

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

ANA CLAUDIA SOUZA VAZQUEZ
CLÁUDIA MARIA MÜLLER



SESCOOP/RS

Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS



SESCOOP/RS

Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul

Porto Alegre
2017

© desta edição SESCOOP/RS 2017

Capa, projeto gráfico, revisão e editoração: Editora Buqui

CIP-Brasil, Catalogação na fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

V463m

Vazquez, Ana Claudia Souza

Manual de boas práticas de recursos humanos / Ana Claudia Souza Vazquez,
Cláudia Maria Müller. | 1. ed. | Porto Alegre, RS : Buqui, 2017.

112 p.

ISBN: 978-85-8338-349-9

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos
I. Müller, Cláudia Maria. II. Título.

17-40398 | CDD: 658.3 | CDU: 005.95/.96

15/03/17 | 16/03/17

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS



SESCOOP/RS

Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO MANUAL	7
1.1 O cooperativismo	7
1.2 Objetivos	10
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.1 Planejamento estratégico de RH.....	11
2.1.1 Definição das políticas funcionais de RH	12
2.1.2 Formulação das estratégias funcionais de RH.....	13
2.1.3 Elaboração do plano de ação	14
2.1.4 Checagem da consistência do plano estratégico RH	14
2.2 A conexão entre as estratégias organizacionais e as estratégias de preparo e desenvolvimento de pessoas	15
2.3 Estruturando a área de RH	15
2.4 Quadro síntese	18
PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS	19
3.1 Processos de agregar pessoas	20
3.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal	20
3.2 Processo de aplicar pessoas.....	35
3.2.1 Organograma	35
3.2.2 Análise e descrição de cargos	39
3.2.2.1 Descrevendo cargos	39
3.2.2.2 Coleta de dados.....	41
3.2.2.3 Modelo de descrição	42
3.2.2.4 Validação dos dados.....	45

3.2.3 Orientação das pessoas	45
3.2.3.1 Programa de Integração de Novos Empregados.....	45
3.2.3.2 Sistema de avaliação do desempenho	47
3.3 Processo de recompensar pessoas	58
3.4 Processo desenvolver pessoas	62
3.5 Processo de manter pessoas	68
3.6 Processo de monitorar pessoas.....	70
3.6.1 Pesquisa de clima	70
3.6.2 Entrevista de desligamento	72
 INDICADORES DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS	 77
 REFERÊNCIAS	 83
 ANEXOS	 85

APRESENTAÇÃO DO MANUAL

1.1 O cooperativismo

Cooperativismo é um sistema que permite às pessoas se organizarem por meio de um empreendimento autogerido para alcançar suas aspirações econômicas e sociais comuns. Ao formar uma cooperativa, os sócios não apenas reduzem custos, como também ganham maior poder de barganha, uma vez que negociam em grupo o seu produto ou a sua força de trabalho, e assim conseguem se inserir e competir no mercado.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional, cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns a seus integrantes. Constitui-se numa empresa de propriedade coletiva, democraticamente gerida.

A cooperativa não visa concentrar renda ou acumular capital, mas necessita de capital para se estruturar a fim de melhorar as condições de vida de seus cooperados. Não há o objetivo do lucro, mas sim o de gerar e distribuir renda aos cooperados de forma proporcional ao trabalho ou participação de cada um na formação dos resultados. É um empreendimento de gestão transparente e democrática em que os rumos do negócio obedecem às decisões da maioria. Todos os cooperados são donos, empreendedores, e têm direito igual ao voto.

As cooperativas baseiam-se nos valores de **autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade**. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os outros.

Os princípios cooperativos são diretrizes que orientam as práticas nas cooperativas, a partir do conjunto de valores universais. Foram originados da forma com a qual os Pioneiros de Rochdale, fundado-

res da primeira cooperativa moderna, estabelecida na Inglaterra, em 1844, operacionalizavam o negócio em comum, e posteriormente reconhecidos na forma de princípios pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), guardião da doutrina do cooperativismo.

1º - Adesão voluntária e livre

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2º - Gestão democrática

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º - Participação econômica dos membros

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º - Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, formação e informação

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que eles possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas organizações. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º - Intercooperação

As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por intermédio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º - Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

1.2 Objetivos

A área de Recursos Humanos é constantemente desafiada a acompanhar as mudanças de cenários e manter suas ações com foco no planejamento estratégico e nas diretrizes da cooperativa. Portanto, a atualização dos profissionais desta área é fundamental para a padronização dos processos e otimização dos recursos, contribuindo assim para o desenvolvimento e o alcance de melhores resultados.

A estruturação deste manual é baseada nos subsistemas consolidados da área de Recursos Humanos, proporcionando uma visão ampla sobre as possibilidades de atuação dos profissionais de gestão de pessoas.

Seu conteúdo se adequa aos diversos ramos de atividade do cooperativismo e aos diversos modelos de estrutura organizacional e sua aplicabilidade contribuirá para a construção e padronização de melhores processos de trabalho.

Em síntese, o propósito deste Manual é promover a adequada gestão de pessoas através da atuação estratégica da área de Recurso Humanos, fortalecendo o cooperativismo e seus princípios.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A preocupação com a estratégia tem ocupado um espaço cada vez maior nas cooperativas. Esse fato está vinculado com o acirramento da competição nos níveis local, regional e global, bem como com a revolução tecnológica e do conhecimento.

De acordo com Hyden (in: Nakayama, 2001), administração estratégica é o processo de administrar uma organização de forma a atingir seu propósito. Sua definição mais ampla é a administração da vantagem competitiva, que inclui identificar objetivos analisando o ambiente, reconhecer ameaças e oportunidades formulando estratégias, implementando e monitorando-as de forma a sustentar as vantagens competitivas no mercado.

Existem vários sistemas de planejamento, porque as cooperativas diferem em tamanho, diversidade de operações, organização e estilo gerencial.

É premente que haja a conexão das estratégias organizacionais com a missão, visão, negócio, valores e objetivos da cooperativa.

2.1 Planejamento estratégico de RH

O Plano Estratégico de RH é mais uma das etapas dos planos estratégicos de organização, ou seja, ele está inserido no plano, oferecendo a sua contribuição para o atingimento das macroestratégias definidas em consenso pela organização.

Uma boa estratégia de RH deve ter como objetivo macro manter a alta produtividade dos empregados, a satisfação com o trabalho e com o ambiente e a estabilidade do time, representada por uma baixa taxa de rotatividade. Se isso for conseguido pelo plano estratégico de RH, as chances de os resultados financeiros serem mais expressivos e consistentes são muito grandes.

Na visão de Antony et al (in: Nakayama, 1998), são as seguintes as características da administração estratégica de RH:

- Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresenta foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- Considera todas as pessoas da organização, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais;
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Por isso a importância de haver alinhamento completo com a administração da cooperativa, a fim de escrever um plano de RH compatível com os objetivos da organização.

2.1.1 Definição das políticas funcionais de RH

É importante ter em mente que a formulação de políticas funcionais em Recursos Humanos visa tornar o processo de gestão de pessoas o mais claro possível para todos os empregados da cooperativa. Os tipos de políticas que serão formuladas e as informações que devem estar contidas nelas são definições específicas a cada organização.

As políticas funcionais de RH abrangem os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

De modo geral, uma política funcional de RH deve conter os seguintes tópicos:

- Finalidade: sempre com foco em apresentar os princípios que irão orientar as ações organizacionais em gestão de pessoas para aqueles temas importantes para o desempenho efetivo na prática.
- Compromisso: integra a política elaborada aos valores da organização.

- **Área de abrangência e limitação:** apresenta os setores envolvidos na tomada de decisão dos processos relativos à política que está sendo descrita e descreve suas competências específicas.
- **Princípios:** descreve ações que são permitidas ou estimuladas para que essa política se transforme em uma boa prática de RH. Em alguns casos, também são descritas ações que não devem ser realizadas.
- **Procedimentos:** descrição daqueles que estão vinculados diretamente à política descrita, tornando seus princípios básicos claros.
- **Fluxograma de processo:** é opcional, mas alguns profissionais de RH acham importante que, ao final do texto sobre determinada política, que esta seja explicitada de forma gráfica e processual. A vantagem estratégica estaria na esquematização da política quantos aos principais fluxos aos quais os empregados devem ater sua atenção.

2.1.2 Formulação das estratégias funcionais de RH

É de responsabilidade da área de RH a definição de estratégias funcionais, considerando a proposta macroestratégica da cooperativa e o cenário atual.

Podem ser utilizadas como estratégias de RH, entre outras:

- Contribuir para a sustentabilidade e viabilidade financeira da cooperativa;
- Mostrar reconhecimento e premiar sempre a eficácia dos empregados;
- Criar oportunidades de ascensão profissional na organização;
- Investir tempo e recursos financeiros no desenvolvimento profissional de cada funcionário.

As estratégias devem ter seus objetivos definidos dentro de um plano de ação.

2.1.3 Elaboração do plano de ação

Para cada objetivo definido, será elaborado um plano de ação constituído por metas e subestratégias. Esses objetivos estão descritos no planeamento da organização.

As metas são parte de um objetivo, e sua utilização permite um melhor controle dos resultados atingidos e também possibilita a distribuição de responsabilidades entre as equipes.

As subestratégias são as ações para atingir as metas definidas.

O método de descrição de ações mais utilizado pelas organizações é baseado na ferramenta administrativa 5W2H (Anexo – no. 1).

2.1.4 Checagem da consistência do plano estratégico RH

Antes de implantar o que foi planejado, é fundamental a sua checagem quanto à consistência interna e externa do plano estratégico.

Os aspectos a seguir devem ser verificados:

- Recursos internos e externos;
- Cultura organizacional;
- Legislação vigente;
- Concorrentes;
- Distribuidores;
- Planos de governo;
- Conjuntura econômica e política;
- Riscos sociais, econômicos e políticos;
- Impactos recebidos e expedidos em curto, médio e longo prazo.

2.2 A conexão entre as estratégias organizacionais e as estratégias de preparo e desenvolvimento de pessoas

É importante conhecer como ocorre o planejamento estratégico para se entender onde ocorrerá a conexão entre as estratégias organizacionais e o planejamento estratégico do treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização. Porque o planejamento estratégico “é o processo que mobiliza a organização para escolher e construir o seu futuro” (Vasconcelos e Pagnonceli, 2001).

O processo de treinamento e desenvolvimento envolve desde aprendizado operacional até o desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento gerencial. Na gestão estratégica de pessoas, é importante observar o alinhamento das ações voltadas às estratégias organizacionais; o direcionamento estratégico da organização será o norteador das ações (Nakayama, 2001).

Lima e Teixeira (2000) referem que o trabalho de estabelecer diretrizes não se limita só a sua elaboração. Inclui, também, a preparação do plano, o acompanhamento das ações derivadas e a análise crítica dos resultados apresentados. Assim, segue Nakayama, o conhecimento e a elaboração de diretrizes envolvem conhecer o melhor possível a realidade, questionar os objetivos correntes, propor mudanças e mudar novamente, estabelecendo novos objetivos, e incentivar a participação e implementação de decisões. Assim, diretriz é o instrumento de gestão estratégica que permite às organizações concretizar os resultados advindos do processo de pensar-agir-refletir-decidir.

2.3 Estruturando a área de RH

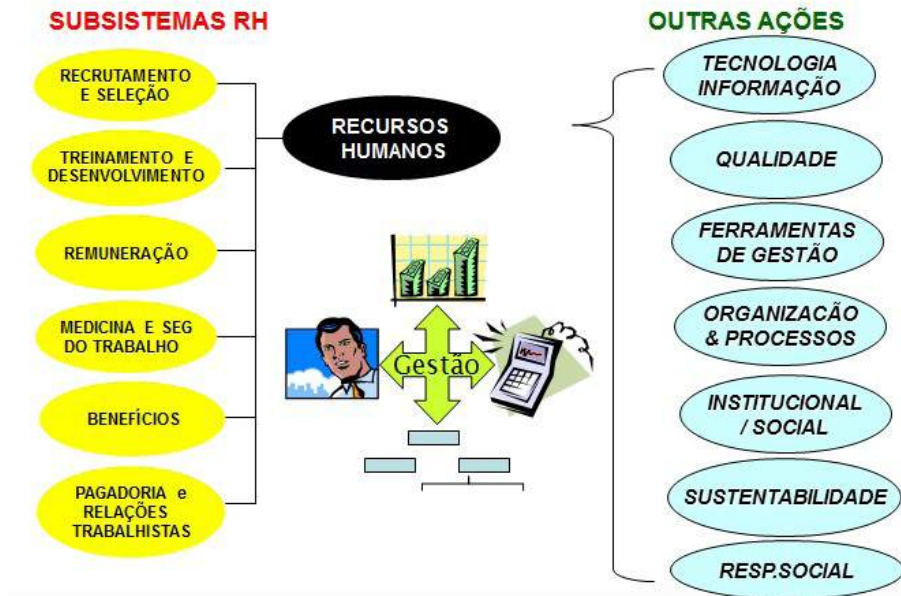
Como ponto de partida, é necessário que se tenha claro o porquê e a real necessidade de se estabelecer uma área que irá trabalhar com as pessoas que movimentam os negócios e implantam as estratégias.

A seguir será demonstrado um esquema que poderá servir de guia ao seu trabalho.

Passo 1: Definição do papel da área



O papel do RH é contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da cooperativa. A sua atuação pode ser distribuída em diversos subsistemas e ações, conforme representado abaixo.



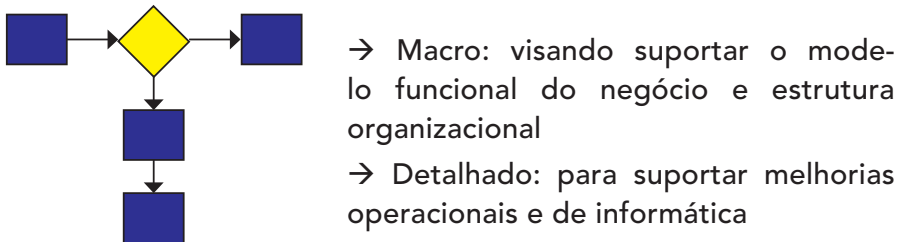
Na coluna da esquerda, temos exemplos das práticas mais utilizadas nas cooperativas, e na coluna da direita, encontramos novos serviços e papéis de que a área pode se ocupar, fazendo com que a visão integrada e multidisciplinar com foco em desenvolvimento seja mantida e consolidada.

Passo 2: Análise dos principais processos desenvolvidos pela área de RH



Identificar os principais processos de Recursos Humanos e representá-los em forma de fluxo. A representação dos processos-chave nos permite a visualização dos “caminhos” percorridos por cada processo, considerando áreas responsáveis por cada tarefa, níveis de automação e retrabalhos existentes.

Diferentes níveis de detalhamento dos processos:



Passo 3: Definição da estrutura organizacional necessária



Definir a melhor estrutura para atender o papel e os processos demandados pela cooperativa, visando satisfazer as necessidades atuais e futuras, contemplando:

- Vinculação hierárquica;
- Serviços / atribuições;
- Quadro de lotação (1);
- Custos;
- Perfis necessários;
- Plano de seleção e/ou capacitação da equipe de RH.

Passo 4: Elaborar plano de ação para estruturação da área de RH



O plano de ação deve ser elaborado considerando os passos anteriores, especificando as ações e projetos, atendendo ao plano estratégico da cooperativa.

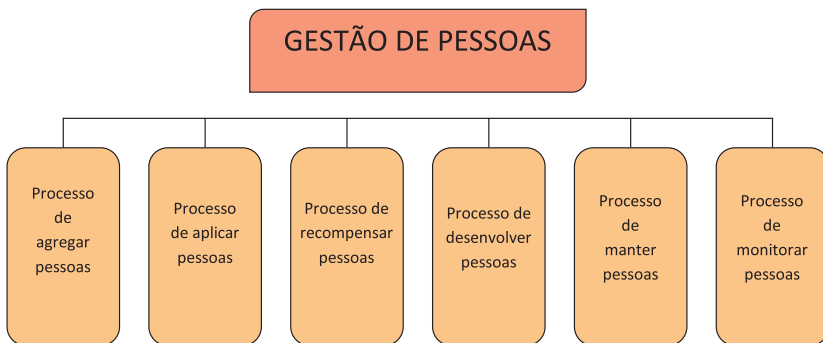
2.4 Quadro síntese

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Planejamento estratégico	Dirigentes da cooperativa	Ao final de um exercício
Políticas de RH	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Na formação ou constituição ou reformulação da área de RH
Estratégias de RH	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Após as definições do P.E. da cooperativa
Elaboração Plano de Ação RH	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Após aprovação das estratégias de RH
Checagem da consistência no plano da área	Diretoria	Após sua apresentação
Definição da área	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Na formação ou constituição ou reformulação da área de RH
Estruturação da área de RH	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Na formação ou constituição ou reformulação da área de RH

PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, e há muito tempo se especula que os assuntos de Recursos Humanos estão no centro do sucesso organizacional sustentável, ou seja, práticas alinhadas, inovadoras e integradas fazem uma diferença enorme no desempenho individual e, consequentemente, organizacional. A próxima onda, “Recursos Humanos de fora para dentro”, consegue dar conta de como os RHs reconhecem e reagem às tendências externas e paradoxos, e criam valor ao conectar as ações internas com as expectativas externas (Ulrich, 2013).

