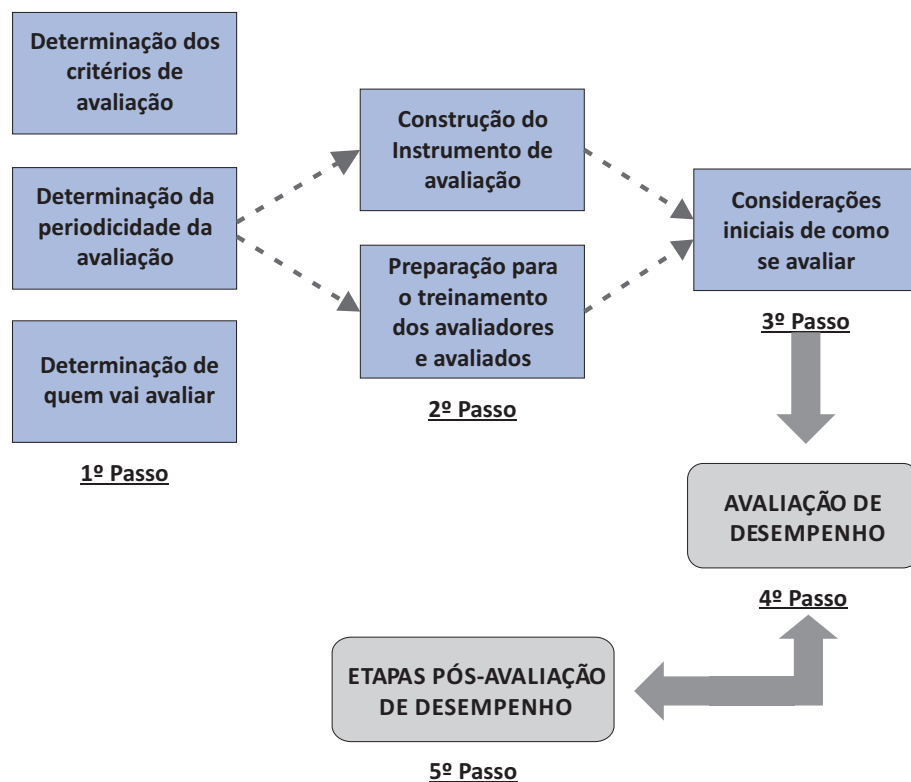


Figura 17: Etapas da avaliação de desempenho

Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Analisando a Figura 17, podemos concluir que o primeiro passo representa a fase de planejamento. Nesta fase, podemos determinar critérios de avaliação, que no caso podem ser as metas estabelecidas no planejamento empresarial, traduzidas ao nível de competência de cada colaborador, sejam de curto, médio ou longo prazo. São determinadas também outras questões inerentes ao processo, tais como: a periodicidade da avaliação e quem deve fazê-la.

Posteriormente, passamos para o segundo passo, que é a construção do instrumento de avaliação e o treinamento tanto dos avaliadores quanto dos avaliados. Logo após, no terceiro passo, é apropriado criar documentos com informações pertinentes de como será a avaliação, pois, como veremos, nem sempre os que elaboram o processo de avaliação de desempenho são, de fato, os que o aplicam.

O quarto passo é justamente a avaliação, em que o gestor deverá tomar alguns cuidados, pois é um momento considerado crítico e de suma importância; e, por fim, o quinto passo, que representa as ações pós-avaliação, necessárias para fechar o ciclo.

Para lhe dar mais subsídios, vamos explicar detalhadamente cada um desses passos. Vamos lá?

Determinação de Critérios de Avaliação

Como já mencionado, a avaliação possui critérios de subjetividade e de objetividade; logo, podemos afirmar que ela será interpretada tanto em parâmetros quantitativos como em qualitativos.

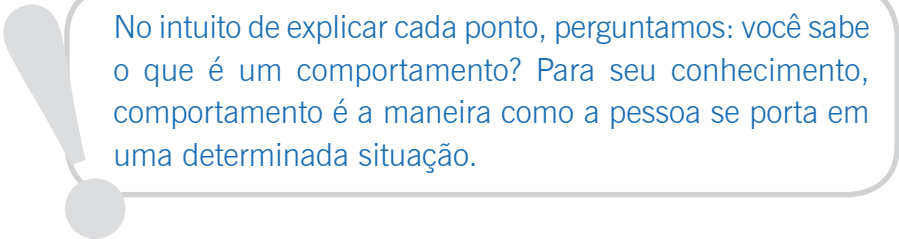
Para começarmos a explicar sobre determinação de critérios de avaliação, devemos pensar se todos os níveis hierárquicos devem ser avaliados da mesma forma. O que você acha? Será que os parâmetros são todos iguais? Independente de o cargo ser de nível operacional, intermediário/gerencial ou de nível superior/diretivo?

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), na avaliação de desempenho dos empregados de nível operacional, o foco deve estar na verificação da quantidade do trabalho produzido, na sua qualidade e no relacionamento com as pessoas. A avaliação normalmente é feita pelo chefe imediato, mas também será revista pelo chefe superior. A área de Recursos Humanos coordena o processo, distribuindo os formulários, recolhendo-os, tomando conhecimento das informações e, se for o caso, fazendo sugestões.

Com relação ao pessoal de nível intermediário, a melhor forma de avaliar o desempenho é verificar o cumprimento das metas. A avaliação é feita geralmente pela chefia imediata em reunião de acompanhamento do trabalho. Como as reuniões com as chefias devem ser constantes para o pessoal desse nível, o processo de acompanhamento, avaliação e feedback tende a ser executado com naturalidade.

Todavia, para o pessoal da administração superior, a avaliação de desempenho tende a ser menos estruturada que nos níveis inferiores, sendo feita, em geral, com base em resultados alcançados pelas áreas ao final de cada exercício. Ou seja, os critérios tendem a ser mais no sentido “macro”, dependente de outros resultados.

No que se refere aos parâmetros contemplados nas avaliações, é comum verificar as metas, que representam o aspecto quantitativo, e os comportamentos desejados, que representam o qualitativo.

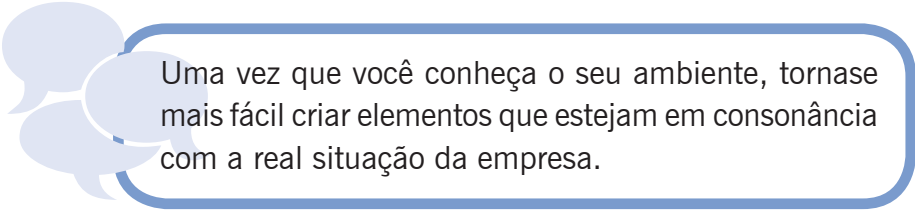


No intuito de explicar cada ponto, perguntamos: você sabe o que é um comportamento? Para seu conhecimento, comportamento é a maneira como a pessoa se porta em uma determinada situação.

Não podemos confundir comportamento com atitudes, que são predisposições para as ações. Podemos afirmar que as atitudes estão contidas no comportamento. Os comportamentos considerados deverão ser previamente escolhidos pelo gestor ou idealizados no processo de avaliação em função dos atributos inerentes ao cargo ocupado ou que estejam em consonância com os objetivos estratégicos, missão, visão e princípios da empresa. Lembre-se de que tais pontos devem ser derivados para a realidade funcional, uma vez que estão todos interligados.

O que queremos dizer com isso? É simples: para que um gestor possa definir qual parâmetro é o mais adequado, ele deve basear sua decisão primeiramente na identificação da missão, da visão, dos princípios e da cultura da empresa, ou seja, nos elementos constitutivos de um planejamento estratégico, pois como poderemos avaliar algo se não conhecemos efetivamente o que a empresa almeja?

Isso faz com que obrigatoriamente tenhamos que adotar as práticas inerentes ao planejamento estratégico, pois a análise interna e externa possibilitará um conhecimento maior das exigências do mercado, mediante oportunidades e ameaças, bem como um total esclarecimento dos pontos fortes e fracos de sua organização.



Uma vez que você conheça o seu ambiente, tornase mais fácil criar elementos que estejam em consonância com a real situação da empresa.

Por outro lado, imaginamos que você deve ter pensado: **e se a minha empresa não tiver nada disso? O que fazer?** Simples, crie um modelo de avaliação de desempenho para que, depois de comunicar

a todos os seus funcionários, seja falada a mesma língua e todos se guiem pelos mesmos princípios. Depois disso, você terá que trabalhar na escolha do melhor método de avaliação, baseado na elaboração dos instrumentos/ferramentas de avaliação de desempenho.

Já no caso da determinação de metas, salientamos que o gestor deverá trabalhar com o que chamamos de negociação de desempenho. Explicamos: determinar metas não é algo simples. É necessário conhecer bem o cargo avaliado, a ponto de verificar qual é a real possibilidade em alcançar determinados resultados, decorrentes do esforço profissional.

Quando as metas são estipuladas muito aquém ou muito além do real potencial do avaliado, este tende a se sentir desmotivado ou então não dá o devido valor, pois não sente o desafio necessário para a realização de suas tarefas objetivando alcançar o resultado estipulado. Nesse sentido, recomendamos trabalhar de forma conjunta, negociando o desempenho.



Negociação de desempenho significa a ação de definição conjunta das responsabilidades de uma pessoa no exercício das suas funções e do seu cargo. Essa definição, de forma conjunta não é tão simples como possa parecer, tendo em vista que ambas as partes (gestor e subordinado) nem sempre possuem o mesmo entendimento das ações, assim como as relações de poder podem imperar, o que é complicado.

O gestor e o funcionário se reúnem para discutir e negociar as metas. É importante que o primeiro conheça profundamente o trabalho de seu subordinado, a ponto de saber todas as facilidades e dificuldades. Além do mais, deve ser uma negociação balizado em resultados obtidos, ou então, em projeções derivadas de séries históricas, etc. Com isso, é possível ganhar respeito e um comprometimento devido à percepção de que é algo possível de ser alcançado.

As metas, de certa forma, podem servir como critérios para determinar a qualidade e a quantidade aceitáveis dos níveis de trabalho. Elas se baseiam igualmente nas necessidades da empresa, conforme identificadas no plano de negócios ou no planejamento estratégico, e nas aspirações de carreira, nos pontos fortes e fracos das pessoas. Portanto, eles servem como critérios para a avaliação de desempenho.

No momento de negociar o desempenho, o gestor precisa definir os padrões almejados, em termos de qualidade, prazo, quantidade e custo. Por estarem baseados na descrição do cargo e nos itens constitutivos do planejamento estratégico, os padrões devem seguir uma lógica específica capaz de traduzir a realidade que possa ser controlada em um período determinado e acordado entre as partes envolvidas.

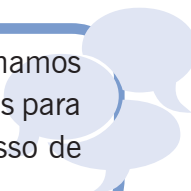
Para exemplificar o assunto abordado aqui, apresentamos um Quadro elaborado por Lucena (1995):

NEGOCIAÇÃO DO DESEMPENHO		
Atribuições	Metas (padrões de desempenho)	Metas (padrões de desempenho)
Aumentar a produção	10%, até maio/XX. Adicional de custo: 8%. No nível da qualidade atual: 98%	10%, até maio/XX. Adicional de custo: 8%. No nível da qualidade atual: 98%
Implantar um novo sistema de manutenção das máquinas	Reduzir tempo ocioso da mão de obra de 1,5% para 0,5%. Até julho/XX. Correção total dos defeitos	Reduzir tempo ocioso da mão de obra de 1,5% para 0,5%. Até julho/XX. Correção total dos defeitos
Apresentar um plano de racionalização do sistema de estocagem de ferramentas	Até março/XX. Juntando todas as ferramentas por tipo	Até março/XX. Juntando todas as ferramentas por tipo
Apresentar um plano de distribuição de material	Reduzindo o prazo de entrega de 5 dias para 3 dias, sem aumento do custo atual. Até maio/XX. Atendendo a 100% dos pedidos	Reduzindo o prazo de entrega de 5 dias para 3 dias, sem aumento do custo atual. Até maio/XX. Atendendo a 100% dos pedidos
Elaborar o orçamento referente às despesas gerais fixas	Não ultrapassar o orçamento aprovado. Até junho/XX	Não ultrapassar o orçamento aprovado. Até junho/XX
Reduzir os custos com horas extras	Em 40%, até julho/XX. Manter o custo atingido até dezembro/XX. Sem alterar a qualidade dos serviços	Em 40%, até julho/XX. Manter o custo atingido até dezembro/XX. Sem alterar a qualidade dos serviços
Desenvolver o sistema computadorizado "YZ" para a área financeira	Até outubro/XX. Apresentar o projeto e cronograma de execução até 30 de fevereiro	Até outubro/XX. Apresentar o projeto e cronograma de execução até 30 de fevereiro

Quadro 8: Negociação do desempenho

Fonte: Lucena (1995)

O Quadro 8 mostra que um objetivo não está completo se não for acompanhado de um plano de ação. O desempenho negociado deve vir acompanhado de um plano de ação com prazos estabelecidos e ser continuamente controlado para que seja cumprido e a meta alcançada.



