

Unidade II

3 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é um componente indispensável no planejamento estratégico de uma organização. Com o crescimento das organizações e o aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal, surge a Administração de Recursos Humanos, cujo desenvolvimento se confunde com a própria história da administração.

A evolução da Administração de Recursos Humanos se consolida à medida que suas ações proporcionam o atendimento às necessidades dos empresários e dos trabalhadores.



Observação

A gestão de pessoas também é conhecida como Administração de Recursos Humanos.

Na década de 1980, a maioria dos empresários tinha uma visão errada, segundo a qual o número de empregados era proporcional aos custos altos de uma empresa, ou seja, quanto maior o número de empregados que a empresa possuía, maior era o seu custo. Essa visão começou a mudar a partir dos anos 1990. Os empresários começaram a perceber que os investimentos em pessoas, quando feitos de forma adequada, proporcionam maior retorno para a empresa. Dessa forma, a Administração de Recursos Humanos começou a ter autonomia em seus projetos. As empresas começaram a perceber que o setor de Recursos Humanos era muito importante para a organização, conforme defende Chiavenato (2000, p. 3).

A Administração de Recursos Humanos não deve ser considerada simplesmente como uma despesa. Todo investimento em pessoas, quando bem feito, provoca retornos garantidos à empresa, depende de como a Administração de Recursos Humanos é exercida dentro da organização. O desafio é como transformar a Administração de Recursos Humanos de um centro de despesas em um verdadeiro centro de lucro para a empresa e que o mesmo seja capaz de proporcionar retornos fabulosos.

A figura a seguir ilustra a gestão de pessoas em um contexto no qual se incluem a autogestão e a gestão de resultados, bem como seus principais itens.

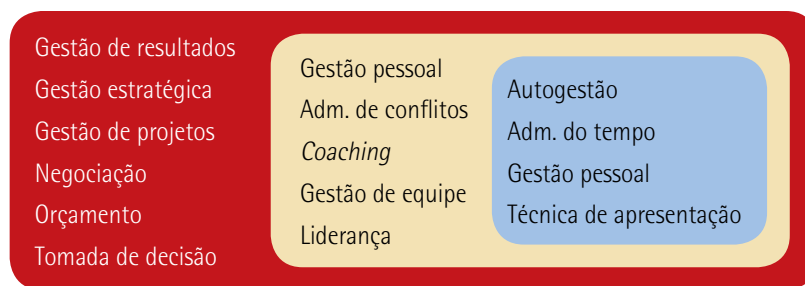


Figura 4 – Modelos de gestão

Transformar a Administração de Recursos Humanos em um centro de lucratividade tornou-se então um objetivo promissor. Muitas empresas conseguiram alcançar esse intuito e ultrapassaram esse desafio, destacando-se no mercado por possuírem colaboradores motivados e produtos competitivos e de qualidade. Constataram que os talentos internos desejavam manter-se na organização e crescer com ela, daí começaram a criar bancos de dados com possíveis e futuros colaboradores que demonstravam interesse em ingressar em uma organização competitiva.



Observação

O reconhecido conceito de ser competitivo, no momento, pode ser entendido como a capacidade que um cidadão ou uma empresa tem de desenvolver atividades profissionais, produzindo resultados de qualidade comprovada de forma satisfatória, inovadora e com perspectiva de evolução continuada a partir de sua percepção de atualidade, interação e participação.

O passo seguinte foi contribuir para os valores sociais de seus colaboradores e com suas comunidades, com investimentos no seu meio ambiente e, em seguida, em projetos culturais e comunitários.

Já é comum, hoje, as organizações investirem na obtenção de matéria-prima para a sua produção sem prejudicar o meio ambiente. Também procuram manter os seus colaboradores em seu local de origem e proporcionar às suas comunidades condições básicas como: saneamento, saúde, educação, desenvolvimento comunitário etc. Trabalhando com esses projetos, são bem vistas por seus consumidores, o que contribui para alcançarem seus objetivos, sem a exploração irresponsável das riquezas naturais e de mão de obra, além de ajudar na manutenção de um desenvolvimento sustentável para as localidades de sua abrangência.

3.1 Conceitos e fundamentos da Gestão de Recursos Humanos

Para Toledo (1992, p. 170), "A política básica de (RH) de uma empresa é assegurar a existência de recursos humanos adequados e motivados para suas operações presentes e futuras".