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de gestão de pessoas são os seguintes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, assim relacionados:



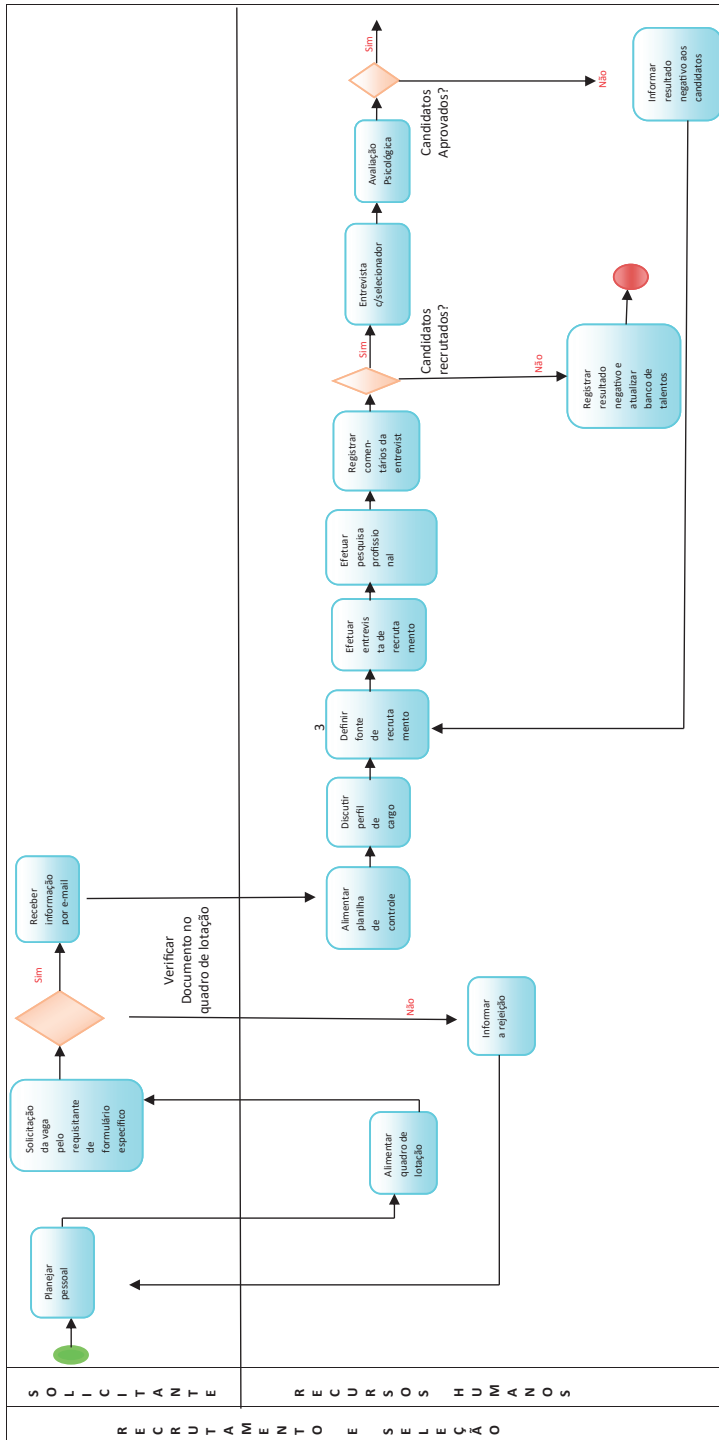
3.1 Processos de agregar pessoas

Utilizados para incluir novas pessoas na cooperativa por meio de processos de recrutamento e seleção de pessoal, também podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Referem-se ao alinhamento entre aquilo que a organização pretende e o que o candidato tem a oferecer. É o início da história das pessoas na cooperativa.

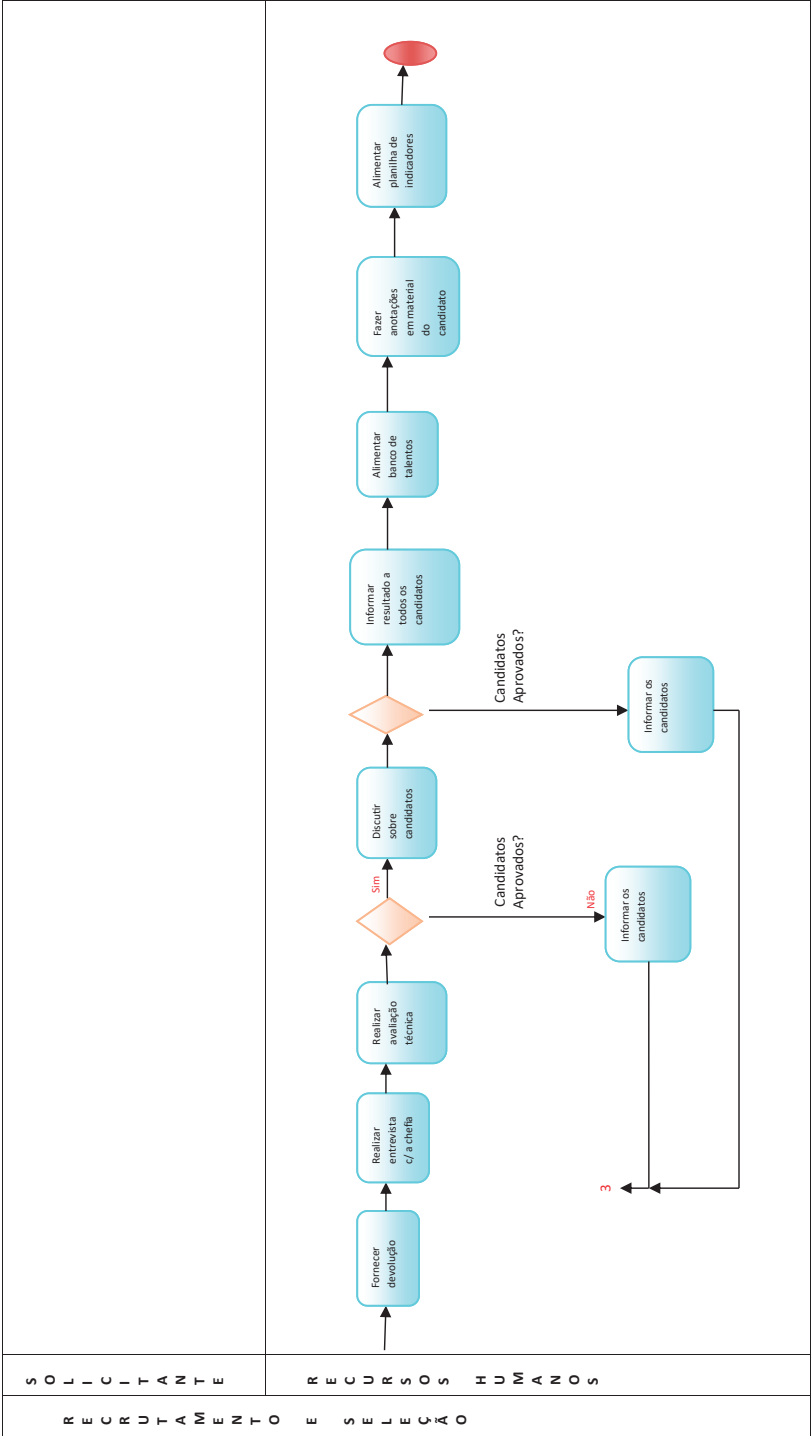
3.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal

A seguir, serão descritas as fases do processo de Recrutamento e Seleção de pessoal de acordo com o seu fluxo.

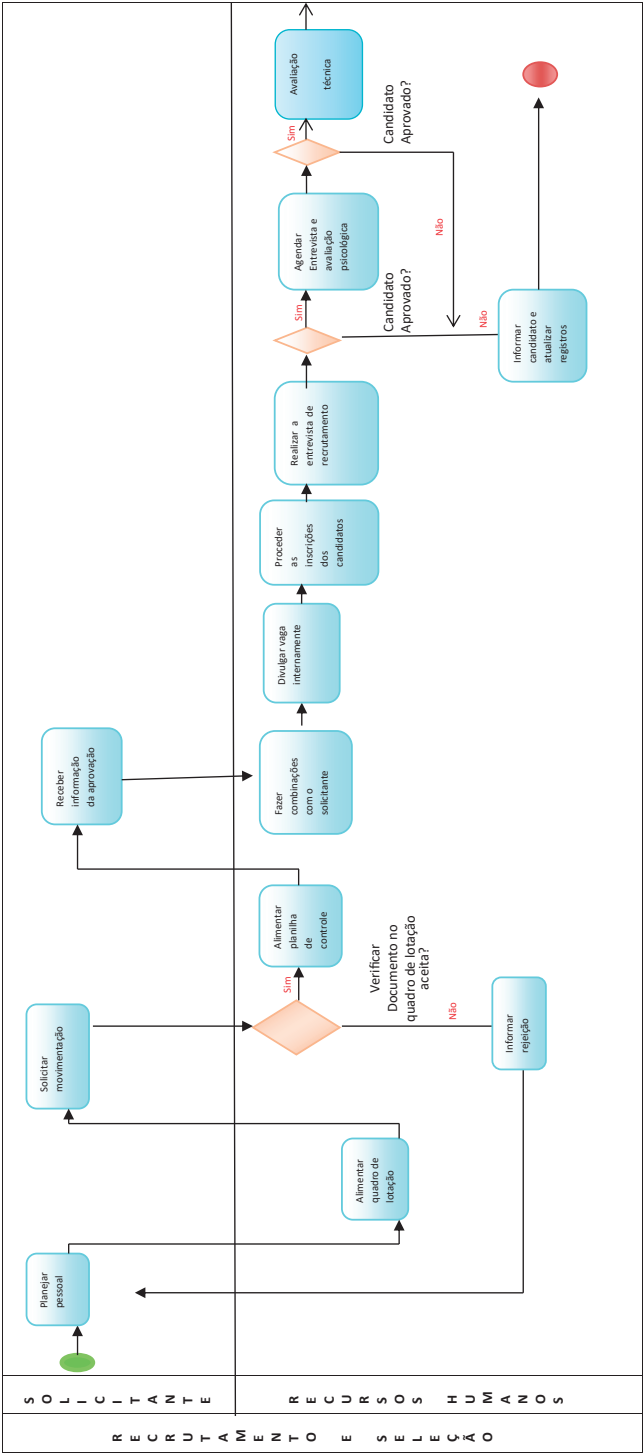
SELEÇÃO EXTERNA



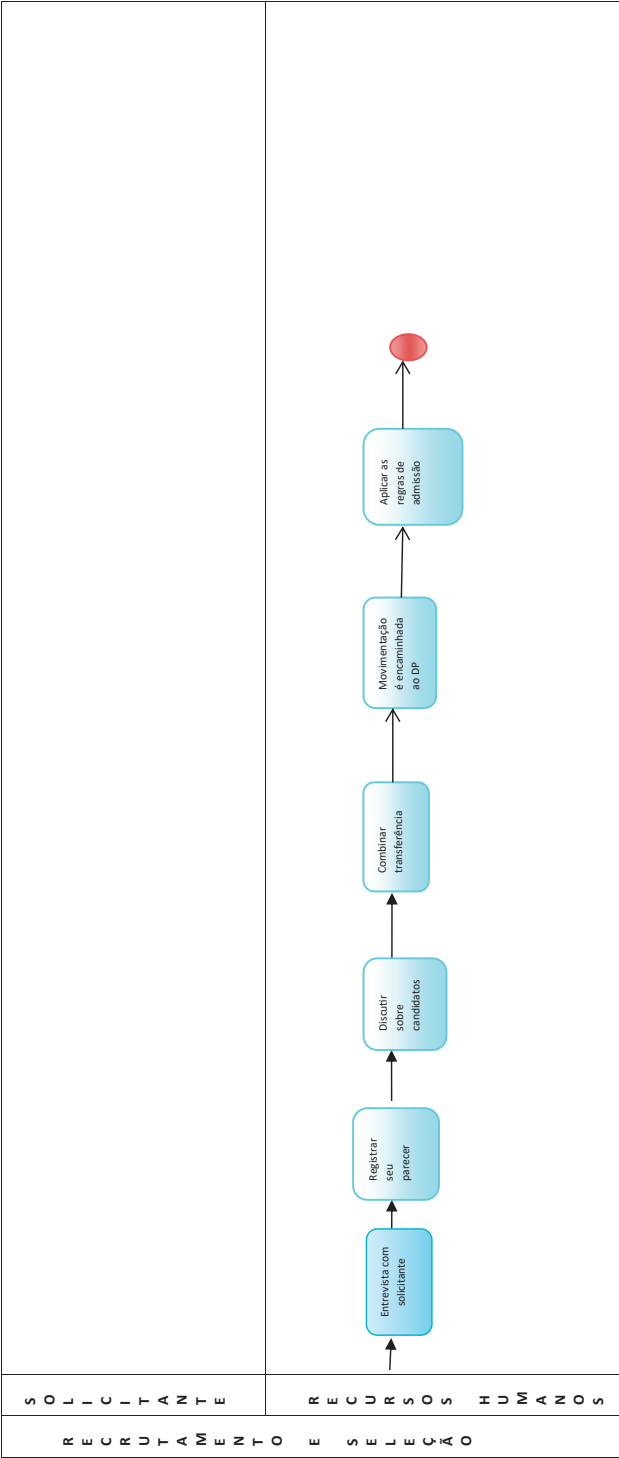
SELEÇÃO EXTERNA (continuação)



SELEÇÃO INTERNA



SELEÇÃO INTERNA (continuação)



A - Planejamento do quadro de lotação:

É a programação do número de empregados necessários para o desenvolvimento das atividades visando o atingimento de suas metas para o ano em consonância com as metas e orçamentos.

Essa programação deve ser de domínio da área de Recursos Humanos, por ser baseada no planejamento de pessoal de cada área. Portanto, o setor de Recursos Humanos deverá buscá-la a cada início de exercício ou na época de elaboração de orçamento e revisá-la uma vez ao ano, ao término de um semestre. O quadro de lotação é de responsabilidade de cada área e deverá ter ciência da diretoria, aprovando seu conteúdo.

Deve também conter todas as ampliações de quadro e promoções para o ano vigente.

As informações são armazenadas em planilha específica, que se localiza em arquivo da rede ou no software de RH. Modelo em anexo – n. 2

B - Requisição de pessoal:

O formulário pode ser físico ou estar disponível na rede ou software de RH, no qual serão registradas as informações necessárias ao selecionador, conforme descrição de cargo definida (Anexo – n. 3).

O requisitante, após preencher todos os dados solicitados, envia o formulário para a área de Recursos Humanos, que receberá a nova requisição devidamente autorizada.

A área de Recursos Humanos consultará o quadro de lotação para verificar a previsão de vaga e alimentará a planilha de controle de seleção (Anexo – n. 4) com vistas a relatórios posteriores. Quando a requisição está com o status de aceita, deve-se iniciar o processo de seleção de pessoal.

Somente de posse desse documento, combinações sobre os procedimentos e definições de perfis para o recrutamento e seleção, entre o selecionador e o requisitante, oficializa-se a seleção.

C - Recrutamento de pessoal externo:

- Trata-se de identificar profissionais, atraindo-os a participar das etapas de seleção;
- O recrutamento de pessoal fica sob responsabilidade da área de Recursos Humanos da cooperativa;
- O recrutamento externo deve ser feito por análise de currículos e entrevista preliminar;
- O candidato pode procurar a cooperativa e realizar o seu cadastro, utilizando formulário padrão ou envio de currículo. Modelo no anexo n. 18.

Sugestões de Recrutamento:

Fonte	O quê/Como	Onde
a) Anúncio:	Aberto: no qual a cooperativa se identifica e fornece as seguintes informações: · cargo (nome); · requisitos (conhecimentos e qualificação, nível de escolaridade, experiência profissional); · vantagens oferecidas (salário, benefícios, vantagens adicionais). É usado para divulgação da cooperativa e para vagas não sigilosas. Fechado: no qual a cooperativa não se identifica, mas fornece as mesmas informações que no anúncio aberto. É usado para vagas sigilosas.	Jornais locais
b) Banco de pessoas:	Consulta a candidatos pré-selecionados oriundos de outros processos seletivos.	Banco de dados

Fonte	O quê/Como	Onde
c) Consultorias externas:	Organizações especializadas em recrutamento de pessoal. A utilização de consultorias é uma prática da organização, podendo ser utilizada quando: A vaga for de caráter estratégico (cargos de gestão); A oferta de trabalho na vaga em questão for escassa; Houver necessidade de seleções sigilosas (em caso de demissão); A vaga requerer uma experiência muito específica. A utilização dessa fonte de recrutamento deve ter a autorização do coordenador da área, mediante análise de orçamento.	Consultorias locais
d) Site – link Trabalhe Conosco:	O administrador do site é a área de Recursos Humanos da cooperativa, a qual fará a pesquisa de candidatos que se cadastram espontaneamente no site.	Pesquisa de candidatos: acessar o endereço e proceder com a pesquisa
e) Convênio com universidades e escolas especializadas:	Área de Recursos Humanos da cooperativa: Contato com o diretório dos cursos afins. Divulgar vagas por meio de cartazes nos murais das universidades. Gestores / Gestão de Pessoas: Realização de palestras institucionais nas universidades, divulgando as vagas e formas de inscrição.	Universidades locais Palestra institucional e cartaz de divulgação
f) Indicações de empregados:	Identificar as pessoas que se interessam em trabalhar na organização, buscando indicações por intermédio dos empregados.	