Em suma, desde o momento em que determinamos quais parâmetros deverão ser avaliados, partimos para as próximas etapas visando estruturar o processo de avaliação de desempenho.

Quem Deve Avaliar o Desempenho em Uma Empresa

Apesar de possuir uma importância estratégica – pois a determinação do quem avalia pode demonstrar o valor e a seriedade que a avaliação tem para uma empresa, atualmente, se considerarmos o cenário das micro e pequenas empresas – dificilmente veremos um gestor abrir mão de contar com um cargo de nível mais alto para avaliar outro de nível mais baixo. A rigor, não há nada errado nessa situação, porém, não podemos deixar de mencionar que quanto menos pessoas participam do processo de avaliação, maior a tendência de ocorrerem desvios por causa das percepções e dos valores envolvidos.



Não podemos esquecer que trabalhamos com pessoas e o comportamento humano não é previsível. Logo, existem correntes na área de Recursos Humanos que acreditam que o supervisor deve avaliar e definir as metas de seus funcionários. Outras, porém, não.

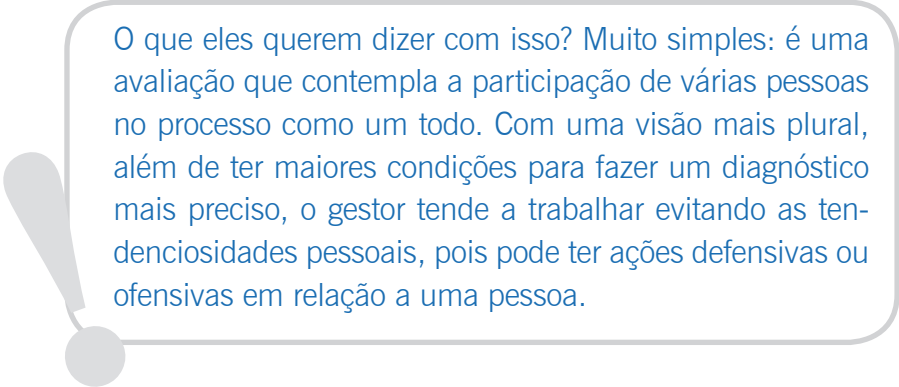
Todo processo de avaliação está, de certa forma, regido pelas relações de poder. Pense que ao tomar conhecimento de um conjunto de objetivos predeterminados pelo supervisor, a maior parte dos funcionários vai aceitá-lo não só por pensar que isso é o que tem de ser feito para conseguir sua completa aprovação, mas também por acreditar que sua capacidade está limitada àquela lista de metas propostas pelo supervisor. Portanto, é importante que o gestor tenha em mente essas situações, pois ao decidir quem vai avaliar o processo, certamente perceberá que suas decisões implicarão pontos positivos para a manutenção da seriedade e objetividade do processo, assim como pontos negativos, que podem colocar toda a confiabilidade do processo em dúvida.

Dentre as pessoas que podem fazer a avaliação, apresentamos as seguintes:

- **Superior hierárquico imediato:** para Carnegie (1978), o superior imediato tem a maior de todas as oportunidades para observar o desempenho do subordinado e é capaz de interpretá-lo à luz dos objetivos da organização. Em concordância, Bohlander, Snell e Sherman (2005) colocam que quando essas avaliações são revistas por um gerente de nível hierárquico superior, o risco de avaliações superficiais ou tendenciosas é reduzido, e tais revisões são geralmente mais objetivas e fornecem uma perspectiva mais ampla do desempenho do colaborador. Chiavenato (1999), que ainda acrescenta que essa linha de trabalho proporciona mais flexibilidade e liberdade para que cada gestor seja efetivamente o gestor do seu pessoal. Todavia, uma ressalva: se a avaliação for feita apenas pelo superior hierárquico imediato, a não ser que a política de avaliação de desempenho seja aceita e bem conduzida na empresa, os resultados podem ser aquém do esperado. Explicamos tal fato, porque não podemos esquecer as tendenciosidades e as dificuldades de percepção inerentes aos seres humanos.
- **Autoavaliação:** outra possibilidade é a autoavaliação, em que o indivíduo avalia o próprio desempenho. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), esse tipo de avaliação favorece os objetivos de desenvolvimento, ideia essa complementada por Bateman e Snell (1998), para quem esse método ajuda a aumentar o envolvimento do colaborador no processo de análise, constituindo um ponto de partida para o estabelecimento de metas futuras. Bohlander, Snell e Sherman (2005) afirmam ainda que a autoavaliação é benéfica quando os gerentes procuram aumentar a participação do colaborador no processo de revisão. O sistema requer um colaborador que complete o formulário de avaliação antes da entrevista de desempenho. Corroborando, Flippo (1980) afirma que quando isso é feito, sua avaliação geralmente é realizada em conjunto com as avaliações feitas por seu superior imediato. No mínimo, isso faz com que o colaborador reflita sobre seus pontos fortes e fracos, favorece a discussão sobre as barreiras ao desempenho efetivo, e permite que durante a entrevista de desempenho, o gerente e o funcionário possam discutir o desempenho no trabalho e cheguem a um acordo quanto à avaliação final.

- **Avaliação feita pelo subordinado:** este tipo de avaliação, também, na linha de Bohlander, Snell e Sherman (2005), favorece os objetivos de desenvolvimento, opinião corroborada por Bateman e Snell (1998). Segundo estes autores, o subordinado encontra-se numa posição apropriada para avaliar, visto que está frequentemente em contato com o avaliado e observa muitos comportamentos relacionados ao desempenho. Porém, sabemos na prática que se a política de avaliação de desempenho não for séria na empresa, bem como se o gestor não apresenta uma cultura e princípios diferenciados e modernos quanto aos propósitos de tais procedimentos, dificilmente o subordinado irá avaliar o seu superior hierárquico negativamente, pois o medo de represálias existe.
- **Avaliação de pares e de equipes:** as pessoas que trabalham juntas e que estão em posições equivalentes avaliam-se umas as outras. É o que Bohlander, Snell e Sherman (2005) chamam de avaliação de pares, que difere dos demais métodos no sentido de que os colegas, muitas vezes, veem diferentes dimensões de desempenho, como liderança ou habilidades interpessoais. Carnegie (1978) também aborda essa avaliação e afirma que esse método encontra suas limitações de implementação porque os pares são muitas vezes amigos ou rivais, e qualquer uma dessas relações pode distorcer a classificação. O mesmo ocorre com a avaliação de equipe, segundo Bateman e Snell (1998). Bohlander, Snell e Sherman (2005) veem esse tipo de avaliação como uma extensão da avaliação de pares, cujo objeto é o desempenho da equipe e não mais o individual.
- **Comissão e comitês:** Flippo (1980) também considera a possibilidade do estabelecimento de uma comissão para dar notas, ao trabalhar em grupo e para avaliar o colaborador, com a ressalva de que nesse caso também ocorre a dificuldade de obter avaliadores informados. Outra abordagem é levantada por Carnegie (1978), que consiste em trabalhar com um comitê de classificação formado por administradores mais susceptíveis de terem algum contato com o colaborador avaliado. Essa maneira de avaliação pode ter como principais vantagens contrabalancear a subjetividade ao se ter um único supervisor como avaliador e também pode dar mais alcance à avaliação total.

- **Outros potenciais avaliadores:** clientes externos ou internos podem ser fontes de informação quanto ao desempenho da empresa, com foco em programas de qualidade, tanto para Bateman e Snell (1998), quanto para Bohlander, Snell e Sherman (2005). Em todas as possibilidades vistas até então, a equipe de gestão de pessoas apenas dá as diretrizes para a realização do processo, porém, ela pode também avaliar, o que, de acordo com Chiavenato (1999) acontece com frequência em organizações mais conservadoras. Uma evolução desse método, é a criação de uma comissão de avaliação constituída de pessoas das mais diversas áreas da empresa. Na mesma linha, Carnegie (1978) levanta que outra abordagem é o uso de especialistas de fora, como psicólogos organizacionais, para fazer a classificação. Ambos os métodos sofrem críticas quanto ao seu caráter centralizador.
- **Avaliação 360°:** uma das mais recentes técnicas é a avaliação 360°, em que cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem o seu entorno, e reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no seu trabalho (CHIAVENATO, 1999). Para que se possa criar um sistema de avaliação desse tipo, é importante entender o seu conceito e propósito. Observe que a avaliação em 360° tem por finalidade oferecer o feedback de todas as fontes, incluindo supervisores, colegas, subordinados, a própria pessoa e clientes. Já Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 223) consideram que a avaliação de desempenho 360° destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros. Para eles, esse sistema é mais eficaz, porque “[...] combina mais informações que uma avaliação de desempenho comum, e pode tornar-se complexo do ponto de vista administrativo”.



O que eles querem dizer com isso? Muito simples: é uma avaliação que contempla a participação de várias pessoas no processo como um todo. Com uma visão mais plural, além de ter maiores condições para fazer um diagnóstico mais preciso, o gestor tende a trabalhar evitando as tendenciosidades pessoais, pois pode ter ações defensivas ou ofensivas em relação a uma pessoa.

É por esses fatores que uma avaliação de 360° tende a dar mais certo. Partindo da premissa de que o alcance de metas é mensurado quantitativamente e qualitativamente, quanto mais pessoas participarem do processo, melhor. Dependendo da abordagem adotada no método de avaliação, as contribuições poderão ser excepcionais.

Aqui cabe uma ponderação: é preciso ter cuidado no momento da escolha das pessoas que farão a avaliação, pois elas deverão ter um contato muito próximo com o avaliado; então é importante evitar as subjetividades e, principalmente, os erros em função do desconhecimento das rotinas de trabalho, muito comuns, o que faz com que todo o processo seja colocado em dúvida por aqueles que o executam.

Logo, quando falamos em contato próximo, o entendemos como uma relação de dependência de uma função ou conjunto de funções de determinado cargo a ser avaliado, ou então uma relação de complementaridade, capaz de promover um contato direto naquilo que é a essência do cargo. Quando não há esse tipo de relação, sugerimos não contemplar tal pessoa para o processo de avaliação.

Então, visando a proporcionar subsídios para saber quem pode participar do processo de avaliação, sugerimos que você observe a Figura 18:

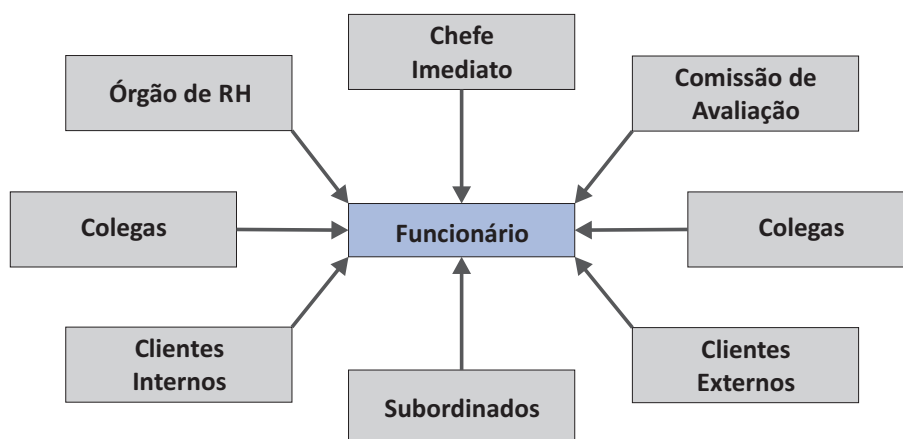
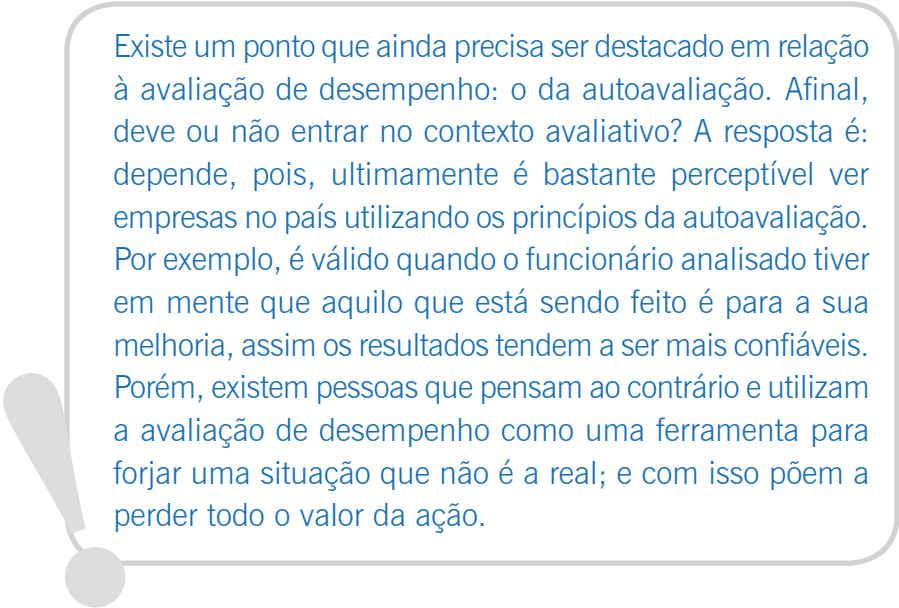


Figura 18: Participantes do processo de avaliação de desempenho 360°

Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Constam na Figura 18 os subsídios que são mais utilizados para o processo de avaliação de desempenho 360°: os subordinados, o chefe imediato, os colegas de trabalho e, em segundo plano os clientes internos,

os externos, a comissão de avaliação e o órgão de RH. Os primeiros têm uma relação direta; os demais, nem tanto, a não ser que a organização proporcione condições para tanto.