A partir desse pressuposto, várias outras políticas e estratégias podem ser estabelecidas. Naturalmente, variarão segundo as características de cada empresa. Algumas são de aplicação bastante generalizada, tais como:

- visar não somente ao melhor aproveitamento dos Recursos Humanos existentes na empresa, mas também criar condições para o desenvolvimento deles;
- a fim de garantir a continuidade e a expansão da empresa, assegurar que os recursos humanos sejam preparados em níveis e com antecedência necessária;
- criar uma ação gerencial flexível para assegurar o desenvolvimento continuado dos recursos humanos;
- considerar que cada empresa possui uma cultura, uma personalidade própria, ou seja, um modo de ser próprio que inclui padrões típicos de comportamentos e valores.

Para Lucena,

As políticas de RH procuram expressar, de forma mais objetiva, os princípios e finalidades formuladas pela missão. São, portanto, diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados. [...] Desta forma, as políticas comunicam de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização, norteiam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades (LUCENA, 1991, p. 65).



Observação

A política de Recursos Humanos não pode ser confundida com política de pessoal.

A política de pessoas caracteriza-se pelo estabelecimento de normas e regulamentos que objetivam, fundamentalmente, manter disciplina, motivação e ordenação nas relações entre as empresas e seu quadro de funcionários. Já a política de Recursos Humanos estabelece linhas gerais, de caráter técnico e operacional, no tocante à adequação e dinamização dos recursos humanos da empresa.

Por outro lado, a política de pessoal pode conter elementos de estímulo, porém, sempre com um caráter de constituição regedora das relações formais entre funcionários e empresa, sem possuir o caráter técnico da política de Recursos Humanos. É natural, entretanto, que as políticas de Recursos Humanos, depois de institucionalizadas e com caráter mais duradouro, sejam incorporadas numa política de pessoal.

Chiavenato define política de Recursos Humanos

Como guias para ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimentos ou solução de cada caso (CHIAVENATO, 1998, p. 173).

A partir de suas características e missão, cada empresa desenvolve a política de Recursos Humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Chiavenato afirma

Que uma política de Recursos Humanos deve abranger o que a empresa pretende acerca dos seguintes aspectos principais:

Política de provisão de (RH);

Políticas de aplicação de (RH);

Política de manutenção de (RH);

Política de desenvolvimento de (RH);

Política de monitoração de (RH) (Chiavenato, 1998, p. 174).

Assim sendo, pode-se concluir que as políticas de Recursos Humanos são consideradas como um código de valores éticos da organização, visando dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações.

É oportuno enfatizar que as políticas relacionadas com a Administração de Recursos Humanos devem ter as seguintes características: estabilidade, isto é, suficiente grau de permanência para evitar grandes alterações; consistência, isto é, coerência em sua aplicação, independentemente dos níveis afetados; flexibilidade, ou seja, possibilidade de suportar correções, ajustamentos e exceções, quando necessários; generalidade, possibilidade de aplicação global para toda a empresa; e clareza e simplicidade tanto na definição quanto no entendimento.



Saiba mais

O entendimento mais apurado desse tema pode ser obtido com a leitura dos livros:

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Compacta, 2002.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2003.

3.2 Agregando pessoas

Nos últimos anos, diversas mudanças ocorreram nas relações do ambiente de trabalho, acentuadas principalmente na década de 1980, graças ao amplo desenvolvimento da tecnologia. Essas reformas refletiram diretamente na atuação do setores de Recursos Humanos, que ficaram frente a frente com o desafio imposto pela nova realidade: abandonar a postura focada em processos burocráticos e de controle, como a pagadoria ou o controle rígido de frequência, para alavancar o crescimento e desenvolvimento da maior riqueza das organizações: as pessoas.

Chiavenato escreve que:

Com o rápido surto de industrialização provocado em alguns centros urbanos, notadamente nas principais capitais brasileiras, ao lado de um esforço de obtenção de capital e tecnologia estrangeiro e de um programa intenso de erradicação do analfabetismo, a situação sofreu uma formidável reviravolta. Subitamente, o mercado de trabalho foi tornando-se sofisticado, ao mesmo tempo em que se colocou em situação de intensa oferta (CHIAVENATO, 1998, p. 9).