D - Seleção de pessoal externo

Todas as etapas descritas a seguir são eliminatórias, podendo o candidato ser excluído em qualquer uma delas; porém, o registro no campo Observação deve ser feito, já que o currículo do candidato pode voltar para o banco de currículos caso não seja excluído.

Etapas do Processo seletivo:

1. Captação e triagem dos currículos dos candidatos por meio das fontes de recrutamento utilizadas, atribuição do RH da Cooperativa.

2. Os currículos triados que participarão da entrevista de recrutamento ganham o status "em seleção" e não estarão mais disponíveis para outros processos. Ao longo do processo, seu status precisa ser alterado para não indicado, se não tiver espaço para esse profissional na organização; banco de pessoas, se tiver perfil compatível, mas que não será aproveitado no momento; ou indicado, se compuser o perfil da organização e for contratado. Somente no status banco de pessoas o candidato estará disponível para filtros em futuras posições.

A cooperativa pode armazenar esses dados em um software específico de RH ou criar pastas em arquivos nos quais o recrutador possa pesquisar posteriormente.

E - Entrevista de recrutamento:

Pode ser efetuada de forma coletiva ou individual, com o objetivo de:

- Avaliar os candidatos quanto aos dados mínimos exigidos para a vaga;
- Fornecer informações a respeito da vaga, organização, salários e benefícios;
- Pode ser feito em grupo quando o número de candidatos for excessivo;
- Pode ser efetuado de forma individual quando não houver número expressivo de candidatos;

- Após a escolha dos candidatos no recrutamento, parte-se para as entrevistas de seleção de pessoal, para verificação do perfil do candidato;
- Parecer da entrevista de recrutamento e pesquisa profissional: registro no material do candidato.

F - Entrevista de seleção:

A entrevista de seleção é uma conversa profissional, face a face, na qual ocorre uma troca de informações em que se procura:

- Pesquisar comportamentos e resultados anteriores;
- Identificar as capacidades comportamentais e técnicas para a vaga em questão, conforme as definições padrão contidas nas descrições de cargo;
- Realizada pelo profissional de RH com experiência em seleção de pessoal;
- No caso de o candidato corresponder aos requisitos do cargo, encaminha-se a avaliação psicológica, como descrita no item a seguir.

F.1 Avaliação psicológica (OPCIONAL):

- Realizada por psicólogo, na qual são aplicados testes psicológicos de acordo com o cargo em questão, respeitando-se o código de ética da profissão;
- Realizada com os candidatos aprovados na entrevista de seleção;
- Após a avaliação, é efetuada a devolução, com parecer ao gestor da área solicitante, que recebe os candidatos finalistas.

F.2 Entrevista técnica ou prova técnica (OPCIONAL):

Conduzida pelo gestor da área e/ou pelo empregado que aquele designar, com capacidade técnica para avaliar o candidato, para:

- Possibilitar a verificação do conhecimento técnico-profissional do candidato;
- Podem ser realizadas provas situacionais com essa finalidade. É realizada mediante a elaboração de uma prova específica, se a demanda do cargo assim exigir. Ela é definida nas combinações preliminares entre gestor e selecionador, sobre a condução do processo de seleção.

Exemplos: proficiência em línguas, informática, cálculos específicos, etc.

F.3 Parecer de Seleção:

- O parecer deve ser elaborado para cada participante do processo seletivo e deve conter as informações de todos os instrumentos de coleta de dados, decidindo-se pelo candidato mais adequado;
- O parecer de seleção deverá conter a anotação compatível com o destino do candidato: banco de pessoas, indicados e não indicados.
- Anexo n. 15

F.4 Entrevista dos candidatos finalistas:

Realizada pelo gestor, a partir do parecer recebido pelo selecionador, com o objetivo de:

- Definir entre os candidatos finalistas qual será o aprovado para a vaga em questão;

Na última etapa do processo de entrevista, os candidatos poderão ser entrevistados pela chefia imediata de acordo com o organograma.

F.5 Finalização do processo seletivo:

- Concluir o processo seletivo via consenso entre o gestor solicitante e o selecionador da vaga;

Após definição, os candidatos participantes podem obter três tipos do status: indicado, não indicado e banco de pessoas.

O banco de pessoas refere-se a potenciais candidatos que poderão ocupar uma posição na organização futuramente. Esse candidato é encaminhado ao solicitante para entrevista e finaliza-se o processo com a ciência do gestor, que irá entrevistá-lo e seguir o fluxo de finalização do processo.

Responsabilidades gerais do processo de seleção

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Planejamento de pessoal	Diretoria das Cooperativas Gerentes	Início de cada ano Revisão semestral
Alimentação e controle do quadro de lotação e demais documentos de seleção	RH das Cooperativas	Início do ano Controles mensais
Assinaturas de autorização para o Quadro de Lotação.	Gerência / Superintendência / Diretores	No fechamento do planejamento de pessoal
Preenchimento da Requisição / Movimentação de pessoal	Gestores solicitantes	Abertura da vaga
Assinatura de autorização da Requisição / Movimentação de pessoal	Diretores ou Gerentes ou Superintendente	No envio da Requisição/Movimentação de pessoal
Verificação do status da requisição: autorização pelo quadro de lotação	RH da Cooperativa	Do recebimento da requisição
Combinações a respeito do perfil, fontes de recrutamento e prazos	Selecionador	Da verificação do quadro de lotação
Recrutamento de pessoal	RH	Na fase de pesquisa de candidatos

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Entrevista de perfil	Selecionador	Durante o processo
Aplicação de prova técnica	Gestores ou indicados	Avaliação técnica: após a entrevista com o selecionador
Aplicação de testes psicológicos	Selecionador	Após entrevista com selecionador
Entrega do parecer de seleção ao solicitante da vaga (devolução de resultados)	Selecionador	Após avaliação concluída
Definição dos candidatos finalistas	Selecionador e solicitante da vaga	Após dez dias de iniciado o processo
Entrevista final	Gerência / diretoria	Após apresentação dos candidatos pela área de RH
Fechamento da vaga	Gerência / diretoria e selecionador	Finalização da seleção
Encaminhamento para admissão	RH	Com, no mínimo, cinco dias úteis de antecedência da data de admissão

G - Movimentação interna de pessoal

Haverá duas formas de movimentação de pessoal: por meio de promoção salarial interna ou por meio de seleção interna para novo cargo, seguindo as regras definidas no processo. A escolha do meio de alavancagem do empregado será do gestor, em consonância com a área de Recursos Humanos.

Promoção interna:

A movimentação de pessoal refere-se à promoção interna de cargo e salário. Podem ser:

- Verticais: promoções por cargo, em que se avalia o empregado para identificar a prontidão e as necessidades de desenvolvimento no novo cargo;
- Horizontais: promoções nos níveis salariais, em que se avalia se a proposta está compatível com a tabela de salários.

Recrutamento interno:

- Divulgar a oportunidade via eletrônica ou murais;
- A área de RH pode ter um canal permanente no qual as pessoas interessadas em participar de seleções internas preenchem um formulário que ficará arquivado, sendo utilizado quando da disponibilidade da vaga, mas mantendo a divulgação via meios de comunicação interna. (Colocar modelo de formulário de interesse interno);

A entrevista de recrutamento realizada pelo selecionador da vaga será necessária para alinhar requisitos da vaga com o pretendente. Após as entrevistas, é dado feedback ao solicitante e são escolhidos os participantes que seguirão no processo. Aos demais será justificada a exclusão dessa oportunidade, salientando-se que poderá participar de outras que virão.

Seleção interna:

Os critérios de avaliação do empregado para seleção interna podem ser, entre outros:

- Apresentar as capacidades necessárias para o cargo a ser promovido;
- Ter apresentado resultados com o seu trabalho;
- Tempo de serviço prestado à cooperativa;
- Não ter recebidos sanções disciplinares;
- Demonstrar alinhamento com as normas internas.

Procedimentos para seleção interna:

- Preenchimento do formulário de solicitação de vaga (Anexo – n. 3);
- Divulgação da vaga ou indicação;
- Preenchimento do formulário de inscrição pelo empregado;
- Entrega ao responsável no RH;
- Entrevista de recrutamento individual com RH;
- Devolução do resultado do recrutamento aos participantes;
- Avaliação psicológica com foco nas competências requeridas pelo novo cargo – se necessário;
- Avaliação técnica específica para o cargo em questão, quando necessário;
- Entrevista dos selecionados com o solicitante;
- Contato entre solicitante e chefia dos candidatos pré-selecionados, juntamente com a análise da avaliação de conhecimentos e psicológica;
- Definição do candidato aprovado;
- Retorno para a chefia de origem do participante e, depois, empregado;
- Retorno para empregado escolhido pelo RH e chefia;
- Comunicado ao Departamento de Pessoal e providências para a alteração do cargo e área;
- Devolução do resultado de seleção aos demais participantes;
- Divulgação no quadro de novos empregados do remanejamento do funcionário selecionado.

Profissionais temporários / safristas / aprendizes

Para esta modalidade de contrato, o processo de recrutamento e seleção poderá seguir as mesmas etapas descritas para os demais candidatos, observando a legislação vigente e orientações do Ministério do Trabalho e Emprego.

Informações complementares podem ser encontradas no site do Ministério do Trabalho e Emprego: www.portal.mte.gov.br.

Pessoas com deficiência

- Como contratar pessoas com deficiência (PCD):

O processo de recrutamento e seleção poderá seguir as mesmas etapas descritas para os demais candidatos, porém deverão ser observadas as potencialidades apresentadas e a adequação ao posto de trabalho, observando a legislação vigente e orientações do Ministério do Trabalho e Emprego.

Informações complementares podem ser encontradas no site do Ministério do Trabalho e Emprego: www.portal.mte.gov.br.

3.2 Processo de aplicar pessoas

Refere-se à organização do trabalho a partir das pessoas, seus cargos e atribuições, agindo e interagindo dentro de uma cultura organizacional que ofereça sustentação a todo e qualquer processo pelos quais sejam responsáveis.

Inclui modelagem do trabalho, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

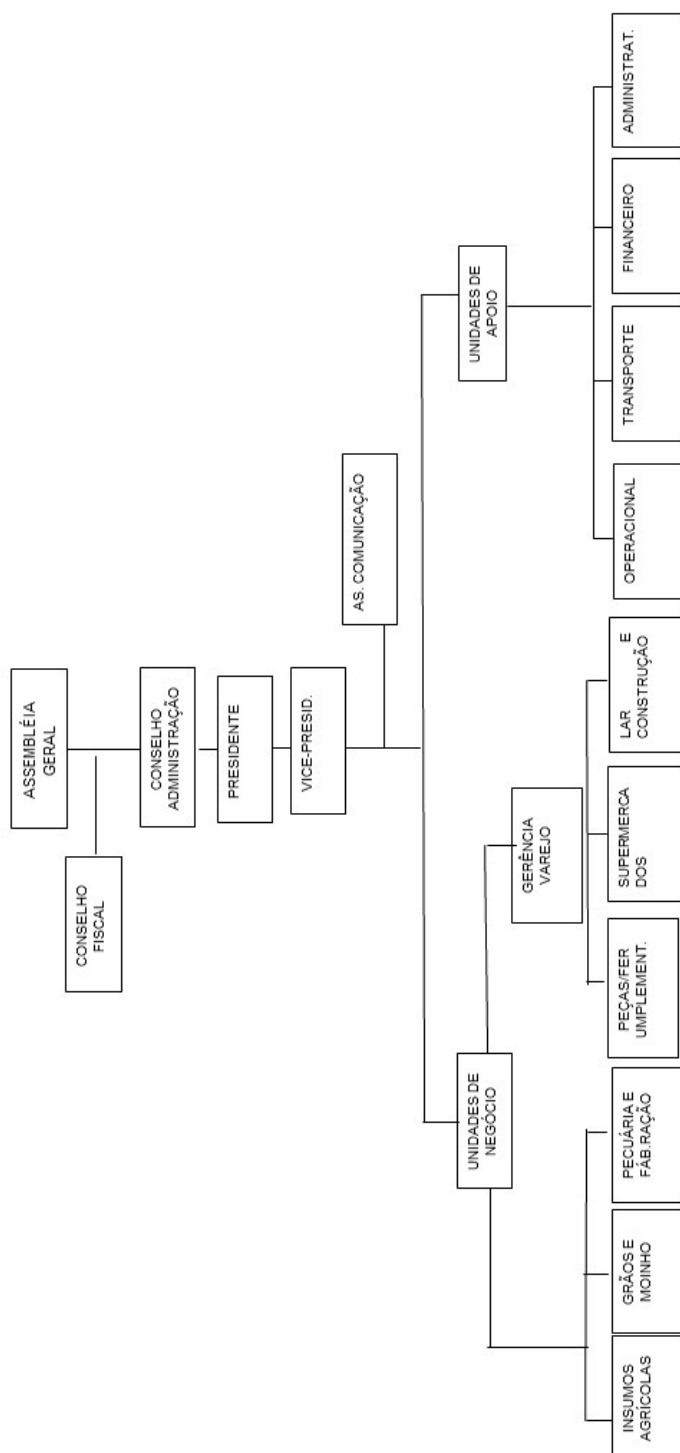
3.2.1 Organograma

O organograma é a representação gráfica da hierarquia das organizações e a forma como os mais diversos departamentos e cargos se relacionam.

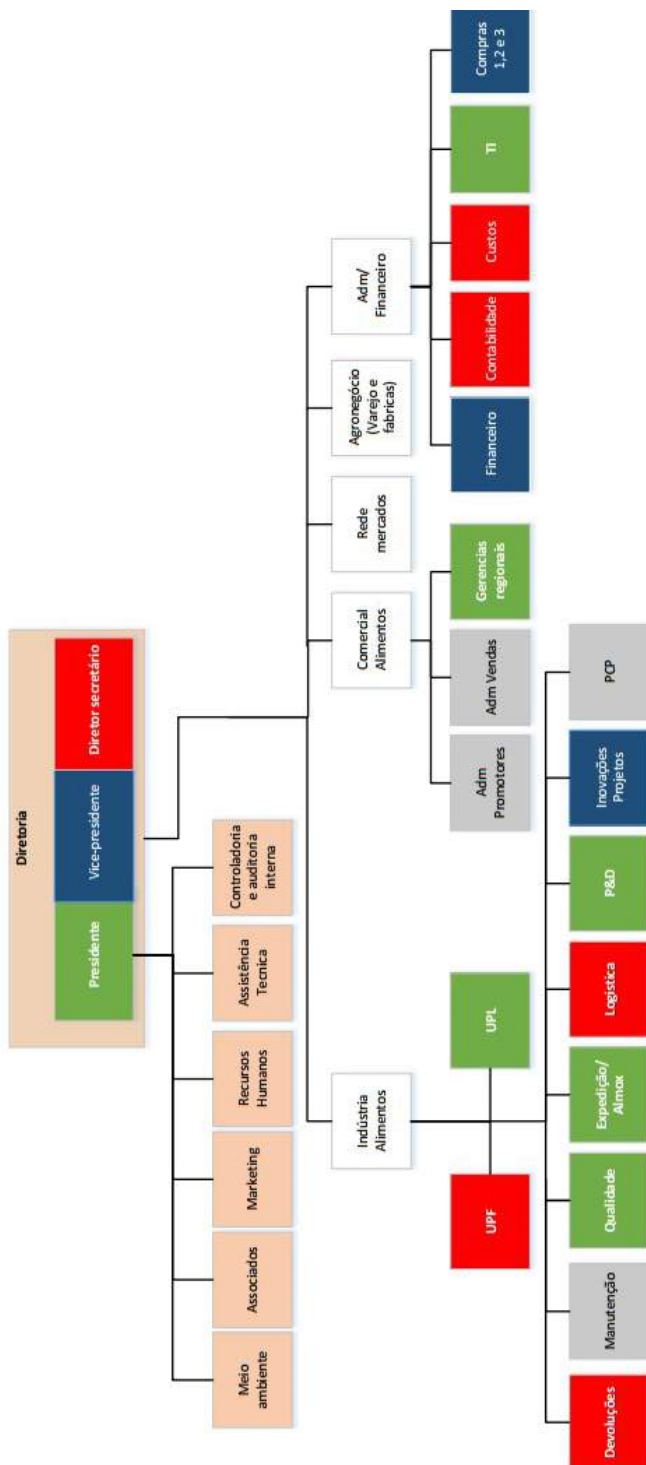
São alinhados horizontalmente, indicando que aqueles cargos/departamentos estão no mesmo nível. Quando alinhados verticalmente, indicam os níveis de subordinação. Assim, podem, inclusive, dar certa noção sobre o caminho de carreira que o empregado pode percorrer na organização.