Existe um ponto que ainda precisa ser destacado em relação à avaliação de desempenho: o da autoavaliação. Afinal, deve ou não entrar no contexto avaliativo? A resposta é: depende, pois, ultimamente é bastante perceptível ver empresas no país utilizando os princípios da autoavaliação. Por exemplo, é válido quando o funcionário analisado tiver em mente que aquilo que está sendo feito é para a sua melhoria, assim os resultados tendem a ser mais confiáveis. Porém, existem pessoas que pensam ao contrário e utilizam a avaliação de desempenho como uma ferramenta para forjar uma situação que não é a real; e com isso põem a perder todo o valor da ação.

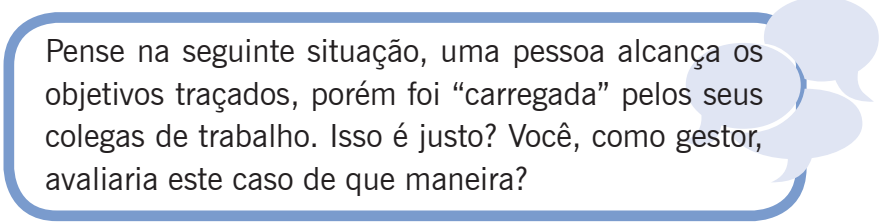
Independente do comportamento da pessoa no momento da autoavaliação, é importante que o gestor desse processo, deixe claro antecipadamente quais critérios de avaliação serão analisados, pois a transparência é muito importante. Deixe claro também o peso da avaliação sobre as demais, caso o avaliado faça algo diferenciado. E evidencie que essa ação servirá como ponto de partida para as suas próprias análises enquanto gestor. São ponderações desse tipo que acabam minimizando vieses desagradáveis.

Outra questão inerente ao assunto que merece algumas linhas é a adoção de pesos. Será que todas as pessoas têm, de fato, a mesma proximidade, relevância no processo ou qualquer outra característica avaliativa que necessite de um peso diferenciado? Ou não? É um caso para pensar. Caso positivo, não se esqueça de ponderá-los em uma tabulação, pois quando adotamos pesos, os sistemas acabam ficando mais igualitários.

Elaboração dos Instrumentos/Ferramentas de Avaliação de Desempenho

Para a escolha da melhor ferramenta de avaliação de desempenho, devemos analisar alguns pontos que variam desde a escolha do método, até a sensibilização dos participantes e tratamento dos dados.

A não realização cuidadosa dessa etapa, além de acarretar em prejuízos das mais variadas espécies, tais como perda de tempo, credibilidade, conflitos, faz com que todo o trabalho seja colocado em perigo.

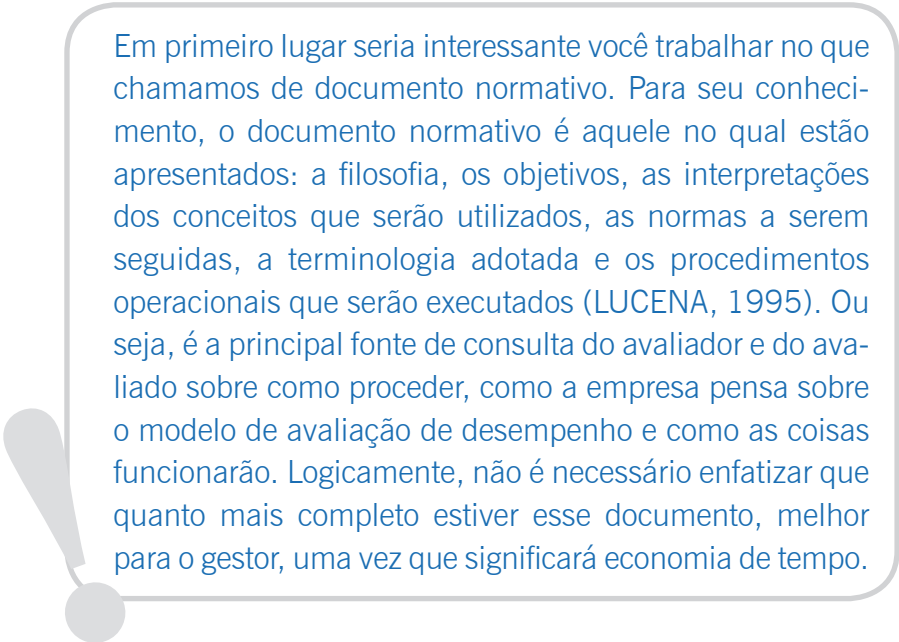


Pense na seguinte situação, uma pessoa alcança os objetivos traçados, porém foi “carregada” pelos seus colegas de trabalho. Isso é justo? Você, como gestor, avaliaria este caso de que maneira?

Em suma, devemos então pensar em instrumentos que possibilitem essa visão mais ampla do desempenho humano. Porém, antes, torna-se necessário preparar todo o ambiente para que outras decisões possam ser tomadas sem ônus aos participantes.

Lucena (1995) aponta como instrumentos não somente os formulários de avaliação, mas também o documento normativo, que define a filosofia, os conceitos básicos, as normas e os procedimentos operacionais, dentre outros.

Segundo a autora, referência no assunto, é muito comum a área de recursos humanos antecipar aos problemas, iniciando seu trabalho com o desenvolvimento do formulário de avaliação. Mas, na visão dela, tal ação é equivocada, pois é preciso definir outros itens antes para que o processo seja mais coerente para as partes envolvidas. Muitas vezes os gestores delineiam suas ideias sem ouvir as partes interessadas, assim como sem definir os princípios norteadores. Depois do instrumento pronto, não é simplesmente colocar as pessoas para fazer a avaliação de desempenho. Devemos antes preparar o terreno, com cuidado, mediante uma análise do ambiente organizacional e do que ela chama de modelo conceitual, ou seja, como funcionará tudo o que será feito. Vamos explicar detalhadamente o que você deverá fazer.



Em primeiro lugar seria interessante você trabalhar no que chamamos de documento normativo. Para seu conhecimento, o documento normativo é aquele no qual estão apresentados: a filosofia, os objetivos, as interpretações dos conceitos que serão utilizados, as normas a serem seguidas, a terminologia adotada e os procedimentos operacionais que serão executados (LUCENA, 1995). Ou seja, é a principal fonte de consulta do avaliador e do avaliado sobre como proceder, como a empresa pensa sobre o modelo de avaliação de desempenho e como as coisas funcionarão. Logicamente, não é necessário enfatizar que quanto mais completo estiver esse documento, melhor para o gestor, uma vez que significará economia de tempo.

Cabe salientar que a redação de tal documento é algo bastante preocupante, pois sua redação deve ser técnica, porém, clara e sucinta para que não haja duplas interpretações. Por outro lado, é um documento que necessita de explicações detalhadas; e o mais correto seria redigi-lo pensando que qualquer pessoa poderá entendê-lo. Por isso, a sugestão é a seguinte: é muito importante que pessoas que não sejam da área ou não estejam diretamente ligadas a esse processo verifiquem o que foi redigido; e depois da leitura é imprescindível que seja dado um *feedback*. Com isso, há mais chances de se elaborar um documento mais completo.

Ainda em relação ao documento sugerido por Lucena (1995), cabe destacar que a parte inicial que contempla a filosofia e os objetivos pode “parecer” extremamente elementar. Vamos ressaltar a palavra parecer. Realmente parece, mas não é. Um erro muito comum nas empresas de hoje é definir princípios, visão, missão e filosofia de atuação apenas para “enfeite”. Os gestores, infelizmente, não as comunicam para os funcionários, depois reclamam ou então tentam utilizar a avaliação de desempenho para validar os processos de erro de forma punitiva.

Dessa forma, no momento em que definir os seus princípios, sua filosofia de atuação e sua avaliação comunique aos seus funcionários. O discurso é muito importante, porém, a prática é ainda mais. Então se você coloca que o objetivo é buscar a melhoria, mediante diagnóstico das características negativas dos seus funcionários, trabalhe para cumprir o

que foi prometido. Caso contrário, isso gerará uma situação de descrença e desconfiança, e provocará reações defensivas em momentos posteriores à primeira avaliação.

Seguindo as orientações, sugerimos que sejam definidas, claramente, as normas de execução do processo, que deverão ser seguidas, religiosamente, sem nenhuma opção para mudar resultados ou algo similar. Uma vez definidas, elas serão norteadoras para todo o processo, podendo ser utilizadas tanto ao seu favor quanto do funcionário. Cumpra as regras e caso você tenha que mudar alguma coisa, faça com a concordância de todos; assim o processo fica mais transparente e com ampla margem de aceitação.

Continuando...

Para Lucena (1995), o documento não deverá conter textos ou informações relacionadas com as habilidades e comportamentos gerenciais, orientações ou aconselhamentos sobre como gerenciar o processo, ou qualquer outra informação que não tenha caráter normativo, ou seja, deve conter apenas informações necessárias para o entendimento do processo, uma vez que são informações inerentes ao processo e não às pessoas. A partir do momento em que deixamos livre a forma como será o gerenciamento do processo, o idealizador do documento estará consentindo que as pessoas exercitem as suas características de avaliação, o que torna tudo mais fácil e menos mecanizado.

Observe que, uma vez finalizado o documento normativo, o gestor deverá se preocupar com os itens constitutivos do formulário de avaliação de desempenho. Os mais importantes são os dados de identificação do avaliado e o próprio instrumento.

Entendemos por dados de identificação do avaliado os campos referentes ao nome, função, quem está fazendo a avaliação, data, dentre outras informações que possibilitem a identificação da pessoa em qualquer momento. Isso é muito importante para fins de controle e resgate de informações. Pense que quanto mais pessoas participarem do processo de avaliação, mais difícil será diferenciá-las.

Já os instrumentos de controle são ferramentas que possibilitam ao avaliador acompanhar o desempenho do avaliado. Para tanto, existem diversas maneiras de construí-los:

- **Incidentes críticos:** quando é criado um instrumento utilizando o método dos incidentes críticos, o gestor deve levar em consideração que irá classificar o seu avaliado por meio do uso de adjetivos. Logicamente, uma vez que os adjetivos caracterizam as pessoas, é algo extremamente subjetivo, podendo gerar resultados não plenamente verdadeiros e, conseqüentemente, improdutivos.

Para que você tenha uma ideia do que estamos transmitindo, analise o Quadro 9:

Vigoroso	Agressivo
Cooperativo	Complacente
Metódico	Laborioso
Autoconfiante	Egoísta
De iniciativa	Oportunista
Visionário	Não prático
Decisivo	Autocrático
Fortes convicções	Opinioso
Firme	Obstinado
Sensitivo	Emocional
Reservado	Frio
Entusiástico	Obcecado
Persistente	Inoportuno

Quadro 9: Lista de adjetivos para categorizar incidentes críticos
Fonte: Giegold (1980)

Perguntamos: você já pensou em avaliar alguém e definir essa pessoa como inoportuna? Ela pode até ser, mas em alguns níveis de atuação, ou seja, ela pode ser 99% inoportuna, como também pode ser 1% oportuna. Então, observe que isso é algo relativo e perigoso, pois não existe um meio termo.