A busca da competitividade reforçada pela retomada do crescimento obrigou profissionais de todas as áreas, em especial de Recursos Humanos, a buscarem ferramentas que possibilitassem a melhor gestão dos recursos humanos nas organizações.

As tendências apontam, num futuro próximo, a abolição da distância quanto do tempo, graças a investimentos brutais em redes de telecomunicações via satélite. Hoje, já é possível fechar negócios em tempo real com o Japão por teleconferência. Esses movimentos nos aproximam cada vez mais da "aldeia global". Alguns sintomas são sentidos nitidamente no meio empresarial, mesmo aqui, onde só se despertou para esse novo mundo no início dos anos 1990. A entrada de multinacionais e o crescimento vertiginoso da competitividade são sinais claros de que o país entrou na roda viva da globalização. O primeiro caminho trilhado pelas companhias foi, portanto, investir nos processos para garantir os resultados.

Para Zajdsznajder,

É dessa maneira que se pode entender também a noção de "estrada do futuro" de Bill Gates. Será uma estrada de fibra óptica, por onde as informações circularão em todas as direções. Mas, à diferença da circulação telefônica atual, as informações serão transmitidas sob a forma de multimídia – texto, imagem e som. O básico, porque as comunicações serão feitas segundo interesses ou intenções (ZAJDSZNAJDER, 1999, p. 166).

Entretanto, ainda hoje, grande parte das empresas tem um perfil que dá pouca importância à gestão dos seres humanos. Na conta do capital intelectual, os valores realmente produtivos – as pessoas –, ficaram esquecidos. Viver nessa realidade arcaica faz com que boa parte das organizações ainda conviva

com a figura envelhecida do departamento de pessoal, estrutura que utiliza parte das tecnologias apenas para automatizar atividades burocráticas como folha de pagamento, prêmios, cálculos salariais etc. Porém, ficaram à parte os programas de gestão de estrutura organizacional, as políticas de benefícios e prêmios relacionados à *performance*, planejamento de treinamento e desenvolvimento, entre tantas outras, restringindo espaço para uma ação estratégica.

Ao mesmo tempo, as organizações que viram as pessoas como diferencial competitivo transformaram a Administração de Recursos Humanos na área integradora das estruturas internas e externas da empresa e tornaram-se exceções, destacando-se no mercado e no noticiário. Como diz um antigo dito popular "qualquer tolo pode pintar um quadro, mas só um gênio consegue vendê-lo". Convivendo com um profissional com esse diferencial, todo comprador normal se sentia um *expert*, e todo pintor comum, um gênio. Eles sabem que a chave do sucesso é pensar globalmente e agir localmente. Para ter esse tipo de ação, é necessário mover pessoas, ideias, produtos e informações ao redor do mundo, a fim de atender as necessidades de uma mesma região. Isso demanda um aumento da capacidade de aprender para gerenciar diversidades, complexidades e ambiguidades, pois uma empresa não é uma carteira de produtos, mas sim um conjunto de forças e habilidades individuais que são utilizadas para criar novos negócios.

Para facilitar o direcionamento das empresas que querem trilhar um caminho semelhante no futuro, algumas estratégias podem ser traçadas. A primeira coisa que se deve descobrir é a sua competência essencial, aquilo que a companhia faz melhor do que seus concorrentes. Esse será o seu diferencial e é resultado do conhecimento de todas as pessoas reunidas em uma única força. Para obter essa sinergia, os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem se tornar agentes de contínua transformação, desenhando processos e uma cultura que aumente a capacidade da organização de mudar.

Minicucci afirma:

Começa-se a perceber que o estudo do comportamento humano abrange diversas disciplinas e os problemas de relacionamento inter e intrapessoal devem ter uma abrangência mais ampla [...]. É preciso compreender melhor as variáveis que influem no desempenho ou comportamento das pessoas. O passo inicial para a revolução é modificar a infraestrutura; é preciso passar a ver a empresa como resultado de encontros multidisciplinares (MINICUCCI, 1995, p. 104).