Modelos de organogramas:

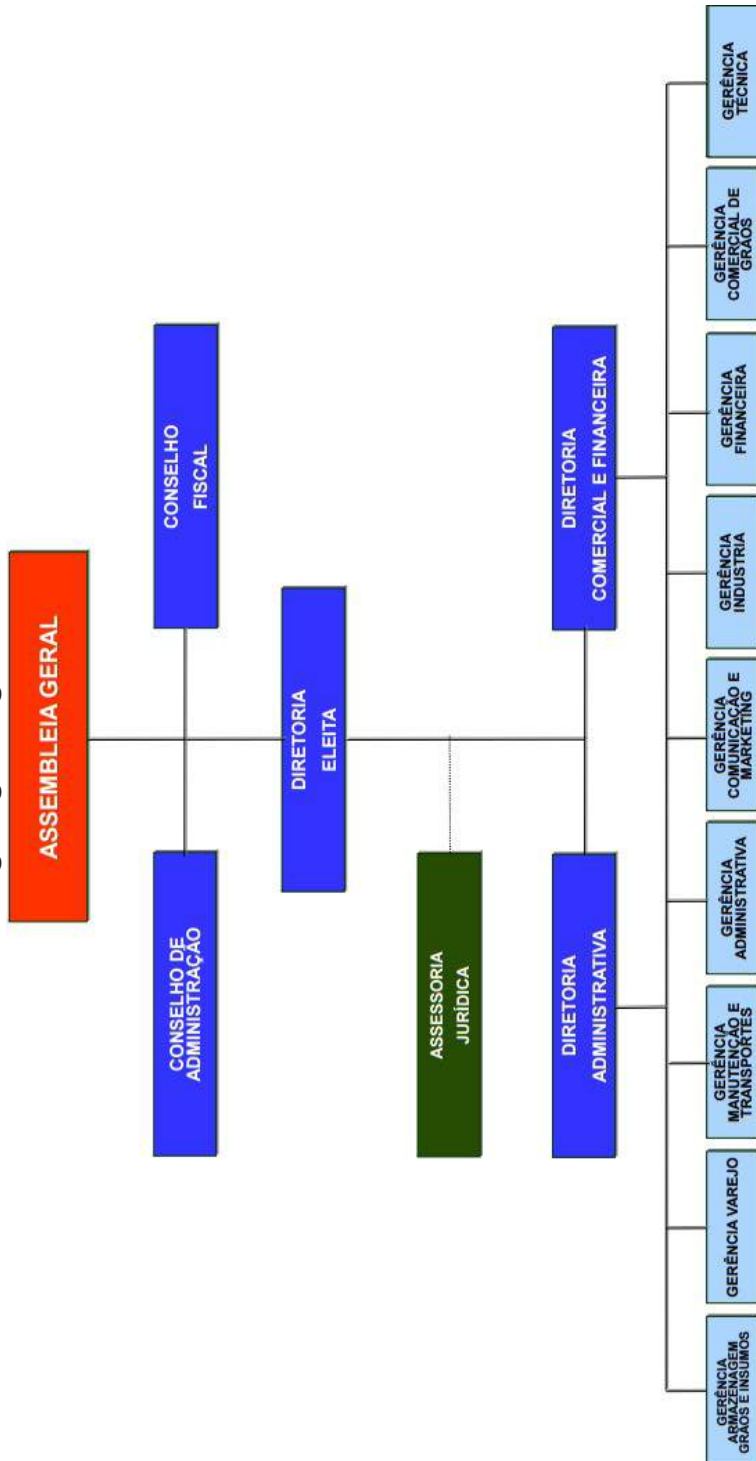
Contribuição da área de RH da Cotrisal:



Contribuição da área de RH da Cooperativa Piá:



Organograma gerencial:



3.2.2 Análise e descrição de cargos

A cooperativa é formada por um conjunto de cargos, e cada um representa uma parte do trabalho que a organização precisa realizar. Os cargos determinam quais são as características que as pessoas deverão ter para desempenhá-los.

A descrição de cargos tem o objetivo de servir de base para todo o trabalho de RH. É a partir de uma descrição bem organizada que se tem subsídios para o recrutamento e seleção; ela serve de base para a matriz de conhecimento, avaliação de desempenho, medicina e segurança do trabalho e política de salários.

O Ministério do Trabalho e Emprego disponibiliza, no site www.portal.mte.org.br, a descrição de cargos utilizada pelo Código Brasileiro de Ocupações (CBO), visando orientar as organizações quanto às atribuições e responsabilidades, uniformizando as informações nacionais. Essas informações servem de base para a descrição dos cargos da cooperativa e devem ser consideradas.

3.2.2.1 Descrevendo cargos

A regra básica é descrever as atividades do cargo, procurando caracterizar:

1. O que é feito;
2. Como é feito;
3. Por que é feito;
4. A quem se reporta;
5. Quais os requisitos de acesso.

Exemplo:

Cargo: gerente comercial

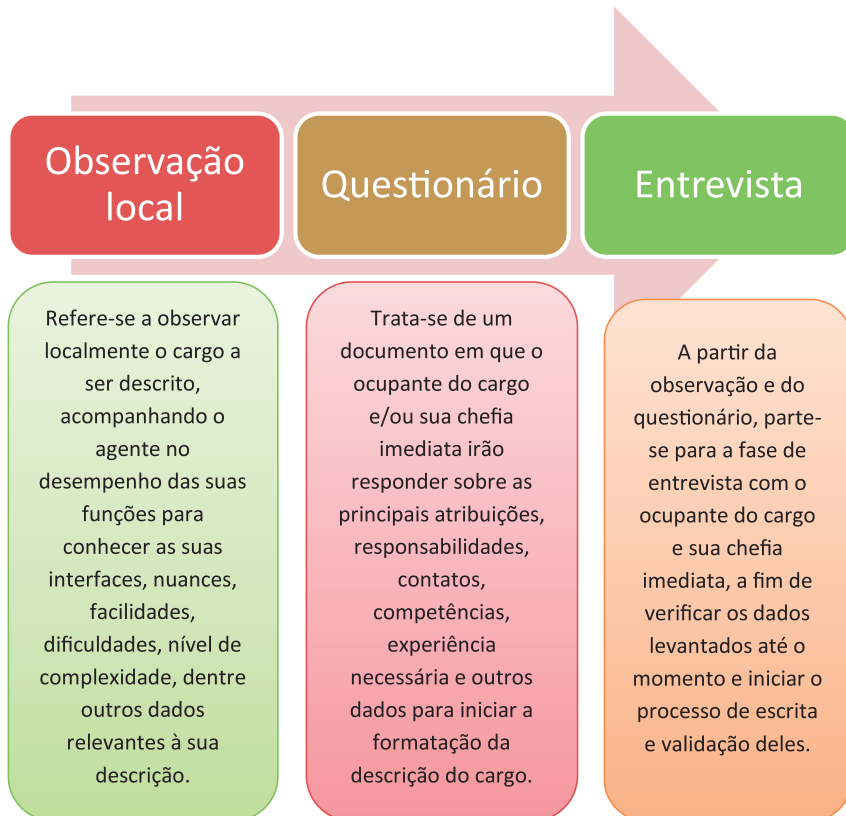


Além das atividades, é necessário descrever os requisitos dos cargos:



3.2.2.2 Coleta de dados

Para coletar os dados, é necessário:



3.2.2.3 Modelo de descrição

PERFIL DE CARGO	
Título: GERENTE COMERCIAL	Reporte: (Em nível hierárquico, a quem este cargo se reporta)
Classificação Brasileira de Ocupações (CBO): 1423-05	
Descrição sumária: elaborar planos estratégicos nas áreas de comercialização, marketing e comunicação, implementando atividades e coordenando sua execução, assessorando a diretoria e demais setores da empresa. Na área de atuação, gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e financeiros.	
Principais responsabilidades	
A - ELABORAR PLANO ESTRATÉGICO DAS ÁREAS DE NEGÓCIOS E RELACIONAMENTOS	
- Estabelecer políticas e procedimentos de comunicação; - Estabelecer política comercial; - Pesquisar mercado; - Analisar tendências do mercado; - Analisar fatores econômico-financeiros; - Estabelecer metas e indicadores de desempenho; - Planejar campanhas de vendas; - Elaborar orçamentos; - Planejar racionalização do uso de recursos; - Revisar planos; - Detectar expectativas e necessidades; - Pesquisar comportamentos, opiniões e hábitos; - Analisar contexto; - Elaborar recomendações de ações e soluções.	
B - IMPLEMENTAR ATIVIDADES DE NEGÓCIOS E RELACIONAMENTOS	
- Negociar com clientes; - Recomendar doações e/ou patrocínios; - Realizar campanhas de vendas; - Assistir clientes nas atividades de comercialização; - Criar programas e ações de fidelização de clientes; - Implementar serviços de atendimento a clientes; - Subsidiar desenvolvimento de novos produtos; - Realizar ações para ampliação de participação no mercado; - Determinar faixas de preços para comercialização; - Contratar serviços de terceiros; - Subsidiar desenvolvimento e/ou melhorias de processos; - Negociar com partes interessadas; - Analisar demanda do cliente.	

Principais responsabilidades
C - IMPLANTAR AÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS E OUVIDORIA - Sugerir melhorias dos serviços de atendimento a clientes; - Participar de campanhas institucionais e publicitárias; - Participar de programas e ações de fidelização dos clientes; - Mediar conflitos; - Encaminhar solicitações aos responsáveis; - Dar retorno aos públicos (feedback); - Checar informações para divulgação; - Participar da elaboração de projetos educacionais; - Cobrar ações.
D - COORDENAR ATIVIDADES DE NEGÓCIOS E RELACIONAMENTOS - Monitorar metas e indicadores de desempenho; - Monitorar participação da empresa e de produtos no mercado; - Acompanhar atuação da concorrência; - Monitorar relacionamento com clientes internos e externos; - Gerir nível de satisfação do cliente; - Monitorar a execução de serviços de terceiros; - Monitorar contratos.
E - ASSESSORAR DIRETORIA E SETORES DA ORGANIZAÇÃO - Dar suporte na elaboração do plano estratégico da organização; - Dar suporte na elaboração das metas orçamentárias; - Assessorar nos contatos com diversos públicos das relações da organização; - Elaborar relatórios; - Negociar condições e prioridades de projetos; - Representar empresa publicamente; - Atender a auditoria interna e externa; - Avaliar alternativas de soluções; - Realizar estudo de viabilidade.
F - ADMINISTRAR RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS - Captar recursos; - Administrar orçamentos; - Otimizar custos e recursos; - Autorizar pagamentos; - Gerir lucratividade.

Principais responsabilidades	
G - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS - Dimensionar equipe; - Identificar necessidade de contratação de pessoal; - Gerenciar equipes; - Delegar atribuições; - Cobrar resultados da equipe; - Avaliar desempenho; - Detectar necessidades de capacitação profissional; - Gerenciar remanejamentos.	
Competências	
Conhecimentos Cooperativismo, Agronegócio, Informática, Negociação, Economia, Cálculo.	
Habilidades / Atitudes - Liderar pessoas; - Demonstrar capacidade de negociação; - Tomar decisões; - Trabalhar em equipe; - Demonstrar capacidade de raciocínio analítico; - Demonstrar capacidade de síntese; - Demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal; - Demonstrar flexibilidade; - Agir com empatia; - Demonstrar habilidades comunicativas; - Demonstrar criatividade; - Demonstrar visão sistêmica; - Capacidade de absorver mudanças em situações novas.	
Instrução	
Ensino médio técnico nas áreas relacionadas (contabilidade/administração/economia); Escolaridade ideal: graduação nas áreas relacionadas; Desejável: pós-graduação nas áreas relacionadas. Capacitações específicas (matemática financeira, comércio e negociação).	
Experiência	
Mínimo de 3 anos de atuação na área comercial.	
Demais Especificações	
Autonomia: Responsabilidade por contatos:	
Data:	 Superintendência Gerência de RH

Ver anexo n. 5 – Formulário de Descrição de Cargos

Descrição de cargo, exigências do perfil: formulário em anexo n. 16 pode ser usado para definir o PDI do empregado.

3.2.2.4 Validação dos dados

Após coletar os dados e fazer o preenchimento da ficha de descrição, solicita-se aos ocupantes dos cargos que revisem e, se necessário, sugiram as correções devidas.

Um comitê avaliador pode ser organizado, sendo composto pelo RH e gestores envolvidos nessa tarefa, para a validação do que foi descrito.

3.2.3 Orientação das pessoas

A partir do momento em que o candidato a uma posição na organização é contratado, ele se torna um novo empregado que irá necessitar de todo o suporte possível para que sua adaptação à nova organização, à nova função, aos novos colegas e à cultura seja a mais adequada possível. Dessa forma, o sucesso do processo seletivo irá se confirmar, e as garantias da assertividade estão guardadas frente ao trabalho de acolhida realizado pela organização ao novo empregado.

3.2.3.1 Programa de Integração de Novos Empregados

O foco deste programa é o entendimento do negócio e da estratégia da cooperativa, para que o novo empregado possa cumprir o seu papel profissional agregando suas vivências ao atingimento de metas e objetivos.

Objetivos:

- Obter a compreensão, a adesão e o comprometimento dos empregados aos objetivos da cooperativa;
- Desencadear um processo coletivo de aprendizagem, partilhado por todos os empregados;
- Proporcionar a geração de um clima de harmonia, cuidado e respeito ao novo empregado por meio de ações que promovam essa acolhida;

- Promover o entendimento do negócio primando pela apropriação das diretrizes estratégicas da organização, para que possa cumprir o seu papel profissional, alinhando metas pessoais com os objetivos da instituição;
- Informar sobre as normas internas, programas de qualidade e segurança no trabalho e sistemas de remuneração e benefícios;
- Reduzir a ansiedade das pessoas;
- Reduzir a rotatividade das pessoas;
- Economizar tempo.

O programa de integração deverá ser realizado preferencialmente no primeiro dia de trabalho. Abaixo, sugestão de tópicos a serem abordados:

O QUÊ	QUEM
Boas-vindas.	Diretoria/RH
Noções de cooperativismo, histórico da cooperativa, visão, missão, valores, estrutura, organograma, propósito, responsabilidade social, sustentabilidade, etc.	RH / Comunicação
Funcionamento geral: assinatura e entrega de documentos, benefícios, pagamentos, política de salário, horários, registro de ponto, banco de horas, deslocamentos, reembolso de despesas, etc.	DP
Direitos e deveres como empregado, postura, regras, responsabilidades. Apresentação do código de ética.	RH
Segurança do trabalho.	SESMT
Programas de Qualidade.	Departamentos responsáveis
Visita às dependências da organização, apresentação às pessoas, onde ficam as coisas, arquivos, almoxarifado, etc.	RH ou representante
Encaminhamento a sua área: conhecimento do trabalho, contato com suas atribuições, conhecimentos do que já existe em termos de controle, trabalhos esperados, etc.	Gestor da área ou seu representante

Sugestões para práticas:

- As apresentações deverão seguir a identidade visual da cooperativa;
- As agendas devem ser combinadas com os gestores antecipadamente.

3.2.3.2 Sistema de avaliação do desempenho

O desempenho dos empregados deve ser constantemente acompanhado por sua chefia direta. São necessários momentos pontuais de análise do desempenho, registrados em formulário próprio, em que a prática do feedback é estimulada e favorece a sua adaptação e a evolução.

Acompanhamento no Período de Experiência – empregados efetivos – período máximo de 90 dias, conforme legislação vigente

Esse trabalho se caracteriza por acompanhar resultados no período de experiência do novo empregado baseando-se no alinhamento de expectativas em relação a ele e à organização. Também deve ser aplicado para empregados que foram promovidos de cargo e/ou transferidos de unidade.

Objetivos em acompanhamento funcional

- Verificar a assertividade dos processos de seleção por meio de acompanhamento no período de experiência, promovendo o desenvolvimento das pessoas;
- Verificar a adaptação à instituição do empregado no decorrer do período de experiência;
- Preparar o empregado para o trabalho produtivo ao final do período de experiência, já apresentando resultados concretos e mensuráveis;
- Treinar especificamente nas necessidades identificadas no processo seletivo;

- Ajustar a comunicação a respeito do trabalho a ser realizado, facilitando o contato com o gestor imediato;
- Praticar o feedback como ferramenta de realinhamento e ajuste funcional.

Procedimento padrão em acompanhamento funcional

É atribuição da área de RH fornecer as ferramentas necessárias para que realize os acompanhamentos, sendo a avaliação de responsabilidade do gestor imediato. Esse acompanhamento deve ocorrer em duas avaliações durante o período de no máximo 90 dias.

Quadro-síntese de procedimentos:

O QUÊ	QUEM	COMO	QUANDO/ONDE
1ª avaliação	Gestor imediato	Entrevista e registro em formulário (Anexo n. 7)	Ao término do primeiro contrato

Após esse procedimento, poderão ser tomadas medidas de prorrogação de contrato, realocação, plano de desenvolvimento ou desligamento. O resultado dessa avaliação deverá ser comunicado ao empregado pelo gestor avaliador.

O QUÊ	QUEM	COMO	QUANDO/ONDE
2ª avaliação	Gestor imediato	Entrevista e registro em formulário (Anexo n. 7)	Ao término do contrato de experiência

Após esse procedimento, avaliar o resultado das ações de desenvolvimento; a partir dessa análise, poderão ser tomadas medidas de efetivação, plano de desenvolvimento complementar ou desligamento. O resultado dessa avaliação deverá ser comunicado ao empregado pelo gestor avaliador.

Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho refere-se ao desenvolvimento de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho voltadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho. Assim, atua-se em uma perspectiva múltipla, em termos da análise de como se alcançam os resultados de trabalho, já que o desempenho é determinado por variáveis de ordem individual, relacionados a características pessoais e profissionais, como idade, tempo de serviço e natureza das atribuições, bem como por fatores relacionados à tarefa e ao contexto de atuação.

Esse pode ser o programa mais complexo de ser implantado em uma organização, haja vista sua complexidade de medir o desempenho de pessoas sob a ótica de outras pessoas. Também pode interferir na forma como cada empregado se relaciona com o trabalho em termos de sentido e apropriação de uma carreira.