De acordo com Giegold (1980, p. 68):

Se você se sente frustrado ou insatisfeito com a consequência deste exercício, prepare-se para senti-lo duplamente se discutir estes assuntos com um empregado sem que esteja completamente preparado. Você precisa fazer uma verificação dobrada para adquirir a certeza de que os incidentes críticos que estão usando são realmente críticos, e que têm um efeito real ou potencial sobre o desempenho do empregado, do desempenho do colega de trabalho, da imagem da empresa ou do futuro do empregado.

Podemos então afirmar categoricamente que um dos pontos fracos desse método está justamente no registro, pois na prática, muitos avaliadores começam a fazer suas ponderações, porém com o passar do tempo, acabam perdendo o interesse.

- **Escala gráfica:** este método é certamente o mais utilizado nos dias de hoje, seja porque tende a ser mais simples, ou porque possibilita ao avaliador expressar suas percepções de forma gradual; funciona visando reduzir a subjetividade, uma vez que as dimensões de escala são definidas de maneira mais exata. Para tanto, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), isso pode ser obtido mediante treinamento dos avaliadores.

Para elaborar um instrumento de escala gráfica, o gestor deve criar um quadro, em que na primeira coluna estarão os itens de avaliação e nas colunas subsequentes as escalas de mensuração.

Cabe destacar que quanto menor a escala, mais difícil torna-se a avaliação. O mais comumente utilizado é a escala de cinco fatores, pois pondera de maneira equilibrada os desempenhos.

Nº	Indicadores	5	4	3	2	1
1	Organização e Planejamento: capacidade para determinar o conjunto de procedimentos, ações necessárias para a consecução das atividades de forma organizada, com o intuito de aperfeiçoar os procedimentos e conseguir melhores resultados.					
a	Cumprir os prazos para realização das atividades?		X			
b	Mantém seus materiais no devido local?			X		
c	Colabora com a organização no ambiente de trabalho?	X				
d					X	

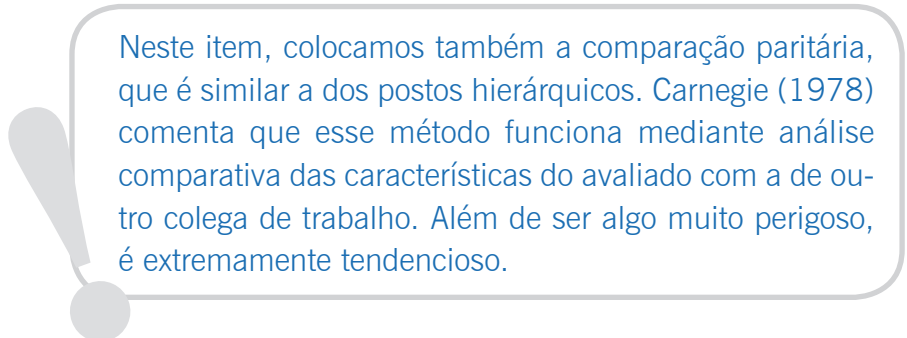
Quadro 10: Exemplo de escala gráfica
Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

Cabe observar que mesmo visando evitar a subjetividade, a escala gráfica também pode gerar resultados subjetivos, principalmente se o avaliador não tiver familiaridade com o que está sendo julgado, bem como se cometer um dos erros mais frequentes em todo o processo de avaliação de desempenho, que é não saber separar o profissional do pessoal.

- **Postos hierárquicos e comparação paritária:**

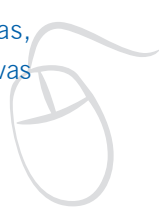
Um sistema de classificação frequentemente usado é o de postos hierárquicos. O avaliador é chamado para escalonar os empregados desde o mais alto até o mais baixo, em cada critério de medição. (CARNEGIE, 1978, p. 218)

A citação demonstra que é possível fazer tal tipo de avaliação, porém, é importante destacar que esse método não é indicado nos dias de hoje, tendo em vista que o processo de escalonamento não é tão simples assim e que, a rigor, não significa que o primeiro colocado é o melhor e o último o pior. Ou seja, o fato de uma pessoa estar em uma posição inferior não quer dizer que no conjunto ela seja a pior. Logo, há uma tendência muito forte em tentar manter um “equilíbrio” de resultados, o que faz com o que esse método não seja plenamente confiável. Por outro lado, devemos analisar todo o contexto dos resultados apresentados, pois, como já mencionado, quantidade e qualidade são coisas distintas.



Neste item, colocamos também a comparação paritária, que é similar a dos postos hierárquicos. Carnegie (1978) comenta que esse método funciona mediante análise comparativa das características do avaliado com a de outro colega de trabalho. Além de ser algo muito perigoso, é extremamente tendencioso.

Vale salientar que quando falamos de ocorrências críticas, falamos das positivas e das negativas.



- **Ocorrência crítica:** este método focaliza no comportamento do empregado a ser avaliado. A partir do momento em que as metas a serem alcançadas são definidas, cada parte envolvida se preocupará em cumprir o que foi acordado. Porém, o gestor deverá monitorar todo e qualquer evento que saia das conformidades, registrando as chamadas “**ocorrências críticas**”. Posteriormente, quando o avaliador e

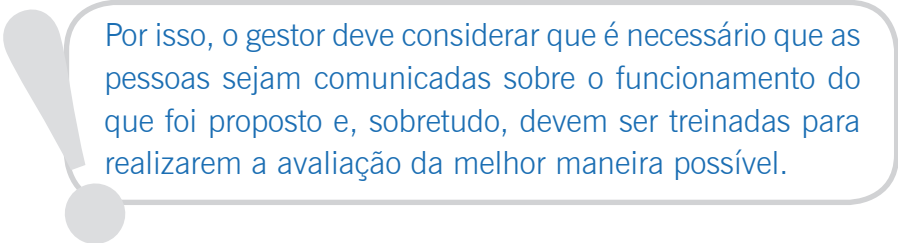
o avaliado se encontrarem novamente para discutir os resultados alcançados, os registros devem ser mostrados e as devidas providências discutidas, visando uma melhoria contínua e o fim do problema.

- **Escolha forçada:** esse método, pela forma como é constituído, não vem sendo utilizado pelas empresas nos dias de hoje, tendo em vista que não, necessariamente, possibilita uma certeza na mensuração dos resultados. Para Werther e Davis (1983, p. 279) “[...] o método da escolha forçada requer que o avaliador escolha a declaração mais descritiva em cada par de declarações sobre o empregado que está sendo classificado”. Já na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 228),

[...] o método da escolha forçada exige que o avaliador escolha afirmações, muitas vezes em pares, que parecem ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis. As sentenças, no entanto, devem distinguir entre o sucesso ou o insucesso no desempenho.

Para a maioria dos autores utilizados como fonte para a elaboração desta Unidade, um dos objetivos da escolha forçada é minimizar a possibilidade da preferência do avaliador, forçando-o a escolher uma dentre as declarações descritivas existentes. Mas, ainda de acordo com os autores, o método não é propício para ser usado de forma efetiva no atingimento das metas, pois não é possível visualizar o quantitativo das características. Além disso, Flippo (1980) afirma que o avaliador não se sente à vontade em utilizar um método que não lhe permite decidir ou expressar o que ele realmente pensa.

Devemos destacar que, independente do instrumento a ser utilizado, para que o resultado seja efetivo é importante levar em consideração quem vai avaliar. Partindo da premissa de que são pessoas as que avaliam, e nem todas têm conhecimento pleno do que deverá ser feito, elas, na condição de avaliadores, podem colocar tudo a perder, assim como podem fazer com que a sistemática de avaliação de desempenho funcione corretamente.



Por isso, o gestor deve considerar que é necessário que as pessoas sejam comunicadas sobre o funcionamento do que foi proposto e, sobretudo, devem ser treinadas para realizarem a avaliação da melhor maneira possível.

Leia sobre
Capacitação
Profissional
em: <[http://
www.admi-](http://www.admi-
nistradores.com.br/ar-
tigos/administracao-e-
negocios/capacitacao-
-profissional-e-para-pro-
fissionais/23744/)

nistradores.com.br/ar-
tigos/administracao-e-
negocios/capacitacao-
-profissional-e-para-pro-
fissionais/23744/>.
Acesso em: 26 nov.
2015.



Capacitação de Pessoas

Conforme destacado no subitem anterior, a partir do momento em que é determinado quem vai fazer a avaliação, é preciso capacitar essa pessoa para que ela saiba como proceder e, principalmente, durante todos os outros dias em que não ocorre formalmente a avaliação, pois esses são os pontos mais importantes.

A rigor, o dia da avaliação serve apenas para registrar oficialmente as impressões sobre o desempenho de alguém. A real avaliação ocorre cotidianamente e, para tanto, é importante que tanto o avaliado quanto os avaliadores saibam antecipadamente em quais quesitos farão as devidas análises.

Em paralelo, o gestor deve definir a periodicidade da avaliação para que as pessoas possam se preparar da melhor maneira possível, assim como acompanhar com mais detalhes o desempenho de seus pares. A partir do momento em que a primeira avaliação é realizada, surgem pontos a serem melhorados. Com isso, acreditamos que em um segundo momento de avaliação as pessoas consigam perceber se houve ou não diferenças significativas de melhoria.

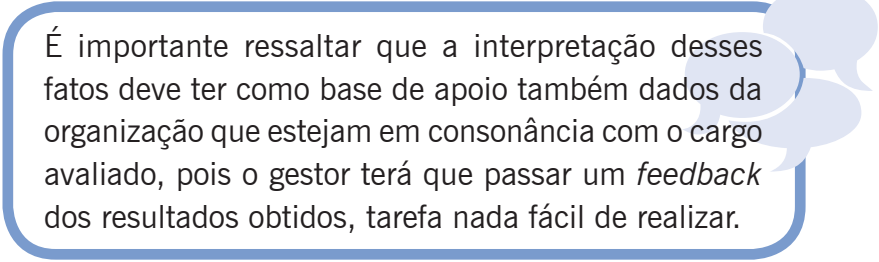
Logo que o gestor tenha claramente o conhecimento de quando será realizada a avaliação, ele poderá trabalhar de maneira proativa no intuito de se antecipar aos problemas, capacitando os participantes para que dominem cada vez mais essa sistemática.

As capacitações podem ser feitas mediante a aplicação de palestras, simulações, dinâmicas de grupo, dentre outras maneiras. Porém, o mais importante é que elas estejam em consonância com aquilo que de fato será realizado na prática para que seja possível consolidar as impressões corretas desejadas pelos idealizadores do processo.

Partindo da premissa de que estamos falando de uma capacitação, a construção de um conjunto de ações segue a mesma sistemática do subsistema de Treinamento e Desenvolvimento, ou seja, deve contemplar o levantamento das necessidades de treinamento, de planejamento, de implementação e de avaliação dos resultados.

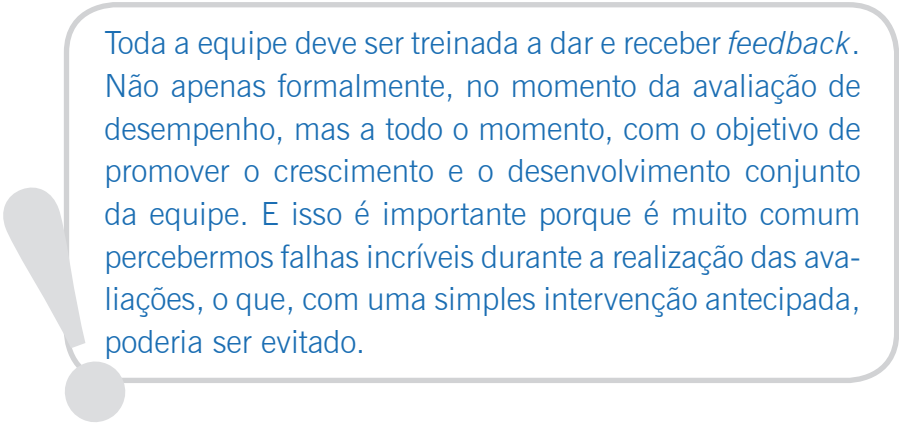
No que tange ao levantamento das necessidades de treinamento, o gestor poderá utilizar os subsídios surgidos após a primeira aplicação da avaliação de desempenho. Se não tiver aplicado ainda, as necessidades serão aquelas consideradas inerentes ao bom funcionamento do sistema, baseadas na percepção dos idealizadores.

Posteriormente ao processo já realizado de avaliação, o gestor deve se preocupar em tabular todos os dados e, acima de tudo, fazer suas ponderações e análises sobre os resultados obtidos.