Com isso, todos os passos para a implantação desse programa devem ser dados com cautela e paciência, não tendo pressa de colher resultados imediatos sob custo de ver todo o esforço abortado por razões que poderiam ser controladas.

Entre os objetivos da avaliação de desempenho, podemos citar:

- Entendimento de todos os empregados da organização sobre suas atribuições e contribuições individuais e coletivas;
- Unificação de fatores culturais, sistemas, processos e resultados;
- Orientação aos empregados sobre os objetivos da organização e sua importância no crescimento dela.

Importante destacar que:

- Todos os empregados da organização devem participar da avaliação de desempenho, mas somente a partir de um tempo de organização, de no mínimo seis meses;
- Todos os envolvidos precisam estar devidamente treinados e preparados para realizar suas tarefas dentro do programa;

- Deve-se respeitar todas as etapas do programa e sua periodicidade, fazendo-se cumprir tudo o que ficar acordado para a sua continuidade;
- O foco da avaliação de desempenho sempre será o desenvolvimento das pessoas e dos negócios.

Muitos são os estudos e os modelos criados sobre o tema. Há uma variedade muito grande de modelos e teorias acerca desse tema. Porém, cabe a cada área de RH, após estudo detalhado, fazer a escolha do melhor método, estratégia de implantação e tratamento dos dados que irão atender suas necessidades e fazer com que o programa cumpra o seu papel, evitando desgastes desnecessários que poderiam ser previstos.

Geralmente, há um script a ser seguido para a implantação e definição de método de trabalho, com pressupostos bastante definidos.

Etapas de implantação da avaliação de desempenho:

1ª. Definição do escopo do trabalho

Esta é a fase de escrita do projeto, com definição dos objetivos, do método de trabalho, dos procedimentos, fornecedores, orçamento e avaliações pertinentes.

Muitas vezes o argumento para a implementação do programa está no resultado de uma pesquisa de clima, resultados operacionais do empreendimento e/ou como necessidade de retenção de pessoas na cooperativa.

2ª. Sensibilização da diretoria

Com base em todos os argumentos elencados pela área de RH e com o projeto bem desenhado, estudado e com domínio técnico para dirimir dúvidas e esclarecer pontos importantes.

3ª. Aplicação da estratégia

Após a aprovação do projeto pela diretoria, parte-se para a operacionalização de todo o trabalho: contato com fornecedores, testagem de softwares e questionários, elaboração das estratégias de divulgação interna.

4ª. Divulgação interna

A divulgação do projeto inicia-se pelos gestores, que terão papel fundamental na implementação e divulgação interna entre suas equipes.

Nesse momento, é imprescindível que fiquem claros os objetivos do programa, o seu foco e o uso que as informações terão na vida profissional das pessoas a partir dessa implantação.

5ª. Treinamento avaliadores

Nessa etapa, todos os avaliadores serão treinados em gestão do desempenho, técnicas de feedback, uso da ferramenta, formulação de objetivos, procedimentos operacionais e demais assuntos relacionados ao tema.

6ª. Aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho

Momento em que se verificam os primeiros resultados sobre a aplicação de todas as etapas. A área de RH tem papel importante durante essa fase, que se refere a estar disponível a dirimir dúvidas, dar o apoio necessário aos avaliados e avaliadores e controlar o processo quanto a método e prazos.

7ª. Mensuração dos resultados

A partir do acompanhamento realizado pela área de RH, ocorre a possibilidade de se fazer uma análise quantitativa e qualitativa sobre os acontecimentos. Com a definição de indicadores específicos, obtêm-se dados que gerarão informações sobre todo o processo de avaliação e o comportamento dos envolvidos. As observações e acompanhamentos geram fatos que sustentam as análises dos indicadores gerados no processo.

8ª. Devolução de resultados

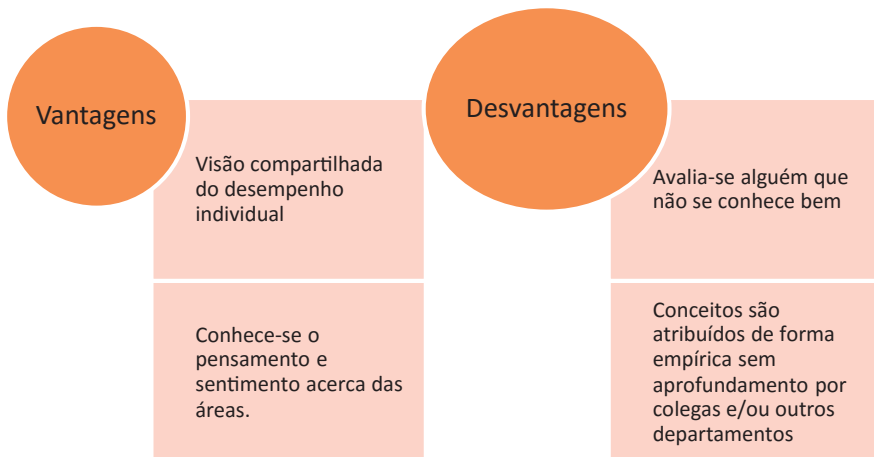
Como uma ação estratégica de RH e com o intuito de incorporar na cultura da organização tal prática, é indicado que se ofereça um feedback aos gestores sobre a sua atuação frente ao sistema de avaliação, bem como aos empregados participantes, a título de incentivo a uma nova participação.

Modelos de avaliação de desempenho

Dentre os modelos existentes, destacam-se:

AValiaÇÃO 360°: refere-se a um modo de avaliar que envolve toda a organização em um processo único de avaliação de pares, superiores e subordinados.

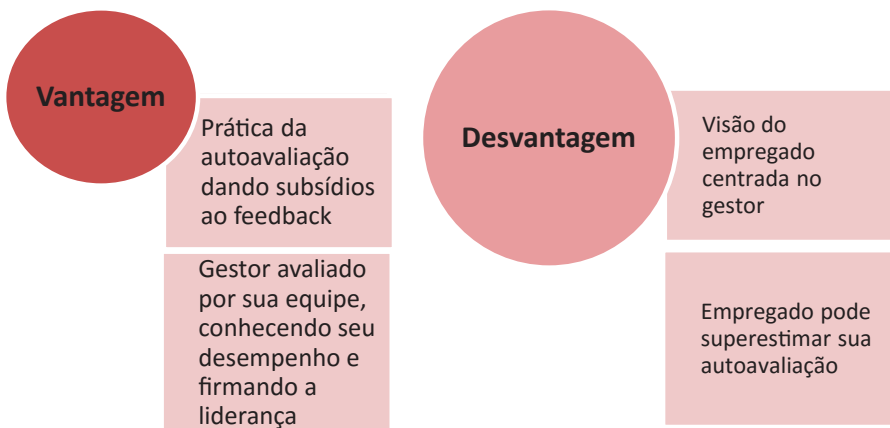
A avaliação de um empregado começa pela autoavaliação; a seguir, seu gestor imediato e seus colegas de departamento. Outros departamentos também podem avaliar o empregado. O gestor é avaliado por seus pares, subordinados e superiores.



Avaliação 180°: refere-se à avaliação dentro do mesmo departamento realizada de forma hierarquizada, ou seja, os empregados são avaliados por seu gestor, e este por seu superior.

Em processos bem conduzidos, acredita-se que é vantagem ocorrer a avaliação do gestor pela equipe de trabalho – de baixo para cima.

A autoavaliação também é um ótimo expediente para se conhecer a forma de pensar pessoal, que poderá ser comparada com a avaliação do gestor, verificadas as nuances que separam as duas formas de ver o mesmo empregado.



Resultados esperados

Na avaliação deverá conter a análise do desempenho do empregado e depois o feedback, as anotações sobre os objetivos acordados devem ser feitas no formulário indicado para acompanhamento funcional.

Periodicidade da avaliação de desempenho

Vem se acompanhando como uma tendência de mercado uma avaliação formal ao ano. Contudo, levando-se em conta que, no feedback da avaliação, objetivos ficam acordados, bem como seus prazos, seria premente uma retomada a título de acompanhamento após seis meses. Dessa forma, teremos três momentos importantes durante um ano de avaliação: primeiro, avaliação de análise do desempenho; segundo, avaliação de acompanhamento; e terceiro, fechamento do ciclo e abertura de um novo.

Um exemplo de modo de avaliação de desempenho

Algumas definições são importantes de serem descritas, mesmo que a cooperativa adquira um software específico para esse

fim. As bases conceituais necessitam estar consolidadas para que o sistema informatizado se adéque ao que se deseja avaliar.

De qualquer maneira, abaixo está demonstrada uma ideia de como pode ser pensado e conceituado, como um ponto de partida para aqueles que ainda não iniciaram esse processo.

Definições

Para identificar e estimular o desenvolvimento, será avaliado o nível de prontidão (proficiência) de cada empregado nas responsabilidades, competências e formação previstas para seu cargo, por meio de um Mapa de Avaliação Individual.

O gestor faz a identificação do nível de prontidão, realiza o feedback e estabelece o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), visando o aprimoramento profissional do empregado.

O conjunto de PDIs servirá para a elaboração do Plano de Treinamento e Desenvolvimento da cooperativa.

Mapa de avaliação individual

A avaliação do desempenho será efetuada por meio do Mapa de Avaliação Individual.

O preenchimento do Mapa de Avaliação representa a observação do gestor, baseada em fatos e dados, relativa ao desempenho que o empregado está apresentando diante daquilo que lhe é esperado no exercício do cargo.

O Mapa de Avaliação é constituído de quatro blocos de avaliação, a seguir informados, representando a integralidade de requisitos do cargo:

- Bloco de Responsabilidades/Entregas – descrição do cargo;
- Bloco de Conhecimento Técnico;
- Bloco de Comportamentos esperados;
- Bloco de Formação – conhecimento formal.

Por sua vez, cada bloco reúne todos os itens que lhes são pertinentes e que estão formalizados nas descrições de cargos.

Processo de Avaliação Individual

Cada responsabilidade, conhecimento, comportamento e formação previstos para o cargo será avaliado de forma individual e representará a observação do gestor, com base em fatos e dados, quanto ao atual estágio de prontidão do empregado em relação ao que está sendo avaliado.

Propõem-se quatro alternativas de estágio de prontidão em que será passível de enquadramento o desempenho do empregado:

Nível Desenvolvimento:	• Representa o primeiro nível de proficiência em que o empregado pode estar dentro do processo de avaliação; • Neste nível o empregado é capaz de solucionar questões mais simples da responsabilidade/processo ou demonstra aptidão para a competência em análise; • Requer o ACOMPANHAMENTO de profissionais mais experientes.
Nível Aplicação:	• Neste nível o empregado é capaz de REALIZAR as responsabilidades/processos dentro das rotinas e padrões estabelecidos; • Aplica adequadamente a competência (Técnica ou Comportamental) em avaliação.
Nível Otimização:	• Representa o nível em que a responsabilidade/processo ou a utilização da competência está sendo empregada de forma APERFEIÇOADA; • Supera o padrão esperado para a responsabilidades ou competência e é capaz de solucionar questões mais complexas da atividade.
Nível Excelência:	• A avaliação neste nível representa que o empregado pode ser considerado parâmetro de referência em relação a responsabilidade/processo ou em utilização da competência, considerando-se como performance em estado de excelência; • Neste nível o empregado apresenta, em relação a atividade/processo/competência, uma performance de INOVAÇÃO, CAPACIDADE DE TREINAMENTO / ORIENTAÇÃO e/ou LIDERANÇA.

A avaliação deverá ser registrada em um Mapa de Avaliação com a marcação de um "X" na coluna respectiva ao nível de prontidão entendido para o empregado em relação à responsabilidade/competência que está sendo avaliada.

Nota: no Mapa de Avaliação (bloco de responsabilidades/entregas), poderá constar uma coluna "Não se aplica" (primeira coluna da avaliação), que deve ser marcada somente nos casos em que o empregado avaliado, por definição da organização, não precisar realizar a responsabilidade em questão.

Processo de Feedback

O processo de feedback tem por propósito informar e orientar o empregado quanto ao desempenho/comportamento que vem apresentando diante do que é esperado em relação ao exercício do cargo.

O feedback deve ser tanto para os aspectos positivos da performance, a fim de incentivá-los e reafirmá-los, quanto para os negativos, com a intenção de conscientizar para sua correção e direcionamento ao padrão desejado.

O feedback deverá ser realizado com base no Mapa de Avaliação Individual, cabendo ao gestor buscar a ambientação e condições adequadas para essa prática, bem como destacar os principais pontos a serem abordados durante o processo.

Ainda, deverá se utilizar do relato dos fatos e dados que justificam a percepção do gestor em relação à avaliação efetuada.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O plano de desenvolvimento individual tem por fim estabelecer, em comum acordo entre gestor e avaliado, as ações de desenvolvimento/aperfeiçoamento em relação aos aspectos que foram considerados com necessidade de melhoria e/ou que sejam de relevância para a organização.

O acompanhamento e o cumprimento das ações definidas no PDI serão tanto de responsabilidade do gestor como do avaliado,

devendo ser monitorados durante o transcurso de tempo entre o ciclo de avaliação finalizado e o início do ciclo seguinte.

Documentação de avaliação de desempenho

Os documentos gerados pela avaliação de desempenho deverão ficar em poder do gestor responsável e da área de RH (cópia).

Servirão também para a avaliação do ciclo seguinte, identificando a ocorrência de evolução em relação aos aspectos de avaliação do ciclo anterior.

O software de avaliação de desempenho tem como administrador a área de RH.

- Síntese do processo de avaliação de desempenho

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Definição dos critérios de avaliação	RH	No início do projeto
Validação dos critérios	Comitê de Avaliação de Desempenho	Após definição
Elaboração da planilha de AD	RH	Após comitê
Aprovação da política	Diretoria	Antes da implantação
Divulgação do processo de AD na cooperativa	RH	Na implantação
Treinamento dos avaliadores	RH	Na implantação
Efetuação da avaliação de desempenho	RH/avaliadores	Implantação
Acompanhamento da avaliação de desempenho	RH	Após efetuação da AD
Fechamento do ciclo	RH	Finalização

3.3 Processo de recompensar pessoas

Processos utilizados para incentivar e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Inclui remuneração e benefícios.

Remuneração

Parte de um sistema de recompensas expresso na contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa (DUTRA, 2002).

Componentes da remuneração:

- Básica: geralmente é fixa, determinada com base no cargo.
- Por senioridade: recebida em função de experiências ou do tempo de dedicação à empresa. Aparece sob a forma de adicional.
- Por performance: visa premiar os resultados alcançados.
- Indireta: benefícios.

Tipos de remuneração

- Fixa: é o método mais tradicional de remuneração nas organizações. Tem como objetivos remunerar cada empregado de acordo com o cargo que ocupa, estabelecer o equilíbrio interno entre os cargos e suas remunerações, definir uma política interna de crescimento salarial para os empregados, controlar os gastos com folha de pagamento, atrair e manter pessoas e qualificadas e competentes, proporcionar às chefias um instrumento para administrarem os salários dos empregados. Exemplos: salários e benefícios.
- Variável: partindo de uma base fixa, acrescenta-se uma parte do salário a título de variável, pois pode oscilar para mais ou para menos conforme o desempenho da organização em determinado período.

É uma poderosa ferramenta para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, pois incentiva a todos a trabalhar por sua busca – ganha-ganha.

Ela permite, ainda, sustentar uma cultura participativa na organização, estabelecer um vínculo direto entre a remuneração e os resultados que se desejam alcançar, incentiva a todos a ser participantes do negócio, comunica os valores da organização, reforça os processos de qualidade total. Exemplos: remuneração por habilidades, por comissões sobre vendas, por proporção de peças, participação nos resultados, por competências e benefícios flexíveis.

Além das remunerações fixas e variáveis, podem ser utilizadas formas diferenciadas de reconhecimento, tais como presentes, viagens, dias de folga, homenagens e confraternizações.

Benefícios: remuneração indireta

O salário pago ao empregado no final do mês é apenas uma parcela da remuneração total.

Uma importante e considerável forma de remuneração é feita por meio da oferta de benefícios, que são uma forma de remuneração que complementa a remuneração fixa.

Os benefícios incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, plano de aposentadoria, etc. Eles estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização.

Origens:

- Competição entre organizações pela atração e manutenção de empregados;
- Exigência dos sindicatos;
- Necessidade de contribuir para o bem-estar dos empregados.

Objetivos de um plano de benefícios

- Atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva;
- Proporcionar condições para que a pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades de trabalho;
- Funcionar como um elemento de atração e manutenção das pessoas na organização: reduzir a fadiga física e psicológica, apoiar o recrutamento, reduzir a rotatividade, reduzir o absenteísmo, fixar o empregado, melhorar sua qualidade de vida.

Para elaborar um plano de benefícios, parte-se de uma pesquisa interna com os empregados, investigando quais benefícios são os mais desejados. Faz-se um agrupamento por cargos, identificando as evidências. Escolhe-se se o programa será de benefícios fixos ou flexíveis.

Definido o cardápio de benefícios, iniciam-se as negociações com os fornecedores para a escolha daquele que trará mais vantagens em termos de serviços e custos. Nesse momento, também se define como se dará o rateio ou não com os empregados.