É importante ressaltar que a interpretação desses fatos deve ter como base de apoio também dados da organização que estejam em consonância com o cargo avaliado, pois o gestor terá que passar um *feedback* dos resultados obtidos, tarefa nada fácil de realizar.

O planejamento e a execução são derivados do levantamento de necessidades. O mesmo raciocínio, de certa forma, vale para a avaliação, na qual o gestor deverá fazer um acompanhamento continuado para que futuras ações corretivas procurem minimizar os problemas encontrados.



Toda a equipe deve ser treinada a dar e receber *feedback*. Não apenas formalmente, no momento da avaliação de desempenho, mas a todo o momento, com o objetivo de promover o crescimento e o desenvolvimento conjunto da equipe. E isso é importante porque é muito comum percebermos falhas incríveis durante a realização das avaliações, o que, com uma simples intervenção antecipada, poderia ser evitado.

Dentre as falhas mais comuns que os gestores precisam se preocupar ao elaborar treinamentos, capazes de minimizar os resultados negativos encontrados, podemos observar, conforme a visão de Lacombe e Heilborn (2003), as seguintes:

Dez principais razões para falhas nas avaliações de desempenho

1. O gerente não tem informações a respeito do desempenho real de um funcionário.
2. Os padrões pelos quais o desempenho de um funcionário é avaliado não estão claros.
3. O gerente não leva a avaliação a sério.
4. O gerente não está preparado para a revisão de avaliação com o funcionário.
5. O gerente não é honesto/sincero durante a avaliação.
6. O gerente não tem habilidade para fazer a avaliação.
7. O funcionário não recebe *feedback* contínuo do desempenho.
8. Os recursos oferecidos são insuficientes para recompensar o desempenho.
9. A discussão é sobre desenvolvimento do funcionário ineficiente.
10. O gerente usa linguagem obscura/ambígua no processo de avaliação.

Figura 19: Dez razões principais para falhas nas avaliações de desempenho
Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2005)



Depois de analisar a Figura 19, você consegue concluir o quê? Provavelmente, você já deve ter percebido que os maiores problemas relacionados à avaliação de desempenho são oriundos de questões criadas pela própria “empresa” e pelo avaliador.

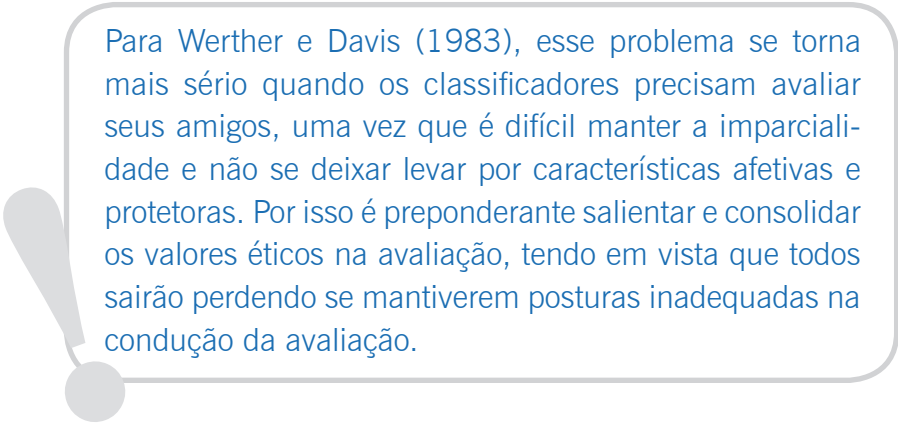
Não que o avaliado não crie problemas também, mas de certa forma, as relações de poder fazem com que as pessoas confundam ou se esqueçam das coisas e dos principais motivos nos quais a sistemática de avaliação está balizada. Porém, gostaríamos de destacar que, dos problemas mais comuns apresentados, todos eles podem ser resolvidos.

Nesse sentido, é pertinente trabalhar de forma mais aprofundada esses problemas com as ações de capacitação, sobretudo as comportamentais. Desse modo, serão desenvolvidas nos participantes competências que possibilitarão, de fato, que eles agreguem valor e não simplesmente cumpram regras. Tais pontos, bem desenvolvidos e continuamente treinados minimizarão erros e, por consequência, permitirão maior longevidade à eficácia do sistema.

Outros pontos que devem ser desenvolvidos nas capacitações são os relacionados à percepção humana, pois, como já mencionado, a avaliação

é algo subjetivo e deve representar aquilo que as pessoas veem, isto é, o que elas realmente enxergam das demais. Para entender melhor o que estamos abordando, apresentamos a seguir os principais pontos, baseados na visão de alguns autores.

- **Efeito de Halo:** de acordo com Ribeiro (2006), é o clima de simpatia e afinidade estabelecido entre o avaliador e o avaliado que leva o avaliador a ser mais generoso. Carnegie (1978) afirma que isso ocorre em face da grande ênfase dada sobre um determinado traço e de certa forma, pela falta de informações sobre o desempenho do avaliado. Esse efeito pode ser tanto positivo, quanto negativo. Quando positivo, as ponderações do avaliador tendem a ser grandes demais. Quando negativo, as ponderações tendem a ser punitivas. Logo, é necessário realizar capacitações que possibilitem às pessoas lidar com essas situações.

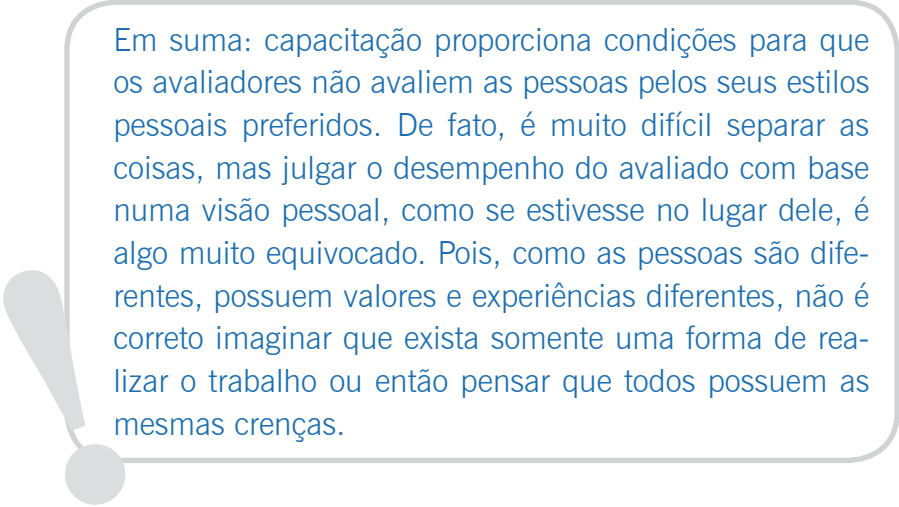


Para Werther e Davis (1983), esse problema se torna mais sério quando os classificadores precisam avaliar seus amigos, uma vez que é difícil manter a imparcialidade e não se deixar levar por características afetivas e protetoras. Por isso é preponderante salientar e consolidar os valores éticos na avaliação, tendo em vista que todos sairão perdendo se mantiverem posturas inadequadas na condução da avaliação.

- **Tendência central no julgamento:** ocorre quando todos os avaliados são classificados como “bom”, ou seja, se as opções são “insuficientes”, “regular”, “bom”, “muito bom” e “excelente”, alguns optam por conceder “bom” para todos, ou atribuir conceito ao valor do meio ou central (RIBEIRO, 2006, p. 296). A visão de deste autor é reforçada pelas de Werther e Davis (1983) e Carnegie (1978), quando comentam que é um erro muito comum e, ao mesmo tempo, depreciativo em relação aos demais, pois todos acabam sendo avaliados igualmente, o que não necessariamente é verdade. Por colocar todos na média, desmotivam os que se sentem prejudicados, o que é muito ruim. Para os autores, inclusive, algumas vezes os departamentos de pessoal encorajam esse tipo de comportamento, exigindo que os avaliadores justifiquem as categorizações extremamente altas

ou baixas (WERTHER; DAVIS, 1983). Por outro lado, pode acontecer o contrário, a pessoa pode se sentir mal no papel de avaliador e no de julgar o desempenho dos demais; e com isso perde toda a essência do que deve ser feito.

Então o que fazer para evitar tal problema? Em primeiro lugar, os idealizadores do sistema de avaliação de desempenho deverão trabalhar em eventos de sensibilização. A sensibilização, de certa forma, é uma capacitação! Em um segundo momento, esclarecer que as pessoas devem cumprir o seu papel, independente do cargo que ocupam e da natureza da atividade a ser feita. E, por fim, procurar desenvolver juntamente o processo, orientando-os para os problemas existentes e para a manutenção do padrão de avaliação.

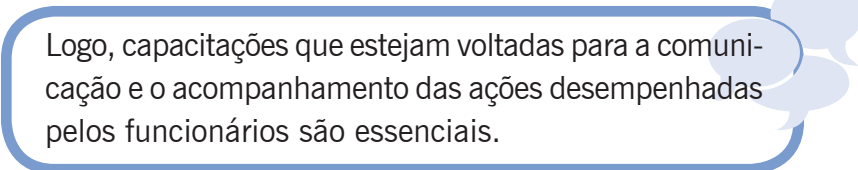


Em suma: capacitação proporciona condições para que os avaliadores não avaliem as pessoas pelos seus estilos pessoais preferidos. De fato, é muito difícil separar as coisas, mas julgar o desempenho do avaliado com base numa visão pessoal, como se estivesse no lugar dele, é algo muito equivocado. Pois, como as pessoas são diferentes, possuem valores e experiências diferentes, não é correto imaginar que exista somente uma forma de realizar o trabalho ou então pensar que todos possuem as mesmas crenças.

O problema citado anteriormente é muito comum de acontecer, tendo em vista que a expectativa, quando muito grande, costuma ser prejudicial, uma vez que ofusca os sentidos no momento de perceber as coisas. Às vezes, quando isso ocorre, os avaliadores apresentam atitudes mais paternalistas, assim como os próprios avaliados costumam demonstrar atitudes mais defensivas.

- **Complacência ou excesso de rigor:** conforme destacado por Werther e Davis (1983, p. 275), “[...] existem pessoas que apresentam uma enorme capacidade em ser muito complacente ou muito rigorosa”. A rigor, no momento de apresentar o *feedback* o avaliador deve ser justo e saber equilibrar a forma

de se comunicar com o avaliado. Quando for complacente, pode gerar percepções por parte do funcionário de que o processo não é verdadeiro ou então, que o processo está “fácil” demais. Se isso acontecer, gerará resultados de desconfiança, o que conotará em um possível desempenho aquém do esperado na próxima avaliação. Vale ressaltar que isso não é uma regra, apenas uma tendência. Por outro lado, o excesso de rigor na avaliação, a não ser que a empresa e o avaliador cumpram com tudo aquilo que prometeram, certamente gerará resultados pós-avaliação horríveis, desmotivadores. Tudo que é excessivo é prejudicial. Quando somos muito rigorosos e não agimos de acordo com o rigor exigido, há uma grande tendência de surgirem conflitos, pois ninguém gosta de ser tratado sem o devido respeito.



Logo, capacitações que estejam voltadas para a comunicação e o acompanhamento das ações desempenhadas pelos funcionários são essenciais.

No que se refere à capacitação de pessoas, gostaríamos de destacar um ponto que é essencial. Esse ponto pertence à etapa de pós-avaliação, ou seja, depois que a avaliação é realizada, é importante trabalhar na resposta daquilo que foi levantado sobre a pessoa.

Já sabemos que uma vez realizada a avaliação, o avaliado cria uma expectativa muito grande quanto ao seu desempenho e em relação ao que vai acontecer com ele. Nesse sentido, o *feedback* surge como uma ação fundamental para a manutenção do compromisso com a avaliação ou a total ausência de comprometimento com o que foi projetado pela empresa. Em outras palavras, conforme visão dos autores utilizados para esta Unidade, o problema não é avaliar. O problema está, exatamente, em dar uma resposta dos resultados encontrados ao avaliado.

Observe que o mais importante é que os *feedbacks* recebidos em geral sirvam como base para a construção de um plano de desenvolvimento pessoal ou para outras atividades de continuidade propostas pela organização, tais como: acompanhamento sistemático e treinamento.



O que costuma acontecer no momento do *feedback* é que os gestores não se preparam! Como não realizam controles periódicos, no momento da conversa não sabem exatamente os pontos fortes e fracos e, em uma tentativa de parecerem seguros da situação, acabam agindo com excesso de rigurosidade ou então falta de cobrança, o que coloca a própria avaliação em risco pelo descrédito gerado no avaliado.