Tipos de benefícios

Os benefícios podem ser classificados em legais e espontâneos:

- Legais: são os exigidos pela legislação trabalhista ou sindicatos, como férias, décimo terceiro salário, seguro de acidente do trabalho, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade, etc;
- Espontâneos: concedidos por vontade e identificação da necessidade da organização, como refeitório, transporte subsidiado, assistência para serviços de saúde, clube recreativo, etc. Ao definir um plano de concessão de benefícios, deve-se considerar o impacto financeiro para a cooperativa.

O desenho de um plano de benefícios deve levar em conta dois critérios importantes:

- **Princípio do retorno do investimento.** Salienta que todo benefício deve ser concedido aos empregados desde que traga algum retorno à organização. Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação da moral, melhoria da qualidade, retenção de pessoas ou qualquer outro indicador.
- **Princípio da mútua responsabilidade.** Salienta que o custeio dos benefícios deve ser sempre compartilhado entre a organização e os empregados beneficiados. A concessão de um benefício deve repousar na solidariedade das partes envolvidas. Alguns benefícios são totalmente pagos pela organização ou pelo empregado. Outros são rateados entre a organização e os empregados.

Benefícios flexíveis

O programa de benefícios flexíveis envolve um pacote básico de cobertura.

O programa básico é fixo e representa a proteção que não pode ser mudada, enquanto os demais benefícios são flexíveis e opcionais, dependendo da necessidade de utilização da cada pessoa.

Se o empregado não usar os benefícios flexíveis, eles poderão ser acumulados em sua conta pessoal para ser gastos em situações contingenciais.

Síntese do processo de definição do plano de benefícios:

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Pesquisa das tendências de mercado sobre benefícios	Área de RH	Antes de definir a política de benefícios
Desenho da política de benefícios	Área de RH	Necessário
Validação da política de benefícios	Comitê de benefícios	Após proposta elaborada
Aprovação plano de benefícios	Diretoria	Na finalização
Implantação/ acompanhamento	Área de RH	Na implantação

3.4 Processo desenvolver pessoas

Desenvolver pessoas vai além de informar para que aprendam novos conhecimentos por meio de uma formação tradicional; é dar-lhes a oportunidade de adquirir novas atitudes, soluções, ideias, modificando o presente rumo a um futuro com mais consistência e entendimento de si, de seu papel no mundo e na organização.

Treinamento e desenvolvimento

O método de capacitação/qualificação segue as premissas de educação corporativa, respeitando o momento profissional de cada empregado sem perder de vista o desenvolvimento da organização. Por isso, estão os treinamentos divididos em:

Formação

É o nível que recebe e introduz o empregado no ambiente organizacional, disponibilizando o conhecimento da organização, sua estrutura e seus produtos/serviços e desenvolvendo habilidades no desenvolvimento de tarefas complexas. Significa, ainda, o início do processo de identidade organizacional, por meio do conhecimento de suas regras e seus padrões de comportamento e ação.

Treinamento

Neste nível se consolidam as aprendizagens realizadas na formação, ampliando conhecimentos técnicos e operacionais e desenvolvendo as habilidades específicas relacionadas à função ocupada na estrutura organizacional.

Capacitação

É o nível que visa ampliar os conhecimentos e a cultura geral. Oportuniza conhecimentos mais avançados quanto a processos, métodos e técnicas utilizadas para tornar alguém capaz a determinado fim. Propõe-se, ainda, a desenvolver uma compreensão abrangente e profunda de situações enfrentadas.

Desenvolvimento

Este nível se propõe a desenvolver conhecimentos e habilidades para gerar alternativas e consolidar, substituir ou inovar práticas de trabalho. Desenvolve, também, as competências para fazer uso de instrumentos de gestão e põe em prática ações estratégicas e/ou operacionais, evidenciando liderança e organização.

Esses níveis obedecem a algumas abordagens que têm o papel de sustentar os conteúdos de cada nível:

Abordagem científica e tecnológica

Esta abordagem estabelece a concepção de mundo, de ser humano como sujeito de uma sociedade pluralista, democrática e de organização de trabalho que a cooperativa já está construindo. Razão.

Abordagem atitudinal comportamental

É a abordagem que desenha “a organização que queremos ter” nos aspectos de emoção no trabalho, relações interpessoais saudáveis e ética nas ações e interações políticas, negociais e de liderança. Emoção.

Interação das abordagens

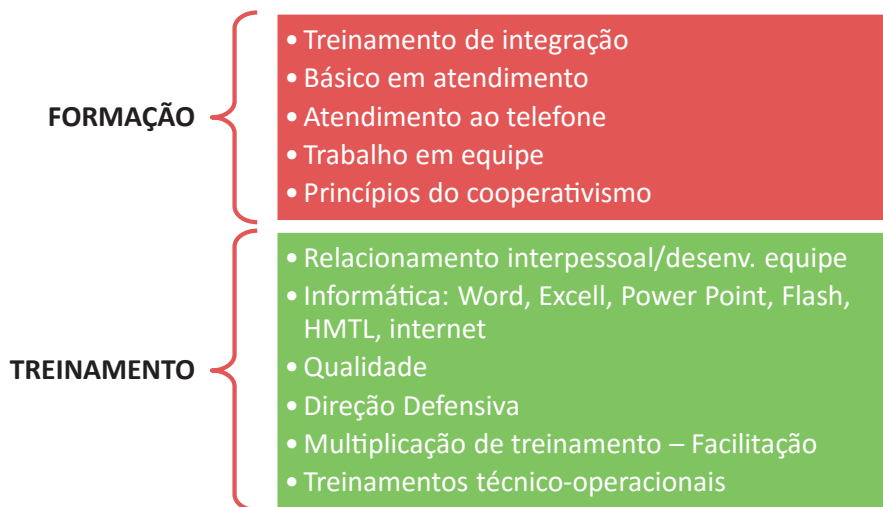
Esta abordagem integra as duas abordagens anteriores, possibilitando a convivência entre o pensamento lógico e racional e o pensamento divergente e a intuição, oportunizando ações que levam a um processo contínuo de aprendizado e inovação organizacional. Ação.

Visão do processo de treinamento e desenvolvimento

ABORDAGENS NÍVEIS	CIENTÍFICA/ TECNOLÓGICA (Razão)	ATITUDINAL E COMPORTAMENTAL (Emoção)	INTEGRAÇÃO DAS ABORDAGENS (Ação)
FORMAÇÃO	Memorização das informações básicas.	Recepção das informações básicas, gerando as primeiras identificações.	Construção inicial da identidade profissional e organizacional.
TREINAMENTO	Compreensão das ideias e operações.	Acolhimento de ideias/operações, gerando interpretação de significados internos.	Evidências do domínio de operações e instrumentos do trabalho esperado pela organização.
CAPACITAÇÃO	Análise e síntese de pressupostos teóricos e dados de realidade.	Aceitação de pressupostos teóricos e dados de realidade, gerando internalização de princípios e valores.	Liderança de pessoas e processos, estabelecendo relações amplas e profundas entre os objetivos, o planejamento e a organização do trabalho.
DESENVOLVIMENTO	Avaliação/reflexão crítica da ação (teoria + prática), visando à criação de uma nova realidade.	Valorização da teoria e da prática, produzindo uma tomada de posição.	Gestão do trabalho das pessoas embasada na visão estratégica, no planejamento das potencialidades e na construção do futuro.

Programas de treinamento e desenvolvimento:

Exemplos que podem ser aplicados aos empregados:



Cabe à área de Recursos Humanos as responsabilidades de:

- Coordenar e controlar os orçamentos destinados a cada projeto de educação profissional para o aprendizado dos empregados;
- Coordenar o levantamento de necessidades da cooperativa para definição das estratégias de treinamento;
- Elaborar programas de treinamento com base no levantamento de necessidades visando a potencialização de pessoas;
- Avaliar quantitativamente e qualitativamente todos os eventos de treinamento, analisando resultados de curto e longo prazo;
- Acompanhar a evolução dos profissionais da cooperativa, embasado no crescimento sustentável, para aproveitamento interno;
- Formatar o relatório anual de atividades.

Objetivos:

- Possibilitar que os gestores da cooperativa decidam sobre o desenvolvimento de pessoas e seus respectivos investimentos, por meio da mesma base conceitual;
- Maximizar os resultados, desenvolvendo competências profissionais de todos os empregados da cooperativa;
- Obter a compreensão, a adesão e o comprometimento dos empregados aos objetivos da organização;
- Desencadear um processo coletivo de aprendizagem, partilhado por todos os empregados;
- Instituir a inovação como um dos fatores de sucesso, de forma a desenvolver uma organização proativa em sua atitude.

Plano de capacitação/qualificação

Refere-se ao planejamento embasado nas necessidades dos empregados e do plano estratégico da cooperativa mediante uma abordagem conceitual sólida que possa atender às necessidades de desenvolvimento organizacional e pessoal.

Levantamento de necessidades de qualificação

Anualmente, a área de Recursos Humanos solicita aos gestores de cada área quais as formações, treinamentos, capacitações e desenvolvimentos deverão ser contemplados, tomando por base o desempenho de cada um em relação aos objetivos da área, e, em consequência, aos objetivos da cooperativa. É dessa análise conjunta que se origina o Plano Anual de Capacitação da organização, que determina também o total de investimentos alocados no orçamento. Fazem parte dessa análise as demandas oriundas do Planejamento Estratégico da cooperativa, necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Avaliação

O processo de avaliação de treinamento é o maior aliado da área de Recursos Humanos no que tange a medir os resultados das ações empreendidas rumo à qualificação dos empregados para determinado comportamento técnico ou comportamental. Com base nos dados colhidos das avaliações, tem-se como conhecer o quanto foi alcançado em termos de objetivos do treinamento, bem como servem de argumentos para outros e novos passos de qualificação dos empregados na cooperativa.

Alguns tipos de avaliação:

- Avaliação de reação:

Tem por objetivo conhecer a percepção momentânea de cada participante sobre o evento realizado. Essa avaliação é aplicada no momento do fechamento do treinamento, e é feita sua apuração mediante relatório que mostra qual foi o desempenho do instrutor com o grupo em questão. O resultado dessa avaliação servirá de base para eventos posteriores.

- Avaliação de introdução:

Essa avaliação é aplicada no início do treinamento e considera o tema que será desenvolvido; tem como finalidade conhecer os níveis de carência sobre o assunto.

- Avaliação de duração:

É avaliação que medirá o aproveitamento do treinamento em longo prazo. Com base na avaliação de introdução e no conteúdo desenvolvido no treinamento, verifica-se se houve melhorias após o treinamento, analisando-se todas as nuances individuais e grupais, ou seja, fatores internos e externos ao desempenho do empregado.

Após a análise das avaliações, serão pensadas as estratégias de consolidação ou reforço dos comportamentos a ser desenvolvidos, revisando-se o plano de treinamento.

Desenvolvimento de carreiras

“Se, por um lado, a pessoa deve planejar a sua carreira e garantir a sua competitividade profissional no longo prazo, por outro a empresa deve estimular e apoiar o desenvolvimento de carreira da pessoa dentro dela, de modo que resulte no próprio desenvolvimento organizacional” França (2007, p. 235)

Partindo da reflexão feita pelo autor, podemos definir que carreira é o que se refere a mobilidade ocupacional, o caminho a ser trilhado – carreira de negócios –, ou a estabilidade ocupacional – carreira como profissão.

Não podemos esquecer que uma política bem definida de carreira e sucessão na organização são atração e retenção de pessoas ao mesmo tempo.

Um plano bem construído de carreira e sucessão garante o desenvolvimento da cooperativa e das pessoas, evitando as perdas de talentos para o mercado.

Para apoiar seus empregados, é premente que se organizem ações que favoreçam a evolução profissional, dentre as quais:

- Programas de formação, treinamento, capacitação e desenvolvimento;
- Avaliações de perfil;
- Programas de sucessão;
- Coaching;
- Mentoring.

3.5 Processo de manter pessoas

Refere-se a um conjunto de práticas que regem as relações de trabalho associadas às condições físicas, psicológicas e sociais, alinhadas com a missão, visão, valores e objetivos da cooperativa.

Cabe salientar que todos, principalmente os gestores, são responsáveis pela manutenção das pessoas na organização. As melhores práticas de gestão serão recompensadas com profissionais engajados e comprometidos oferecendo o melhor desempenho

possível, com a intenção de consolidar sua carreira e desejos pessoais no seu local de trabalho.

Políticas capazes de colaborar com a manutenção de pessoas:

- Contratação de pessoal: engloba os processos referentes à entrada de pessoas na organização, desde o planejamento e dimensionamento de vagas até a finalização do processo administrativo;
- Movimentação de pessoas: refere-se aos processos de mudança de função na organização. Se há plano de carreira formalizado, a política se torna mais específica em relação às etapas necessárias para movimentação de função ou área, planos de desenvolvimento individual e outros processos que já estejam definidos na organização;
- Saúde e segurança no trabalho: engloba as ações necessárias para cumprimento das Normas Reguladoras do Ministério do Trabalho e Emprego pertinentes ao tipo de organização, grau de risco e número de empregados;
- Qualidade de vida no trabalho: refere-se aos processos que serão estimulados na organização para gerar bem-estar e clima positivo no ambiente de trabalho, apresentando as melhorias buscadas para a saúde dos empregados;
- Remuneração e benefícios: apresenta os princípios que regem a diferenciação na política salarial adotada pela organização, bem como o tipo de benefícios a que seus empregados têm acesso;
- Plano de desenvolvimento: a partir das necessidades observadas por meio de processos bem desenhados de avaliação de desempenho e constante feedback, proporciona condições de acesso à formação e qualificação ideais de acordo com o empregado. Conhecer seus sonhos e expectativas profissionais auxilia na construção do rumo a ser seguido, garantindo pessoas leais ao empreendimento;
- Plano de carreira: identificar as possibilidades de crescimento e a efetuação dessa ação pode colocar o empregado frente às possibilidades concretas de realiza-

ção de propósitos profissionais em nível hierárquico ou apenas salarial;

- Desenvolvimento de lideranças: busca apostar nos líderes a partir de uma escolha destes de forma técnica e isenta, bem como oportunizando a possibilidade de qualificar-se para a função obtendo feedback constante e orientações necessárias para o sucesso no cargo.

3.6 Processo de monitorar pessoas

Entenda-se por monitorar o ato de seguir, orientar e manter o comportamento das pessoas. Todo processo de gestão bem desempenhado fará com que as pessoas desenvolvam autocontrole e autonomia em direção às metas e resultados a serem alcançados. Para tanto, monitorar os resultados precisa ser feito por meio de sistemas internos que ofereçam informações gerenciais consistentes, indicando a real situação e reflexo do trabalho. Assim, podem fazer parte das decisões gerenciais para tomada de decisão.

3.6.1 Pesquisa de clima

O clima de um ambiente de trabalho afeta diretamente o comportamento das pessoas, na forma de sentir e agir. As organizações necessitam de ambientes favoráveis para que possam gerar maior produtividade e contar com uma equipe entrosada.

A pesquisa de clima é uma ferramenta que auxilia na percepção do ambiente interno da cooperativa e pode subsidiar as ações estratégicas e de desenvolvimento das pessoas e equipes.

Etapas

- Mapeamento dos objetivos a serem alcançados com a pesquisa, bem como definição do grupo por área de atuação, hierarquia, unidade de negócio, etc;
- Negociação de expectativas e comprometimento do grupo dirigente com os resultados da pesquisa;
- Definição dos aplicadores da pesquisa (equipe interna ou externa);

- Sintonização entre responsáveis pela pesquisa/RH em relação aos conceitos a serem mensurados;
- Definição dos atributos a serem avaliados. Aspectos que podem compor a pesquisa:
 - Relacionamento interpessoal: o nível de relacionamento e cooperação existente entre os empregados, destes com a organização e com seus superiores;
 - Planejamento do trabalho: avaliação da orientação para resultados, desempenho, prioridades;
 - Condições de trabalho: avaliação da estrutura física para o trabalho;
 - Liderança e superiores: avaliação da atuação do líder para se chegar a resultados;
 - Desenvolvimento profissional: oportunidades e estímulos ao desenvolvimento profissional;
 - Comunicação: o quanto do processo de orientação, padrão, conhecimento e informação é transmitido aos empregados de forma clara e voltada ao resultado;
 - Imagem da cooperativa: o que pensam sobre a cooperativa em que trabalham que pode favorecer o comprometimento;
 - Benefícios: o quanto percebem os benefícios de trabalhar na organização – ganhos diretos e indiretos;
 - Valores: o quanto percebem a prática dos valores da organização e se sentem motivados para segui-los;
 - Motivação e incentivo: quão reconhecidos e valorizados os empregados se sentem pelo seu trabalho, bem como incentivados a participar do negócio da cooperativa e de seu crescimento profissional;
 - Autonomia: o nível de comprometimento dos empregados relacionado com a confiança da chefia em permitir que aqueles tomem decisões acerca do seu trabalho;
 - Fidelidade: o quanto cada um está disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização

com a crença e aceitação dos valores e objetivos da cooperativa, aliado ao forte desejo de se manter como membro.

Definição da escala. Sugere-se a escala de Lickert para mensurar os atributos: Concordo totalmente, Concordo, Nem concordo, nem discordo, Discordo, Discordo totalmente.

- Definição da forma de coleta de dados: formulário impresso ou uso de softwares específicos;
- Compilação de dados e elaboração de Relatório de Análise:
 - Desempenho dos atributos: taxa de satisfação de cada atributo – índice de satisfação, cuja melhoria é um objetivo a ser alcançado;
 - Análise de impacto: identificação de quais processos devem ser atacados prioritariamente.
- Sugestão de Plano de Ação Corporativo;
- A apresentação de resultados poderá ser realizada da seguinte maneira:
 - Apresentação dos resultados para a Direção, com vistas a validação;
 - Apresentação dos resultados aos gerentes e coordenadores;
 - Divulgação dos resultados aos empregados, com a participação dos principais gestores.
- Implementação do Plano de Ação Corporativo.

3.6.2 Entrevista de desligamento

A entrevista de desligamento é um momento em que o RH fará uma conversa com o empregado com o objetivo de colher suas percepções e sentimentos acerca da sua demissão. Também fará os registros necessários para a devolução de suas percepções ao gestor.

Cabe salientar que essa entrevista é um convite ao empregado, que poderá aceitar ou não.

Processo de desligamento

É considerada uma tarefa que exige cuidados e conhecimentos específicos. É fundamental que a cooperativa tenha um processo operacional padrão para executar essa ação.

Objetivos:

- Contribuir para. Evitar que o colaborador desligado que o processo de desligamento seja feito dentro de parâmetros de transparência e organização e que auxilie na revisão de atuação do gestor na condução do trabalho;
- Fornecer informações específicas ao empregado demitido para que ele possa refletir sobre a sua atuação e sobre os motivadores do desligamento, podendo utilizar a crítica e preparar-se para seu novo momento pessoal;
- Diminuir as possibilidades de reclamação trabalhista por meio de um processo transparente e sincero com o empregado.

Vantagens de um processo de desligamento formal:

- Diminuir o índice de reclamações trabalhistas na cooperativa;
- Estabelecer transparência sobre o motivo de desligamento, seja pela cooperativa, seja pelo empregado;
- Proporcionar mais um momento de feedback sobre as facilidades e dificuldades em relação a trabalho, tarefa, relacionamento de equipe, relacionamento com a chefia, políticas da organização e Recursos Humanos;
- Direcionar o trabalho mediante a análise do feedback;
- Auxiliar o empregado no momento do seu desligamento por meio de feedback, orientações, indicações, etc.

Problemas em um processo de desligamento não adequado:

- Reclamatória trabalhista e/ou outros processos. Ex.: assédio moral;
- Prejuízos à imagem da cooperativa frente ao mercado em geral;
- Desgastes do gerente com sua equipe;
- Enfraquecimento da gestão.

Síntese do processo de desligamento

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Solicitar desligamento à área de RH	Gestor	De acordo com a demanda
Enviar Aviso Prévio ao gestor	DP	Conforme combinado com o gestor
Devolver o Aviso Prévio ao DP	Gestor	Após desligamento
Marcar entrevista de desligamento	RH	Ao receber solicitação
Comunicar a data de entrevista de desligamento ao gestor	RH	No dia do desligamento
Comunicar data de rescisão e entrevista ao empregado	Gestor	No dia do desligamento
Realizar o desligamento	Gestor	Na data marcada
Realizar e registrar a entrevista de desligamento	RH	Em data marcada anteriormente
Dar retorno de entrevista de desligamento ao gestor.	RH	Após entrevista

Comunicação

Comunicação organizacional integrada

A comunicação organizacional integrada refere-se à integração das comunicações para que não ocorra duplicidade de esforços, uniformize-se a difusão de valores e conceitos e solidifique-se a imagem organizacional. Isso garante coerência na apresentação ao seu ambiente organizacional.

Comunicação interna

A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir-se parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje algo imprescindível às organizações e merecendo cada vez mais atenção.

Sistemas de comunicação interna

Os canais de comunicação precisam ser eficazes e atraentes para que realmente cumpram a sua missão de integrar todo o quadro funcional. Podem ser classificados em:

- Comunicação descendente: comunicação que se inicia na gestão de topo e flui no sentido da base hierárquica;
- Comunicação ascendente: comunicação que faz chegar aos responsáveis de nível mais alto todo tipo de informação e problemas ligados à organização;
- Comunicação horizontal: comunicação na qual a informação flui entre membros do mesmo nível hierárquico.

Exemplos de comunicação interna: manual de políticas e procedimentos, campanhas de conscientização, programas de conteúdo social e cultural ou esportivo, vídeos, publicações eletrônicas e digitais, intranet, programa de rádio, murais, revistas e comunicador instantâneo.

Endomarketing

O endomarketing tem como premissa realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seus clientes internos, compartilhando objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.

Objetivos

- Fortalecer e construir relacionamentos e negócios;
- Criar senso de prioridades e direção de futuro para a empresa;
- Desenvolver informação sistematizada de transmissão de dados para possibilitar as operações empresariais;
- Possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho.

INDICADORES DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS

“O capital intelectual pode ser descrito como o ativo intangível que permanece na organização quando os empregados saem da organização, enquanto o capital humano é o ativo intelectual que acompanha os empregados todas as noites quando eles retornam para casa.”
Jac Fitz-enz

O estabelecimento de parâmetros que meçam o alcance dos objetivos propostos com as ações de RH, mostrando e reforçando o trabalho coerente entre pessoas e negócios que a área se propõe a fazer, precisa ser mensurado com vistas às análises e à demonstração de resultados.

O que medir e como medir

Este é o maior desafio da área de RH, ou seja, mostrar, por meio de indicadores, como está sua representatividade no negócio e como está se comportando o planejamento realizado.

Os indicadores demonstrarão o resultado efetivo das ações realizadas e o quanto influenciaram no negócio e alcance de objetivos e metas. Esta precisa ser a primeira preocupação da área: identificar como está o andamento das ações referentes aos objetivos estratégicos, a fim de acompanhar seu desenvolvimento, verificando a necessidade de mudanças de rumo.

Outra função dos indicadores de RH refere-se a ter claro como todos os investimentos dos projetos estão acontecendo, tornando-se importante argumento para tomada de decisões e ampliação das práticas de RH na organização.

A definição de indicadores, portanto, está relacionada com o que se pretende medir frente às necessidades identificadas pela área de RH.

Relatórios completos e analisados demonstrarão todo o trabalho realizado e tornarão mais objetivo o trabalho da área.

Alguns indicadores

Recrutamento e seleção de pessoal:

Prazo médio de fechamento de vagas

Comparativo entre a data de abertura e a de fechamento da vaga – período de tempo demandado no processo. É importante que se disponha do índice geral, bem como da média por nível do profissional contratado.

Nº de dias da abertura até o fechamento de cada vaga (geral)

Total das vagas abertas e fechadas no mesmo período (geral)

Σ Nº de dias da abertura até o fechamento de cada vaga (por cargo)

Σ Total das vagas abertas e fechadas no mesmo período (por cargo)

Volume

Este indicador traduz a demanda de trabalho exigida dos profissionais de RH, pelo processo de recrutamento e seleção. Não deve ser analisado isoladamente.

Σ Vagas em aberto no mês

Σ Técnicos RH (selecionadores)

Estabelece a demanda média de profissionais por área:

Média mensal de vagas abertas em determinado período

Fontes de recrutamento

Este indicador avalia a eficiência das fontes de recrutamento. Pode ser calculado a partir de cada uma das fontes de recrutamento utilizadas pela organização (site, consultorias, indicações, anúncio, etc.)

Nº vagas fechadas conforme fonte

Nº vagas fechadas no mês

Custo médio vagas

Este indicador deve levar em consideração todos os custos envolvidos no processo de recrutamento e seleção. Custo/hora médio dos profissionais envolvidos (salário + encargos), horas despendidas no processo, recursos materiais gastos (site + anúncio + material impresso + outros).

$$\frac{\text{Custo de recrutamento e seleção no período}}{\text{Total de admissões no período}}$$

Efetivação/assertividade

Trata-se de um índice que visa tornar conhecida a assertividade do processo.

$$\frac{\text{Nº de empregados efetivados}}{\text{Nº empregados que encerraram o contrato de experiência}}$$

Aproveitamento interno

Representa o número de vagas preenchidas por meio da utilização de recrutamentos internos.

$$\frac{\text{Nº candidatos internos}}{\text{Total de vagas fechadas}}$$

Turnover

Relação entre as movimentações de empregados e o número total de empregados efetivos, em percentagem. A movimentação de empregados considera tanto as admissões como demissões no período.

$$\frac{(\text{Nº total de admitidos} + \text{Nº total de demitidos})}{\text{Efetivo médio da organização no período}} \times 100$$

Turnover de expansão – admissões

Indica o volume de admissões – aumento de quadro – em relação ao efetivo médio de empregados da organização no período.

$$\frac{\text{Nº total de admitidos}}{\text{Efetivo médio na organização no período}} \times 100$$

Turnover de desligamento – demissões

É o volume de demissões em relação ao efetivo médio de empregados no período.

$$\frac{\text{Nº total de demitidos}}{\text{Efetivo médio na organização no período}} \times 100$$

Absenteísmo

1)

$$\frac{\text{Total de atrasos no mês}}{\text{total de empregados ativos (excluindo o funcionário de licença e férias)}} \times \text{total de dias trabalhados} \times 100$$

2) % horas extras para cobrir absenteísmo

OBSERVAÇÃO: para todos os indicadores de performance do subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal, é premente que se estabeleçam metas após seis meses de levantamento das informações geradas pelos dados armazenados e interpretados. Assim, será possível realizar melhorias no trabalho de atendimento às necessidades dos clientes internos da organização.

Treinamento de integração

1) Número de horas de treinamento de integração realizadas no mês:

2)

$$\frac{\text{Nº total de convocados}}{\text{Nº total de participantes}} \times 100$$

A meta para este indicador deve ficar em torno de 80%, para ser considerado como uma ação efetiva na mobilização para a participação dos empregados.

Acompanhamento funcional

Todas as avaliações realizadas obedeceram a uma escala que compreendiam conceitos: abaixo das expectativas, atende as expectativas, excede as expectativas, contribuição excepcional. Essa escala sofre um tratamento estatístico e fornece informações quanto a:

- Porcentagem de resultados alcançados pelos empregados em todos os períodos: mede os resultados em termos de produtividade.
- Comparação entre a porcentagem de empregados com conceito final em atende as expectativas e excede as expectativas em relação a abaixo das expectativas.
- Número de pessoas efetivadas no período de experiência aos 45 aos 90 dias.

Mede o aproveitamento e a assertividade no processo seletivo e a atuação do gestor imediato como formador de pessoas.

Ao final do exercício, a área de RH procederá às ações de relatório mediante a armazenagem dos dados ao longo da realização dos acompanhamentos.

Capacitação/qualificação

A mensuração de resultados em treinamento tem como foco principal avaliar se todos os esforços para ampliar a rede de conhecimentos dos empregados estão repercutindo na execução do trabalho, bem como no ambiente organizacional. Dessa forma, tem-se claro o retorno do investimento realizado nos seus empregados.

- Este indicador demonstra o percentual equivalente do faturamento líquido da cooperativa que é investido nas atividades de treinamento. O investimento total contempla programas elaborados interna e externamente, visando a preparação e o desenvolvimento de pessoas para assumir novas responsabilidades, melhorar o desempenho e mudar atitudes.

Investimento em treinamento X 100
Faturamento líquido

- Investimento em treinamento per capita (R\$):

Representa a importância média investida pela organização em treinamento e desenvolvimento para cada empregado.

Investimento total em treinamento

Efetivo total

- Investimento em treinamento de gerentes (R\$):

Este indicador especifica o investimento médio em treinamento para cada posição de liderança.

Investimento em treinamento de gerentes

Efetivo gerencial

- Tempo de treinamento per capita (horas/ano)

Este indicador mede a quantidade de horas de treinamento por empregado. Como se trata de um tempo médio, é preciso atenção na análise desse indicador, identificando se o treinamento ocorreu de forma equilibrada entre os diversos grupos de profissionais da organização e as necessidades de negócios.

Tempo total de treinamento

Efetivo total

- Tempo de treinamento de gerentes (horas/ano)

Este indicador indica o tempo (em horas/ano) de treinamento específico para empregados com nível de gerência.

Tempo de treinamento de gerentes

Efetivo de gerentes

- Investimento em treinamento/despesas (%)

Tem o objetivo de analisar o investimento em treinamento do ângulo das despesas, relacionando-o com custo+despesa operacional. É importante monitorar o retorno sobre o investimento em T&D para os resultados da organização.

Investimento total em treinamento X 100

Custo+despesa operacional

REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas: 2007.

LIMA, F.O. e TEIXEIRA, P. **Direcionamento estratégico e Gestão de Pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKAYAMA, M.K. in **Tendências em RH**. Manssour et alii. POA: impresso, 2001.

_____, M.K. in. **Os desafios da Administração de RH**. Análise: v. 9, n. 2, p. 109-117, 1998.

RESENDE, E. **O que aprender e desaprender sobre remuneração**. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.

ULRICH, D. **RH de dentro para fora**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VASCONCELOS, P.F.; PAGNOCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ANEXOS

N. 1 - PLANO DE AÇÃO RH / COMUNICAÇÃO INTERNA

OBJETIVO PRINCIPAL:

1. What (o que será feito). 2. Who (Quem fará); 3. When (Quando será feito); 4. Where (Onde será feito); 5. Why (Por que será feito); 6. How (Como será feito); 7. How Much (Quanto custará)

O QUÊ	POR QUÊ	COMO	QUANDO	QUEM	ONDE	QUANTO CUSTARÁ	ELEMENTOS LIMITANTES	RECURSOS NECESSÁRIOS
Descreva todas as ações para alcançar o objetivo principal	Descreva quais os benefícios que a pessoa terá	Detalhe a maneira como cada ação deve ser executada	Estabeleça uma data limite para cada ação estabelecida	Defina quem é a pessoa	Defina onde as ações serão/deverão ser realizadas	Defina os custos de cada ação, para verificar a sua viabilidade	Descreva tudo o que pode dificultar o cumprimento da tarefa	Descreva quais os recursos (materiais ou emocionais) necessários para cada ação

N. 2 - QUADRO DE LOTAÇÃO

CARGO	ÁREA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

PROMOÇÃO

CONTRATAÇÃO

N. 3 - FORMULÁRIO DE ABERTURA DE VAGA – EXTERNA E INTERNA

REQUISIÇÃO

Tipo de seleção: Interna: () Sim () Não Externa: () Sim () Não Promoção de cargo: () sim () não	Quadro de Lotação: () Autorizada () Não autorizada
Área: Vaga:	Data de Abertura: N° de Vagas:
Meios de divulgação: No caso de divulgação em Jornal, foi provisionado o orçamento?	
Formação Acadêmica em: Em andamento? Sim não Concluída? Sim não Certificação/Especialização: Qual?	
Proposta Salarial: Salário inicial do cargo: _____	
Benefícios:	
Horário:	
Principais Atividades:	
Perfil Comportamental:	
Exigível:	
Desejável:	
>>> USO INTERNO <<<	
Motivo abertura de vaga:	Justificativa:

N. 4 - PLANILHA DE INDICADORES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Vaga	Quadro Lotação	Área solicitante	Data de Abertura	Número de Vagas	Resp. Setor	Fonte	Origem	Status	Tipo int/ext.	Data Fecham.	Data Admissão

Legenda:

Área solicitante: área que requisitou a vaga

Vaga: nome da vaga trabalhada

Data de abertura: data de recebimento da requisição

NV: número de vagas abertas para o cargo

Origem: motivo da abertura da vaga (substituição, aumento de quadro, promoção)

Status: situação da vaga (Nova, Em andamento, Fechada)

Quadro de Lotação: status de autorização pelo Quadro de Lotação (Aceita, Rejeitada)

Tipo: tipo de recrutamento – interno/externo

Fonte: fonte de captação de candidatos. EX.: site, consultoria, anúncio, etc.