Tendo em vista que podemos entender *feedback* como sinônimo de “retroinformação”, os resultados da análise de revisão e avaliação de desempenho são realimentados no processo ativo de estabelecimento e de planejamento da ação, e ajudam a determinar mudanças nos objetivos e planos. Essa retroinformação também deve ser repassada ao avaliado a respeito de seu desempenho, tanto no aspecto técnico como de relações humanas do trabalho.

É importante destacar que quando falamos em mudanças, as mais efetivas são as que não demandam uma troca radical de comportamento, ou seja, as pessoas, dependendo da informação que receberam, perceberão as coisas de uma forma e, inconscientemente, farão a avaliação custo *versus* benefício. Com isso, se elas acharem que vale a pena e, se tal mudança proposta não afetar suas vidas para pior, elas mudarão. Caso contrário, permanecem como estão.

Os resultados da avaliação são úteis para a empresa, no sentido de estabelecer um plano de desenvolvimento para o colaborador focado em sua real necessidade, além de proporcionar uma base de critérios claros e objetivos para alavancar a carreira profissional e obter promoção, tornando esses processos menos subjetivos. Para o próprio avaliado o *feedback* pode ser de grande valia, pois quando tem claros seus pontos fortes e fracos, o profissional pode buscar o autodesenvolvimento e crescimento profissional de acordo com os seus objetivos.

O *feedback* só é fornecido quando podemos contribuir para o sucesso do outro. Deve ser feito diretamente à pessoa, os elogios podem ser feitos em público, mas a crítica em particular. Devem ser usados todos os elementos da percepção de dados concretos, iniciando sempre pelos pontos fortes (RABAGLIO, 2004).

A autora afirma ainda que é importante estabelecer metas de manutenção dos pontos fortes e dos pontos com o intuito de melhorar, e

abordá-las sempre ilustrando com os dados reais, pois o avaliador precisa compreender a necessidade de aprimorar-se, estabelecendo metas de melhoria com prazos fixados para reavaliação.

Resumindo



Nesta Unidade, estudamos a avaliação de desempenho e suas particularidades. Vimos que para estruturar o sistema de avaliação de desempenho é necessário definir quem avaliará, quando será realizada a avaliação, quais critérios deverão ser considerados, o que deve ser feito antes de aplicar o instrumento de avaliação e, sobretudo, o que fazer depois.

O mais importante é você saber que o desempenho profissional pode ser influenciado por diversos motivos, o que implica a necessidade de adotar medidas preventivas e de monitoramento contínuo dos funcionários. Sabemos que antigamente as empresas adotavam a avaliação de desempenho como alternativa “adequada” à punição profissional, apenas. Não era comum desenvolver o conceito da melhoria contínua. Atualmente, tal ação vem sendo repensada pelas empresas, pois sabe-se que os prejuízos de uma demissão por causa de um baixo desempenho, por exemplo, tendem a ser muito mais altos do que a tentativa de melhorar o que foi verificado. Logicamente, são questões de foro íntimo que devem ser cuidadosamente pensadas, pois na administração não existe a linearidade simples de ação e reação.

Muito bem, agora que você já leu toda a Unidade, já entendeu todo o assunto abordado aqui, chegou o momento de testar seu conhecimento. Veja se atingiu o objetivo proposto no início da Unidade; e caso não se lembre, releia-o para responder às questões a seguir. Boa tarefa para você!



Atividades de aprendizagem

1. Cite e explique detalhadamente quais ações o gestor deve fazer para pos-suir informações sobre o desempenho de seus funcionários no momento da avaliação.
2. Em um processo de avaliação, é comum constatarmos a presença de gestores que são rigorosos ou complacentes, fatores esses que tendem a prejudicar o processo de avaliação de desempenho. Perguntamos: o que a empresa deve fazer para evitar esse tipo de problema?
3. Ultimamente as organizações estão adotando o feedback estilo destrutivo, em que o avaliador literalmente acaba com qualquer esperança de seus avaliados com relação a obterem uma posição sobre o seu desempenho. Perguntamos: tal afirmativa está correta? O que o gestor pode esperar de uma situação desse tipo futuramente? Justifique sua resposta.
4. Teoricamente, o gestor deve levantar os resultados de desempenho de seus avaliados antes de iniciar a devida conversa sobre os seus resul-tados. Todavia, sabemos que é uma atividade que exige organização e proatividade, o que gera muito trabalho. Por isso que a grande maioria dos gestores não se preocupa e acaba indo para as reuniões baseadas apenas em suas percepções pessoais. Perguntamos: isso está correto? Caso negativo, o que deve ser feito para contornar tal situação?
5. Cite e explique os passos para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho 360°.
6. Considerando a realidade da organização em que você trabalha, desen-volva um instrumento de avaliação de desempenho baseado no método escala gráfica.
7. Não são todas as empresas que possuem formalmente um sistema de avaliação de desempenho. Perguntamos: por que você acha que isso ocorre? Responda a essa questão levando em consideração a sua reali-dade profissional, bem como os conceitos apresentados nesta Unidade.

6

UNIDADE

Higiene e Segurança no Trabalho e a Rotatividade de Pessoal



Nesta Unidade, você saberá da importância em manter um bom ambiente de trabalho e de como a Higiene e Segurança do Trabalho contribuem para a produtividade. Também verá sobre o tema rotatividade de pessoal.

Considerações Iniciais

Caro estudante,

A *performance* das organizações, em grande parte, está vinculada à saúde e à segurança do seu recurso essencial, o ser humano. São as pessoas que produzem, agregam energia, conhecimento, inovação e desenvolvem a organização; por isso é preciso manter os colaboradores saudáveis e seguros, assegurar condições básicas para o bem-estar, o melhor desempenho e para a produtividade. Tais cuidados compõem a Higiene e Segurança no Trabalho, uma das funções da gestão de pessoas nas organizações.

Esta Unidade tem o objetivo de discorrer sobre a Higiene e Segurança no trabalho, apresentar suas características e sua importância como processo fundamental orientado pela área de RH, envolvendo todos na organização, além das principais questões relativas à rotatividade de pessoal.

Então, vamos ao trabalho!

Conceitos

A Higiene e Segurança no Trabalho é uma das atribuições da gestão de pessoas e faz parte do processo de manutenção. Também cuida da prevenção de doenças e de acidentes relacionados ao trabalho (CHIAVENATO, 2008), pois é o processo que responde pela segurança “industrial”, higiene e medicina do trabalho por meio de estudos e ações, prevenindo e corrigindo problemas de saúde e segurança dos colaboradores (MARRAS, 2000).

A **higiene** no trabalho é o conjunto de normas e procedimentos que visam proteger a integridade física e mental do trabalhador, cuidando dos riscos de saúde, diagnosticando e prevenindo doenças ocupacionais, estudando e controlando o homem e seu ambiente de trabalho (MATOS, 2007).

A **segurança** no trabalho complementa as ações da higiene no trabalho, pois envolve a prevenção de acidentes e a gestão dos riscos ocupacionais (CHIAVENATO, 2004), por meio da conscientização das pessoas para a importância da proteção da vida na situação de trabalho (MARRAS, 2000).



Podemos observar então, que a **higiene** no trabalho trata das doenças e a **segurança** cuida dos riscos no trabalho, resultando em saúde e segurança aos profissionais em uma organização.

Conheceremos agora os aspectos da saúde no trabalho e as ações para mantê-la, analisando os itens da higiene no trabalho, apresentados a seguir:

- **Ambiente físico de trabalho** – envolve iluminação, ventilação, temperatura, umidade e ruídos;
- **Ambiente psicológico de trabalho** – cuida do relacionamento humano, da prática da liderança, da satisfação no trabalho e da gestão do estresse;
- **Ergonomia** – busca oferecer máquinas, equipamentos, móveis e instalações adequados ao trabalhador, além de ferramentas que reduzam o esforço físico e facilitem a locomoção; e
- **Saúde ocupacional** – atua no cuidado aos riscos físicos, químicos e biológicos da saúde; identifica possíveis estresses e realiza controle clínico para promover o bemestar (CHIAVENATO, 2008).

Ambiente Físico de Trabalho

A análise dos fatores expostos permite que a empresa atenda às necessidades básicas de saúde no trabalho e previna doenças que podem estar relacionadas a um ambiente insalubre. A precária iluminação causa fadiga visual, afeta o sistema nervoso, reduz a produtividade e pode provocar acidentes. A temperatura e a umidade do ar quando inadequadas geram doenças respiratórias, cansaço e até incapacidade laboral. Ruídos provocam danos à audição e quanto maior o tempo de exposição a eles maior o grau da perda da capacidade auditiva (MATOS, 2007).

Laboral – relativo a trabalho.
Fonte: Houaiss (2009).

Ambiente Psicológico de Trabalho

As relações interpessoais nas organizações interferem na produtividade das pessoas e na satisfação no trabalho. Por meio da liderança, os gestores promovem a saúde psicológica dos colaboradores, atuando:

- Na eliminação do autoritarismo;
- Na maior participação e autonomia dos trabalhadores; e
- No reconhecimento e valorização do trabalho (MATOS, 2007).

Entre os fatores psicológicos, o estresse é afetado pelas relações com gestores e colegas, pela forma como os gestores interagem com os colaboradores e pelo grau de satisfação no cargo ocupado; por isso merece atenção.

A Gestão do Estresse

Estresse é a necessidade de adaptação por parte dos indivíduos que exige lidar com um comportamento no limite (BOHLANDER *et al.*, 2003). Na medicina, segundo Houaiss (2009), estresse é o estado gerado pela percepção de estímulos que provocam excitação emocional e, ao perturbarem a homeostasia, levam o organismo a disparar um processo de adaptação caracterizado pelo aumento da secreção de adrenalina, com várias consequências sistêmicas. Trata-se, portanto, de um conjunto de reações de uma pessoa a estímulos ambientais ou pessoais (CHIAVENATO, 2008), interferindo na saúde física e mental, com redução da produtividade.

O estresse em um nível saudável mantém a pessoa ativa, porém, devemos ter cuidado em situações extremas. O estresse pode ser **causado** por problemas relativos:

- **ao cargo** – perfil, volume de trabalho, rigidez, falta de reconhecimento;
- **ao papel** – ambiguidade, conflito, preconceitos;
- **à estrutura** – comunicação, estilo dos gestores;
- **à cultura** – valores, grau de participação;
- **aos relacionamentos** – com superiores e colegas;
- **ao próprio indivíduo** – necessidades, expectativas, estabilidade emocional, experiências, flexibilidade; e
- **a fatores externos** – família, economia (BOHLANDER *et al.*, 2003; CHIAVENATO, 2008).

As condições insatisfatórias de trabalho como sobrecarga, pressão extrema, monotonia, ausência de desafios, autoritarismo do chefe, desconfiança, salário, falta de perspectiva de crescimento, problemas nas relações com colegas ou familiares e outros problemas pessoais causam fadiga, ansiedade, baixa concentração, medo, depressão, insônia, pressão alta, dores de cabeça, distúrbios gástricos e cardiovasculares, acidentes, além de afetarem significativamente a motivação de um indivíduo e, consequentemente, a produtividade da empresa (CHIAVENATO, 2008).

As **medidas** tomadas para a gestão do estresse devem ser:

- reconhecimento dos sintomas e situações específicas;
- boa comunicação;
- relações cooperativas e construtivas;
- metas e prazos realistas;
- flexibilidade nos procedimentos;
- valorização do trabalho das pessoas;
- planejamento; e
- descanso (BOHLANDER *et al.*, 2003; CHIAVENATO, 2008).

Ergonomia

Como item da higiene no trabalho, a ergonomia cuida de adaptar o trabalho e o ambiente de trabalho ao homem, através de uma infraestrutura que envolva materiais de trabalho em geral adequados às características e necessidades humanas. A ergonomia relaciona-se com a saúde ocupacional, pois previne danos físicos e promove o bem-estar no trabalho. Observe, a seguir, alguns cuidados que devem ser tomados na ergonomia:

- Modificações nos postos de trabalho;
- Redução do ritmo de trabalho; e
- Definição de pausas para descanso (MATOS, 2007).

Saúde ocupacional

A saúde ocupacional envolve os exames estabelecidos pela **Lei n. 24/94** – *Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional*. Tais exames são de responsabilidade das organizações (CHIAVENATO, 2008):

Leia mais sobre esta lei em: <<http://cm.jusbrasil.com.br/legislacao/879801/lei-24-94>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

- admissionais;
- demissionais;
- de retorno ao trabalho;
- de mudança de cargo;
- periódicos; e
- complementares (MARRAS, 2000).