Responsável setor: consultor responsável pelo processo de seleção

Data fechamento: data de fechamento da vaga

Data adm.: data de admissão do candidato

N. 5 - DESCRIÇÃO PERFIL DE CARGO

PERFIL DE CARGO		
Título:	Reporte:	
Descrição Sumária		
Principais Responsabilidades		
Atribuições/Tarefas		
Competências		
Conhecimentos		
Habilidades/ Atitudes		
Instrução		
Experiência		
Demais Especificações		
Autonomia:		
Responsabilidade por Contatos:		
Data Aprovação:		
	Superintendência	Gerência de RH

N. 6 - AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DO TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO

Nome(opcional): _____

Cargo: _____ Área: _____

Data: ____/____/____

De acordo com o desenvolvido no treinamento, emita a sua opinião sobre os aspectos relacionados abaixo, com o objetivo de aperfeiçoamento do treinamento de integração:

Avalie cada questão separadamente, conforme a escala apresentada, na qual o 4 significa muito satisfeito, e o 0, nada satisfeito, assinalando com um X na sua opção:

Questões referentes ao treinamento	4	3	2	1	0
2. Alcance dos objetivos					
3. Desenvolvimento do conteúdo					
4. Relevância do conteúdo					
5. Ligação com aspectos práticos					
6. Qualidade das aulas					
7. Adequação da carga horária					
8. Avaliação da sua participação no curso					
9. Qualidade do material de apoio					

De uma maneira geral, como você avalia o(s) facilitador(es) que participou deste evento:

Questões referentes aos instrutores	4	3	2	1	0
1. Habilidade de comunicação					
2. Habilidade de relacionamento/acolhimento					
3. Disponibilidade em relação aos participantes					
4. Conhecimento do conteúdo					
5. Clareza e objetividade					
6. Utilização dos recursos audiovisuais					
7. Abertura ao debate/participação					
8. Capacidade de prender atenção					
9. Ritmo do treinamento					
Expectativas atendidas?	sim			não	
Por quê?					
Comentários adicionais – sugestões:					

N. 7 - ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL 45 E 90 DIAS

COOPERATIVA:									
NOME:									
DATA DE ADMISSÃO:									
ÁREA									
GESTOR:									
CARGO:									
	ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL 45 E 90 DIAS								
	45 DIAS					90 DIAS			
INDICADORES	AbE	AE	EE	CE		AbE	AE	EE	CE
1. Pontualidade									
2. Assiduidade									
3. Respeito as normas da Cooperativa									
4. Entende a filosofia da Cooperativa									
5. Percebe-se que se adaptou a cooperativa									
6. Mantém um bom relacionamento com os colegas de trabalho									
7. Pede ajuda quando necessário									
8. Demonstra aprendizado na função									
9. É participativo com a equipe									
10. É organizado na execução do seu trabalho									
11. Cumpre prazos									
12. Seu trabalho é de qualidade									
13. Participa dos treinamentos prescritos									
14. Compreende os objetivos da área e seu papel									
na cooperativa									
15. Procura seu gestor quando necessário									
16. Entende a interface do seu trabalho com outras áreas									
17. Atende bem o cliente interno e/ou externo									
18. Exerce a liderança com foco nas pessoas e									

Objetivos									
19. Toma iniciativa quando necessário									
20. Mantém uma boa comunicação interpessoal									

AbE - Abaixo das Expectativas AE - Atende as expectativas

EE - Excede as expectativas CE - Contribuições Excepcionais

Autoavaliação: reflita sobre os primeiros 45 dias na Cooperativa e faça sua autoavaliação	Autoavaliação: 90 dias
Observações do Gestor:	
Combinções:	
EFETIVADO () NÃO EFETIVADO () CONTINUIDADE DO CONTRATO ()	
ASSINATURAS:	
GESTOR	
EMPREGADO	RH

N. 8 - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

IDENTIFICAÇÃO	
Nome:	
Idade:	
Escolaridade:	Data:
Data de admissão:	Data de desligamento:
Tempo de empresa:	Cargo Final:
Coordenador	Área:
NATUREZA DO DESLIGAMENTO	
Demissão sem justa causa ()	Demissão com justa causa ()
Pedido de demissão ()	Término de estágio ()
Término do contrato de experiência pela empresa ()	Término do contrato de experiência pelo colaborador ()
MOTIVO DO DESLIGAMENTO	
☐ Falta de produtividade ☐ Desadaptação ao trabalho ☐ Desentendimento com a equipe ☐ Desentendimento com o gestor ☐ Atrasos e faltas ☐ Mudança de cidade ☐ Problemas de saúde ☐ Problemas financeiros ☐ Insatisfação salarial ☐ Falta de perspectivas profissionais na empresa ☐ Outros: _____ _____ _____	

Fatores:	AbE	AE	EE	CE
Práticas de GP				
1. Perspetivas de crescimento da empresa				
2. Programas de treinamento				
3. Política de remuneração				
4. Política de benefícios				
5. Clareza sobre as estratégias da empresa				
6. Recursos materiais para execução do trabalho				
Práticas gerenciais				
1. Valorização do colaborador				
2. Clareza sobre seus objetivos na área				
3. Respeito às suas opiniões sobre os assuntos da empresa.				

4. Definição de metas e objetivos para a área				
5. Acompanhamento ao trabalho realizado				
6. Alcance de resultados com o seu trabalho				
7. Incentivo a participação dos eventos da empresa				
8. Incentivo ao trabalho em equipe				
9. Atuação da área dentro dos princípios da empresa				
10. Comunicação sobre o seu desempenho				
11. Atendimento às suas necessidades				
Práticas de equipe				
1. Trabalho efetuado com a participação do grupo				
2. Troca de ideias entre os integrantes da equipe				
3. Troca de ideias entre as áreas				
4. Nível de relacionamento de trabalho				
5. Nível de relacionamento fora do local de trabalho				
6. Nível de competição no trabalho				
Desempenho pessoal no trabalho				
1. Produtividade				
2. Qualidade do trabalho				
3. Aplicabilidade das suas ideias no trabalho				
4. Comprometimento com a empresa				
5. Comprometimento com o trabalho				
6. Abertura à crítica				

PARECER DO ENTREVISTADOR:

PARECER DO GESTOR:

Responsável:

Data de retorno ao Gestor imediato:

Algumas contribuições de modelos de formulários que estão sendo aplicados em cooperativas, no momento:

FICHA DE DESLIGAMENTO - Contribuição da COOPIBI

Nome:	
Sexo: () Masc. () Fem.	Idade:
Unidade Coopibi:	Cargo:
Setor:	Superior imediato:
Admissão: ____/____/____	Demissão: ____/____/____

01. Você está se desligando da cooperativa, porque: () pediu demissão () foi demitido Por qual motivo?_____
02. A condição física do local de trabalho era: () ótima () boa () regular () ruim O que poderia ser melhorado?_____
03. No desempenho de suas funções, você tinha os equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições? () sim () não () mais ou menos O que faltava?_____
04. O seu salário estava: () ótimo () bom () baixo () muito baixo
05. Você sentia-se bem no trabalho que realizava? () sim () não () mais ou menos
06. Havia um bom relacionamento entre o pessoal do seu setor? () todos se davam bem () alguns se davam bem, outros não () a maioria não se entendia muito bem. Por quê?_____
07. Você se relacionava bem com o seu superior? () sim () não Se não, por quê?_____

08. O seu superior reconhecia seu esforço no trabalho?

☐ sim

☐ não

☐ mais ou menos

☐ não sei

09. Recebeu alguma promoção, desde que foi admitido na empresa?

☐ sim

☐ não

Cite abaixo os cargos você ocupou anteriormente?

10. Com relação ao seu treinamento na função que está exercendo, você considera que ele foi:

☐ adequado ☐ insuficiente ☐ pouco tempo de treinamento

11. Pontos positivos da Coopibi:

12. Pontos negativos da Coopibi:

13. No seu ponto de vista, o que poderia ser melhorado no seu setor para que os colegas trabalhassem com mais vontade e mais satisfação?

Assinatura do funcionário:

Data: ____/____/____

PARA USO DA COOPERATIVA

Assinatura Gestão de Pessoas

RH – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Contribuição da COTRIBÁ

Nome: _____ Data: _____

Data de Admissão: _____ Data de Demissão: _____

Centro de Custo: _____

Cargos que ocupou na Cooperativa: _____

Superior Imediato: _____

Tipo de Desligamento:

() Demissionário – pedido de demissão

() Demitido

() Demitido por Justa Causa

Motivo do Desligamento (colaborador): _____

Avaliação da Cooperativa em relação aos aspectos abaixo:

Como foi o seu relacionamento com os colegas do setor?

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Como você classifica o relacionamento com seu chefe?

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Como é a estrutura física para trabalhar? (Recursos físicos, materiais e tecnológicos)

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Como é o salário e os benefícios oferecidos para o seu cargo?

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Você trabalharia na Cotribá novamente? Por quê? _____

Quais os pontos positivos e negativos de se trabalhar na Co-
tribá? _____

Motivo do Desligamento (superior): _____

O Colaborador poderá ser recontratado pela empresa em
outro momento: () Sim () Não.

Obs.:

Nome do Entrevistador: _____

N. 9 - CHECK-LIST TREINAMENTO INTERNO

TAREFA	STATUS √
Recebimento da solicitação de treinamento interno	
Combinações com solicitante	
Definição de data	
Reserva de sala	
Verificação de material audiovisual a ser utilizado	
Reserva de material audiovisual	
Teste de material audiovisual: projetor, flip-chart, canetas, tela, computador	
Solicitação do material didático; apostilas, slides para projeção	
Pastas com material	
Reprodução- xerox- material	
Canetas, folhas	
Organização da sala: número de cadeiras, microfone, mesas	
Coffe-break	
Combinações sobre horários de credenciamento, intervalos de almoço, lanche, saída	
Elaboração de lista de presença	
Elaboração de crachás	
Aviso à portaria com lista de participantes	
Envio de convite do evento	
Avaliação do evento – reação	
Verificação das condições da sala: ar-condicionado, janelas, iluminação, ventiladores	
Abertura do treinamento – agendar profissional	
Fechamento do treinamento – agendar profissional	

N. 10 - SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO INTERNO

Área solicitante: _____

Nome do curso: _____

Público-alvo: _____

Data preferencial: _____

Carga Horária: _____ Local: _____

Instrutor (s): _____

Objetivos:

Conteúdo programático:

Metodologia:

Material de Apoio	Quantidade	Observações
Apostilas		
Exercícios		
Pastas e folhas de anotações		
Canetas		
Microcomputador		
Flip-chart		
Projetor multimídia		
Sonorização		
TV		
Vídeo cassete		
Quadro branco		
Cadeiras e mesas		
Somente cadeiras		
Outros		

Data: ____/____/____

Assinatura solicitante

N. 11 - CONVITE DE TREINAMENTO

Nome participante: _____

Área: _____

Evento: _____

Data: ____/____/____

Horário: _____

Confirmação até _____

Confirmação

Nome: _____

Confirmo minha participação no evento _____

Providências:

Necessidade de passagem () sim () não

Necessidade de estadia () sim () não

Necessidade de diárias () sim () não

Assinatura participante

Assinatura gerente de núcleo

* enviar confirmação ao RH até a data estipulada.

N. 12 - LISTA DE PRESENÇA

EVENTO:

DATA:

INSTRUTOR:

CARGA HORÁRIA:

NOME	ASSINATURA

N. 13 - AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DO TREINAMENTO

CURSO: _____

INSTRUTOR: _____

PERÍODO: _____

De acordo com o desenvolvido no curso, emita a sua opinião sobre os aspectos relacionados abaixo, com o objetivo de aperfeiçoamento dos processos de treinamento:

Avalie cada questão separadamente, conforme a escala apresentada, na qual o 4 significa muito satisfeito, e o 0, nada satisfeito, assinalando com um X na sua opção:

Questões referentes ao treinamento	4	3	2	1	0
1. Adequação dos objetivos à realidade da cooperativa					
2. Alcance dos objetivos					
3. Desenvolvimento do conteúdo					
4. Atualidade do conteúdo					
5. Ligação com aspectos práticos					
6. Qualidade das aulas					

7. Profundidade dos conteúdos					
8. Técnicas e dinâmicas de grupo					
9. Trabalhos e exercícios propostos					
10. Adequação da carga horária					
11. Avaliação da sua participação no curso					
12. Qualidade do material de apoio					

Questões referentes ao instrutor	4	3	2	1	0
1. Habilidade de comunicação					
2. Habilidade de relacionamento					
3. Disponibilidade em relação aos participantes					
4. Conhecimento do conteúdo					
5. Clareza e objetividade					
6. Valor das respostas e orientações					
7. Utilização dos recursos audiovisuais					
8. Abertura ao debate/participação					
9. Capacidade de prender atenção					
10. Ritmo do treinamento					

Expectativas atendidas? () sim () não

Por quê? _____

Comentários adicionais – sugestões:

N. 14 - PESQUISA DE CLIMA

1. DADOS DEMOGRÁFICOS	
Idade	
Qual seu sexo	
Escolaridade	
Qual?	
A empresa é seu primeiro emprego?	
Tempo de empresa	
Área em que atua	
Cargo atual	

QUESTIONÁRIO DE CLIMA

ATRIBUTO Planejamento do Trabalho	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo em grande parte
Conheço os objetivos e o planejamento da minha área.					
Conheço os meios para buscar os objetivos definidos na minha área.					
Tenho condições de executar meu trabalho, priorizando as atividades em ordem de importância e dentro dos prazos.					

LIDERANÇA E SUPERIORES	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
Meu superior imediato é comprometido em colocar em prática os valores da empresa.						
Mantenho um bom relacionamento com meu superior imediato.						
Recebo feedback do meu superior imediato sobre a qualidade do meu trabalho.						

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
Tenho em minha área a filosofia de trabalho em equipe.						
Sinto disposição de todos em compartilhar informações sobre o trabalho.						
Meus colegas de trabalho cooperam comigo.						

N. 15 - PARECER DE SELEÇÃO

NOME:						
ÁREA:			CARGO:			
FORMAÇÃO:			IDADE:			
GESTOR IMEDIATO:			DATA ADMISSÃO:			
DATA:						
AValiação de Conhecimentos						
CONTEÚDO	NOTA	CONTEÚDO	NOTA			
PARECER						
Competências	DEFINIÇÃO PADRÃO	AbE	AE	EE	CE	
AbE - Abaixo da expectativa AE - Atende a expectativa EE - Excede a expectativa CE - Contribuição Excepcional						
PONTOS FORTES:						
PONTOS A DESENVOLVER - TREINAMENTO						
COMENTÁRIOS:						
FINALIZAÇÃO: INDICADO () BANCO DE TALENTOS () NÃO INDICADO ()						

N. 16 - DESCRIÇÃO DAS EXIGÊNCIAS DE PERFIL

EXIGÊNCIA DO PERFIL

(x = Requisitos)	(o = Adequação identificada)				
	1	2	3	4	5
Qualificações profissionais					
Capacitação comercial					
Conhecimento relacionados ao assunto					
Conhecimentos em TI					
Sentido de responsabilidade					
Poder de decisão					
Conhecimento em receita e custo					
Confiabilidade					
Compromisso					
Independência, confiança na negociação com parceiros					
Iniciativa própria					
Input- trabalho					
Disponibilidade para aprender					
Comportamento de Equipe					
Cooperação (no depto. e em geral)					
Equidade, Sigilo					
Lealdade para com a empresa					
Comportamento na comunicação					
Informação					
Debate					
Crítico					
Aparência pessoal, assertividade					
Capacidade Motivacional					
Resultado do trabalho					
Qualidade					
Organização do trabalho					
Comportamento de gestão					
Apenas para os funcionários com responsabilidades de gestão)					

(X: 1 Muito Importante / Indispensável, 2 = Importante, 3 = Relativ. Importante, 4 = Pouco Importante, 5 = Não Importante)

(O: 1 = Superou as Exigências, 2 = Atendeu Plenamente, 3 = Atendeu, 4 = Atendeu Parcial, 5 = Não Atendeu)

N. 17 - SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO

Contribuição Cotripal

SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO	
Cargo: _____	Departamento _____
Setor: _____	Solicitante: _____
☐ Substituição ☐ Aumento de Quadro	
Obs: _____	
PREENCHIMENTO DA VAGA	
Nome: _____	
Candidato(a): ☐ Interno ☐ Externo	
Datas: Solicitação : ____/____/____ Aprovação: ____/____/____ Contratação: ____/____/____	

N. 18 - SOLICITAÇÃO DE EMPREGO

SOLICITAÇÃO DE EMPREGO

DADOS PESSOAIS		
NOME:		
IDADE:		
DATA DE NASCIMENTO:	CIDADE:	ESTADO:
NACIONALIDADE:		
VALIDADE DO VISTO:	ANO DE CHEGADA AO BRASIL:	
VISTO: PERMANENTE () PROVISÓRIO ()		
ENDEREÇO:		
CIDADE:		
TELEFONE FIXO:		
TELEFONE CELULAR:		
E-MAIL:		

DADOS ADICIONAIS		
SEXO: F () M ()		
ESTADO CIVIL:		
PRETENSÃO SALARIAL:		
DEFICIENTE: SIM () NÃO ()		
TIPO DE DEFICIÊNCIA:		
É REABILITADO: SIM () NÃO ()		
JÁ FOI EMPREGADO DA COOPERATIVA? SIM () NÃO ()		
É ASSOCIADO A COOPERATIVA? SIM () NÃO ()		

DOCUMENTOS		
IDENTIDADE:		
CPF:		
CONSELHO DE CLASSE:		
REGISTRO NO CONSELHO:		
DATA DO REGISTRO:		

ESCOLARIDADE
GRAU DE INSTRUÇÃO:
ESTUDA ATUALMENTE: SIM () O QUE:
NÃO ()
RELACIONE 3 CURSOS QUE PODEM SER IMPORTANTES PARA A VAGA A SER DISPUTADA
1. NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
2. NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
3. NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
DADOS PROFISSIONAIS

RELACIONE SUAS 3 ÚLTIMAS EXPERIÊNCIAS DE TRABALHO

EMPRESA:

CIDADE: ESTADO:

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:

DATA DE ADMISSÃO: DATA DE DESLIGAMENTO:

EMPRESA:

CIDADE: ESTADO:

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:

DATA DE ADMISSÃO: DATA DE DESLIGAMENTO:

EMPRESA:

CIDADE: ESTADO:

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:

DATA DE ADMISSÃO: DATA DE DESLIGAMENTO:



SESCOOP/RS

Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul

Princípios do cooperativismo



Adesão voluntária e livre



Gestão democrática pelos associados



Participação econômica dos associados



Autonomia e independência



Educação, formação e informação



Intercooperação



Compromisso com a comunidade

“

Interação cooperativista para
um **mundo melhor**

”



SESCOOP/RS

Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul

Rua Felix da Cunha, 12 - Bairro Floresta - Porto Alegre/RS
CEP: 90570-000 | Fone: (51) 3323-0000
Email: sescooprs@sescooprs.coop.br
Site: www.sescooprs.coop.br