A prevenção e a manutenção da saúde dos colaboradores requerem cuidados com os principais **problemas** no trabalho:

- Estresse;
- DORT (Doenças Osteomusculares Relativas ao Trabalho);
- Dependência química (álcool e drogas);
- AIDS; e
- Má alimentação e sedentarismo (MARRAS, 2000; BOHLANDER *et al.*, 2003; CHIAVENATO, 2008).

A empresa deve elaborar um **programa de saúde ocupacional** baseado nas seguintes etapas:

- Estabelecimento de indicadores de saúde, acompanhamento de doenças e acidentes;
- Criação de sistemas de relatórios médicos;
- Criação de normas para prevenção médica; e
- Recompensas aos gestores pelos cuidados com a saúde ocupacional (CHIAVENATO, 2008).

A empresa também pode oferecer aos seus profissionais assistência médica, reeducação e incentivos para a adoção de hábitos saudáveis, que incluem alimentação e atividade física, cuidados com a postura e outros, pois a gestão da saúde dos profissionais é importante para o equilíbrio e o desenvolvimento da organização.

Segurança no Trabalho

A Segurança no trabalho envolve a prevenção de acidentes, por meio da eliminação das condições inseguras de trabalho (CHIAVENATO, 2008) e do uso de equipamentos adequados para evitar lesões ou possíveis perdas (MATOS, 2007).

Os acidentes de trabalho são fatos involuntários, não premeditados, resultantes de atos ou condições inseguras de trabalho, que causam algum tipo de dano ao indivíduo (CHIAVENATO, 2008) e, como consequência, prejuízos à organização. São vários os tipos de acidentes de trabalho; Marras (2000) e Chiavenato (2008) os classificam em:

- **Acidentes sem afastamento** – são superficiais e sem gravidade, por isso o colaborador é medicado e pode retornar ao trabalho em seguida; e
- **Acidentes com afastamento** – são graves e causam o afastamento do colaborador por incapacidades de níveis variados para tratamento de recuperação, que podem ser:
 - **incapacidade temporária** – ausência da capacidade de trabalho no dia do acidente ou por período inferior a um ano;
 - **incapacidade permanente parcial** – redução permanente e parcial da capacidade de trabalho por período superior a um ano;
 - **incapacidade total permanente** – perda total e definitiva da capacidade de trabalho (ex.: perda da visão); e
 - **morte** – falecimento do profissional como consequência direta do acidente.

Há várias causas e consequências dos acidentes de trabalho, podemos observar algumas elencadas a seguir:

- **Condições inseguras** – são as principais causas de acidentes. Envolvem equipamentos inseguros, armazenamento inseguro e outros; e
- **Atos inseguros** – são os atos incoerentes dos colaboradores no trabalho, como carregar materiais pesados, descuidar da segurança com equipamentos e outros; podem ser provocados por desequilíbrios emocionais, tais como ansiedade ou agressividade (CHIAVENATO, 2008).

Os acidentes no trabalho são de responsabilidade tanto da empresa quanto do colaborador. Quando se trata de uma condição insegura, a organização é a responsável, pois o acidente ocorreu em função de limitações na estrutura física da empresa. Quando se trata de um ato inseguro, a responsabilidade é do colaborador, caso haja falta de experiência ou excesso

de confiança, cansaço, falta de habilidade motora e outros (MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2008).

Os acidentes no trabalho têm consequências para o indivíduo e para a organização. Vamos ver quais:

Para o indivíduo:

- Sofrimento físico;
- Incapacidade para o trabalho; e
- Desamparo à família.

Para a organização:

- Dificuldades legais e desgaste da imagem;
- Custos com curativos e tratamentos;
- Redução ou paradas na produção; e
- Danos ou perdas de materiais e equipamentos (MARRAS, 2000).

Obviamente, os acidentes de trabalho ocorrem sem que ambas as partes, organização e colaboradores, desejem. Para diminuir o risco desses acidentes, há a prevenção no trabalho, que ocorre por meio de duas condições básicas:

- Eliminação ou redução das condições inseguras de trabalho pela empresa; e
- Redução dos atos inseguros, maior atenção do colaborador ao realizar o trabalho, além do uso de equipamentos de proteção (CHIAVENATO, 2008).

Para tanto, Chiavenato (2008) sugere que as empresas adotem medidas preventivas. Observe quais:

- Educação contínua e treinamento em habilidades;
- Mapeamento de riscos;
- Engenharia (*Layout*); e
- Proteção.

Equipamentos de Proteção no Trabalho

A Segurança no trabalho está relacionada ao uso de equipamentos de proteção; por isso a empresa deve disponibilizá-los aos colaboradores, conscientizando-os da importância do seu uso.

Leia mais sobre a EPI em: <<http://www.jurisway.org.br/v2/noticia.asp?idnoticia=99363>>. Acesso em: 26 nov. 2015.



O **EPI** é o Equipamento de Proteção Individual para a proteção do colaborador contra acidentes e riscos no trabalho.

O EPI é previsto em lei e fornecido gratuitamente ao colaborador pela organização. Também, segundo Marras (2000), é de uso obrigatório. Veja alguns tipos de EPIs:

- Capacete;
- Óculos de segurança;
- Luvas; e
- Protetor auricular.

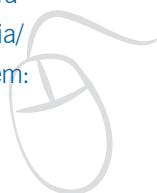
Marras (2000) afirma que para, efetivamente, diminuir o número de acidentes de trabalho a organização deve adquirir equipamentos adequados às suas atividades e que estejam devidamente aprovados pelo Ministério do Trabalho; treinar os usuários; fornecer os equipamentos; e manter o EPI. Cabe, então, ao colaborador cumprir as disposições legais do uso do EPI; e se responsabilizar pelo seu EPI (MARRAS, 2000).

É preciso esclarecer aos colaboradores sobre a importância do uso do EPI, prevenindo problemas e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida (MATOS, 2007).



É muito importante que haja fiscalização do uso do EPI pela organização, isso deve ser rigorosamente observado, para evitar acidentes e as consequências já descritas, assim como todas as ações de segurança no trabalho.

Leia mais sobre a CIPA e sua imposição, em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/cipa.htm>>. Acesso em: 26 nov. 2015.



O Controle da Segurança no Trabalho

A segurança no trabalho conta com a **CIPA, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes**, que é uma imposição legal da CLT, Consolidação das Leis do Trabalho, e é composta por representantes dos colaboradores e da organização, tendo o **papel** fundamental de:

- Apontar as condições e os atos inseguros na organização;
- Promover campanhas informativas quanto aos riscos no trabalho e o uso adequado de ferramentas e equipamentos; e

- Solicitar medidas para reduzir ou eliminar os riscos no trabalho (MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2008).

A área de RH deve indicar as soluções e orientar todos os gestores sobre a manutenção da segurança no trabalho; isso faz parte do planejamento de ações que envolvem, segundo Bohlander *et al.* (2003):

- Apoio dos gestores;
- Motivação e conhecimento da segurança;
- Treinamento e prevenção; e
- Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

É preciso elaborar um **programa** de segurança no trabalho, buscando:

- Ter estatísticas e indicadores de acidentes de trabalho;
- Desenvolver relatórios e ações;
- Criar normas e medidas de segurança; e
- Recompensar os responsáveis pela gestão da segurança (CHIAVENATO, 2008).

Programa de Higiene e Segurança no Trabalho

Após a análise dos aspectos expostos, é possível reunir as medidas essenciais ao processo de higiene e segurança no trabalho. Assim, um programa de higiene e segurança possui aspectos fundamentais, considerando as necessidades de saúde e proteção do trabalhador:

- Apoio da administração e dos colaboradores;
- Identificação dos requisitos de Higiene e Segurança;
- Avaliação e correção dos riscos no trabalho;
- Treinamento dos colaboradores; e
- Melhoria contínua do programa de Higiene e Segurança do Trabalho (CHIAVENATO, 2008).

O programa deve ser monitorado por todos da organização, considerando pontos como a melhoria do desempenho no cargo, a redução de afastamentos por doenças ou acidentes e outros, em um processo educativo, para melhorar continuamente a saúde, a segurança, o bem-estar no trabalho e a produtividade da organização.

A partir de agora, você conhecerá as principais questões relativas à rotatividade de pessoal. Fique atento ao assunto.

Rotatividade de Pessoal

O cenário empresarial atual é marcado por mudanças rápidas, tecnologia e intensa concorrência. As organizações estão se tornando competitivas, diferenciando-se por meio dos seus produtos e serviços, estrutura, processos e estilos de gestão.

Para auxiliar à organização, a gestão de pessoas amplia o seu papel, como função provedora e mantenedora de talentos capazes de melhorar os resultados, focada na valorização das pessoas e consciente da sua contribuição à competitividade empresarial.

Por isso, proporcionaremos a você uma reflexão sobre a rotatividade de pessoal, tema de grande importância para os administradores, já que influencia na produtividade das empresas. Veremos aqui alguns conceitos relacionados à rotatividade e, ainda, as formas de desligamento de profissionais das empresas, as causas da rotatividade, o modo como calculamos a rotatividade e, por fim, os custos e impactos da rotatividade nas organizações.

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, está relacionada com a saída dos profissionais de uma organização (OLIVEIRA, 2006). Quando os funcionários saem de uma organização, eles dão acesso à entrada de outros para substituí-los; a isso Chiavenato (2008) chama de rotatividade de pessoal. Esse processo está relacionado com desligamentos e admissões de profissionais, ocorridos voluntária ou involuntariamente (ROSÁRIO, 2006). Quando um funcionário se desliga da empresa, normalmente ela precisa de um novo profissional para assumir a função daquele que saiu. Assim, o fluxo de saídas, seja por desligamento, demissão ou aposentadoria, deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas, ou admissão, de pessoas (CHIAVENATO, 2008).



Leia mais sobre *turnover*, em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

Tipos de Desligamento

Segundo Chiavenato (2008), há dois tipos de desligamento: o primeiro por iniciativa do funcionário que decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho, com base no seu grau de insatisfação ou nas oportunidades do mercado. Nesta forma de desligamento, muitas empresas, quando objetivam reduzir pessoal, adotam Planos de Demissão Espontânea/Voluntária/Incentivada (PDE, PDV, PDI), que envolvem acordos de pagamento de alguns meses de salário, conforme o tempo de serviço, além da extensão do benefício de assistência médica por alguns meses. O segundo tipo de desligamento pode ocorrer por iniciativa da organização, quando ela decide substituir o profissional por outro mais adequado às suas necessidades ou para a redução da sua força de trabalho. Entretanto, antes de demiti-lo, a empresa pode optar por práticas como transferências, trabalho em casa (*Home Office*) ou reciclagem através do treinamento. Quando a demissão é necessária, a organização negocia com o profissional e o sindicato de modo a evitar ou minimizar possíveis ações judiciais, problemas de redução de moral ou produtividade; neste caso, através da recolocação do profissional (*Outplacement*), por meio de assessoria na busca de uma nova ocupação no Mercado de Trabalho.

Causas da Rotatividade

A rotatividade é um aspecto fundamental da dinâmica organizacional e para combatê-la é necessário identificar as suas causas (CHIAVENATO, 2008). Também pode ser o resultado de variáveis externas e internas à organização. Entre as **variáveis externas** estão:

- A situação de oferta e procura do mercado de RH;
- A conjuntura econômica; e
- As oportunidades de emprego no Mercado de Trabalho.

Entre as variáveis internas, segundo Chiavenato (2008), podemos citar as seguintes:

- A política salarial ou de benefícios oferecida;
- O estilo de gestão;
- As oportunidades de crescimento na empresa; e
- As condições físicas e sociais de trabalho (relacionamento humano).

Rosário (2006) afirma que existem várias causas do *turnover*, dentre as quais ele cita: ofertas mais atraentes de outras organizações, a imagem da organização, a cultura da organização, suas políticas de recrutamento e seleção, rotina sem desafios e falta de reconhecimento do trabalho. As causas da rotatividade são diagnosticadas e avaliadas pela gestão de pessoas por meio de entrevistas no ato do desligamento ou de dados coletados de outras formas pela empresa (CHIAVENATO, 2008), seja através de pesquisas de clima organizacional, do processo de recrutamento e seleção ou da integração do funcionário à cultura da empresa (ROSÁRIO, 2006).

Índice de Rotatividade de Pessoal

Além da identificação das causas da rotatividade, é necessário mensurá-la, pois o índice de rotatividade pode ser calculado por meio de uma fórmula indicada por Chiavenato (2008):

$$\text{IR} = \frac{\text{Nº funcionários desligados} \times 100}{\text{Efetivo médio da empresa}}$$

Esse cálculo mede a proporção dos desligamentos ocorridos em relação à força de trabalho da organização e tais informações oferecem à organização a percepção e o acompanhamento da situação, possibilitando que ela atue na melhoria do processo, buscando práticas que minimizem o *turnover* e evitem que isso interfira na produtividade (CHIAVENATO, 2008). A organização define, conforme as suas necessidades, a periodicidade do cálculo dos índices de rotatividade. Esse cálculo pode ser mensal ou anual, conforme Rosário (2006).

Custos e Impactos da Rotatividade nas Organizações

Oliveira (2006) ressalta que o turnover gera transtornos na empresa por falta de mão de obra, e isso acaba por limitar a produtividade da organização, pois existem custos com os desligamentos e as admissões, impactos financeiros, de tempo e de recursos, perda de produtividade, de lucratividade, de capital intelectual e de motivação das pessoas, além da interferência na imagem da empresa junto aos seus clientes (ROSÁRIO, 2006).

Para Chiavenato (2008), a alta rotatividade reflete no clima organizacional e, em médio e longo prazo, pode resultar em perdas de negócios, prejudicando a organização, o mercado, a economia nacional e a sociedade. O Quadro 11 relaciona os custos da rotatividade de forma mais específica. Observe:

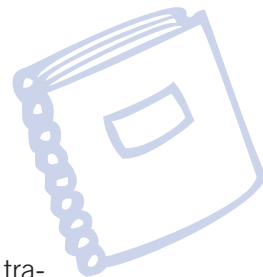
Custos de desligamento	Pagamento de salário, direitos trabalhistas e benefícios; entrevista de desligamento; cargo à espera de substituição; <i>outplacement</i> .
Custos de recrutamento	Anúncios; materiais; custos e tempo dos recrutadores; visitas à escolas/universidades; pesquisas de mercado; atendimento aos candidatos.
Custos de seleção	Entrevistas, testes e provas de conhecimento; custos e tempo dos selecionadores; verificação de referências dos candidatos; exames ocupacionais.
Custos de treinamento	Socialização do contratado; treinamento; baixa produtividade durante o treinamento; tempo dos instrutores.

Quadro 11: Custos da rotatividade de pessoal nas organizações

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Podemos perceber, então, que a rotatividade deve ser gerida de modo a minimizar ou evitar prejuízos para a organização, especialmente na produtividade.

Resumindo



Nesta Unidade vimos que a higiene e a segurança no trabalho integram o processo de Manutenção da gestão de pessoas, que, para Matos (2007), visa preservar o indivíduo e assegurar a produtividade organizacional valorizando o ser humano.

A higiene no trabalho trata da saúde e das doenças ocupacionais, avaliando aspectos do ambiente físico e psicológico do trabalho, com destaque para as práticas de liderança e a gestão do estresse, as condições ergonômicas e a saúde ocupacional; e buscando prevenir a DORT e estimular hábitos saudáveis nos colaboradores.

A segurança no trabalho cuida da proteção dos colaboradores, prevenindo acidentes no trabalho que podem ou não resultar no afastamento do trabalhador, eliminando condições e atos inseguros, cuidando do uso do EPI e mantendo ativa a CIPA. As organizações devem planejar e cumprir um programa de higiene e segurança no trabalho que envolva apoio, informações constantes, treinamento e continuidade do processo.

Ressaltamos, portanto, o planejamento, a estrutura física da empresa, as relações saudáveis, os equipamentos adequados ao homem, a prevenção e o tratamento de doenças, o EPI, o treinamento contínuo e a CIPA para controlar as melhorias constantes do local de trabalho e da produtividade.

Nesta Unidade, vimos que a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, é o estudo da saída de profissionais de uma empresa. O desligamento pode ser opção do profissional, motivado por insatisfação no trabalho ou por melhores oportunidades, ou decisão da empresa, visando

reduzir custos ou melhorar a qualificação dos seus profissionais para elevar a competitividade. Portanto, o *turnover* está relacionado a causas internas (empresa) ou externas (mercado).

Os resultados produzidos pelas organizações dependem também da gestão da rotatividade, cabendo à gestão de pessoas o seu acompanhamento e a identificação das suas causas, para buscar soluções que evitem ou minimizem esse processo, o qual gera limitações na produtividade, na autoestima moral dos funcionários, perda de potencial humano e de desenvolvimento da organização.

Finalmente, pudemos perceber que um alto índice de *turnover* demonstra que algo está errado e precisa ser melhorado. A gestão de pessoas deve estar atenta aos processos de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e reconhecimento, para neutralizar os possíveis danos do *turnover* às organizações.

A seguir você terá algumas atividades para realizar. Para tanto, você deve ter certeza de que compreendeu o assunto explorado aqui nesta Unidade.

Releia o objetivo e certifique-se de que está pronto para responder às questões. Elabore textos com suas palavras, pois não é recomendado que responda como está no texto. Sintetize suas ideias, isso é fundamental para ser bem compreendido.

Bons estudos.



Atividades de aprendizagem

1. O que é higiene e segurança no trabalho?
2. Quais os itens da higiene no trabalho? Explique-os.
3. Quais as causas dos acidentes de trabalho?
4. Que medidas a organização deve tomar para prevenir?
5. Qual a função da CIPA?

6. Defina com suas palavras a rotatividade de pessoal.
7. Cite cinco causas da rotatividade.
8. Quem é responsável pela identificação das causas da rotatividade e como isso é feito?
9. Quais os custos/impactos gerais da rotatividade?

Referências



BALLBACK, Jane; SLATER, J. *Marketing pessoal: como orientar sua carreira para o sucesso*. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BENDER, Arthur. *Personal branding: construindo sua marca pessoal*. São Paulo: Integrare Editora, 2009.

BERGAMINI, Cecília W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

BOHLANDER, George et al. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2005.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BROWN, H. Douglas. *Teaching by principles: an interactive approach to language pedagogy*. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

BUENO, José Hamilton. *Autodesenvolvimento para a empregabilidade: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos*. São Paulo: LTr, 1996.

CARDOSO, M. Faça seu marketing pessoal. *Revista Vencer!* São Paulo, n. 6, p. 30-37, mar. 2000.

CARNEGIE, Dale. *Administrando através de pessoas*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993. 1 v.

CASE, Thomas. A. *Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CATHO Online. Disponível em: <<http://home.catho.com.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

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

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola. 2013. Disponível em: <<http://www.ciee.org.br/portal/institucional/index.asp>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

COLOMBINI, Leticia. *Etiqueta no trabalho*. Janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=w559sqnwl>. Acesso em: 26 nov. 2015.

COLOMBINI, Leticia; BARBOSA, G. *Etiqueta no trabalho*. *Você SA*, São Paulo, n. 43, p. 28-36, jan. 2002.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. *Introdução à educação a distância*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2003.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FARIA, J. C. *Administração: introdução ao estudo*. 3. ed. São Paulo: Thomson/Pioneira, 1997.

FEPESSE. Disponível em: <<http://www.fepese.org.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

FERNANDES, Wagner. *O novo mercado de trabalho*. Outubro de 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-novo-mercado-de-trabalho/12841/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

FLIPPO, Edwin Bly. *Princípios de administração de pessoal*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

FRANCO, Simon. *Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total*. 5. ed. São Paulo: Editora Ática, 1999.

GEHRINGER, Max. O que é empregabilidade. *Você SA*, São Paulo, n. 26, p. 198, ago. 2000.

_____. Rir é o melhor negócio. *Você SA*, São Paulo, n. 53, p. 3847, nov. 2002.

_____. *Faça seu marketing pessoal*. 2007. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=6&canallocal=27&canalsub2=174&id=842>. Acesso em: 26 nov. 2015.

_____. *Como deve ser o currículo ideal*. 2009. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG83698-6047,00.html>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

GIEGOLD, William C. *Administração por objetivos: uma abordagem de instrução programada*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Editora Atlas 1994.

GOMES, M. T. O que você pode fazer por você em 2002. *Você SA*, São Paulo, n. 44, p. 24-33, fev. 2002.

HART, R. *Networking*. São Paulo: Clio Editora, 2004.

HILSDORF, Carlos. *O que é empregabilidade?* Junho de 2009. Disponível em: <<http://carloshilsdorf.com.br/blog/empregabilidade/>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

HOUAISS, Instituto Antonio Houaiss. Versão monousuário, 3.0. CD-ROM. Rio de Janeiro: Objetiva: jun. 2009.

IVANCEVICH, John M. *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JCMIDIÁTICA. *Análise SWOT*. Disponível em: <<http://jcmidiatica.blogspot.com.br/2008/09/anlise-swot.html>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

KOLASA, Blair J. *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. *Dicionário de Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LÈBRE, A. *Networking: como criar, manter e usufruir de sua rede de contatos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MACEDO, G. B. de. *Empregue seu Talento – Carreira Solo: a nova opção para o fim do emprego*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

MACIAN, Leda Massari. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1987.

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

_____. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, Rogerio. *Marketing pessoal, sucesso global*. Janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/3446/marketing-pessoal-sucesso-global>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

MARTINS, Rômulo. *Na entrevista de emprego seja você mesmo!* Junho de 2010. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/entrevista/pratica/231109-na+entrevista+de+emprego+seja+voce+mesmo.shtm>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

MATOS, Patricia Pires de. *Higiene e segurança no trabalho*. 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Artigo/4693/higiene-e-seguranca-no-trabalho.html>. Acesso em: 27 nov. 2015.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINARELLI, José Augusto. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Editora Gente, 1995.

_____. *Venda seu peixe!* São Paulo: Editora Infinito, 2000.

_____. *Networking: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, Sandra Regina Gouveia. *20 dicas para se dar bem na entrevista de emprego*. Julho de 2009. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/entrevista/pratica/210708-20dicas_bementrevista.shtm>. Acesso em: 27 nov. 2015.

OLIVEIRA, Taís Fátima L. *Rotatividade de pessoal: turnover*. Novembro de 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento: teorias e modelos*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

PETERS, Tom J. *A marca você – 50 maneiras de reinventar: de “empregado” a agente de mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PONTES, Benedito R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

PROESTÁGIOS. *Talento. Mostre que você tem*. [2013]. Disponível em <<http://centraldeestagio.blogspot.com.br/2012/06/vagas-de-estagio-pedagogiamagisterio.html>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

PUCHOL, Luis. *Dirección Y Gestión De Recursos Humanos*. 2. ed. Rev. atual. Madrid: Esic Editorial, 1995.

RABAGLIO, Maria O. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHERS, R. Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 20. n. 3, jul./set., 1980.

ROCHA, Marisa. Seu currículo tem que brilhar. *Você SA*, São Paulo, n. 29, p. 24-33, nov. 2000.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. *Rotatividade de pessoal* (turn over). Maio de 2006. Disponível em: <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>>. Acesso em: 9 jun. 2010.

SADIA. Trabalhe conosco. Disponível em: <<http://www.sadia.com.br/fale-conosco/trabalhe-conosco.jsp>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

SAVIOLI, Nelson. *Carreira: manual do proprietário*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

SHINYASHIKI, Roberto. *Você: a alma do negócio*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

WERTHER Jr., Willian. B.; DAVIS, Keith. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

XAVIER, Ricardo de Almeida P. *Sua carreira: evitando os erros que atrapalham*. São Paulo: Editora STS, 2001.

Dante Marciano Girardi



Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPEGC/ UFSC, mestre em Administração de RH – PPGA/ UFRGS (1980) e graduado em Administração – UFSC (1977). Professor Associado do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, onde atua desde 1980 e é Coordenador do NUPERH – Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos. Publicou/organizou 15 livros, 10

capítulos de livros, 10 artigos em periódicos completos e apresentou 20 trabalhos em anais e congressos, em autoria ou coautoria, nos últimos 10 anos. Orientou mais de 400 trabalhos acadêmicos e realizou dezenas de consultorias, cursos e palestras. Possui experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Administração de Recursos Humanos, Comportamento Humano nas Organizações, Capital Humano, Estratégia Organizacional, Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas, Consultoria Interna de RH, Processos de Recursos Humanos: Plano de Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho, Educação Corporativa, Terceirização, Gestão por Competências, Mercado de Trabalho, Planejamento de Carreira e Empregabilidade.

Marcos Baptista Lopez Dalmau



Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), possui mestrado (2001) e doutorado (2003) em Engenharia de Produção pela mesma instituição. Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Administração com ênfase em Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas:

treinamento e desenvolvimento, educação a distância e gestão por competências. É avaliador de cursos do INEP e da Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina; avaliador de artigos de revistas e eventos nacionais. Autor de vários artigos relacionados à área de Recursos Humanos em geral, em eventos nacionais e internacionais. É professor do Curso de Mestrado em Administração da UFSC. Atualmente exerce a função de coordenador do Curso de Graduação em Administração da UFSC.