Deve-se começar a levantar as habilidades, conhecimentos e competências das pessoas e equipes da empresa, descentralizando a coordenação para os gestores. Com isso, haverá o momento em que o local de trabalho será uma espécie de área de lazer dessas pessoas, pois as atividades produtivas serão colocadas em prática e o resultado ocorrerá, sempre enfatizando que metas claras, uma gestão justa e transparente, além do cumprimento do que foi estabelecido, contribuem para o faturamento de qualquer que seja o negócio.

A globalização, por sua vez, impôs às organizações novos padrões de comportamento no que se refere à comunicação. O domínio de outros idiomas é fundamental, e os departamentos de Recursos Humanos tiveram que assumir uma postura mais ativa e pontual no incentivo dos funcionários para que estudem mais, aprendam mais outros idiomas e conquistem com segurança um espaço mais competitivo nesse cenário.

É não basta somente falar outros idiomas. É preciso pensar globalizadamente, tanto no comportamento como no conhecimento dos parceiros e clientes espalhados mundo afora. A distância entre eles pode estar reduzida a um clique de *mouse*. O fuso horário é só um detalhe, agora sem muita importância. A consciência do significado de tudo isso para a organização como um todo é o grande desafio.

Por outro lado, atualmente, as organizações estão passando por inúmeros processos de mudança, mais que isso, por processos de troca de identidade gerada por fusões e aquisições, um fenômeno que vem ocorrendo cada vez com mais frequência em decorrência dessa nova realidade econômica global, que interfere diretamente no comportamento das pessoas.

As pessoas sentem que essas mudanças nas organizações podem ser descritas como radicais ou rompedoras da estrutura. O resultado é uma revolução importante na organização e/ou nos sistemas que a compõem. Podem ser consideradas mudanças intensas e que envolvem a todos, como a troca de presidente, a fusão/incorporação ou mudanças por conta de resultados ruins.

A mudança incremental ou mudança de estrutura é outra forma comum, mais frequente, menos abrangente e de menor impacto. Objetiva a capacidade de melhorar continuamente. Novos produtos, tecnologias, processos e sistemas são exemplos desse tipo de mudança.

É necessário destacar que nem toda mudança numa organização é resultado da alteração da direção do agente de mudança. Quando não planejadas, as mudanças ocorrem espontaneamente ou aleatoriamente, podendo ser desestabilizadoras ou benéficas. Nesse caso, é adequado agir rapidamente para reduzir ao mínimo as consequências negativas e maximizar os benefícios possíveis.

No caso da mudança planejada, ela é o resultado de esforços específicos por parte do agente de mudança. Constitui uma resposta direta para o preenchimento de uma lacuna de desempenho sob a percepção de alguém, ou seja, uma discrepância entre uma situação real e uma situação desejada. É o tipo de mudança intencional e orientada para resultados. Buscar, inicialmente, melhorias na capacidade da organização ao se adaptar às mudanças visa à mudança do comportamento dos funcionários.



Saiba mais

Para o aprofundamento do tema dessa unidade, sugerimos a leitura das seguintes obras:

CHIAVENATO, I. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 2000.

3.2.1 A importância da comunicação

Nesse cenário, conforme Argenti (2006, p. 170), a comunicação institui novos padrões operacionais nas organizações. O ambiente de negócios atual, cada vez mais complexo e altamente competitivo, pressiona ainda mais os funcionários e demanda esforços mais concentrados na comunicação interna das empresas.

Novas ferramentas se fazem presentes e necessárias para acompanhar a velocidade com que os negócios acontecem. *Intranet*, redes sociais dedicadas, correio eletrônico, canais de comunicação direta entre os funcionários e seus superiores e a direção, videoconferências, entre outras ferramentas da Tecnologia da Informação são comuns no dia a dia. As ferramentas antigas, como o mural, o informativo interno e a revista do RH ganharam atualizações na forma e conteúdo para continuarem no rol de ferramentas de comunicação sem perder a sua importância.

Argenti (2006) defende essas inovações. Segundo ele, a interatividade é a palavra que descreve esse novo cenário: todo mundo falando entre si no ambiente interno, em função dos objetivos a serem alcançados, de forma rápida, objetiva e direta, é possível via comunicação *on-line*. Contudo, o autor entende o contato pessoal, a realização de reuniões presenciais e eventos no ambiente corporativo como ainda de grande importância. Vejamos sua avaliação:

Quando a gerência sabe como os funcionários se sentem sobre a comunicação que estão recebendo internamente e se entendem as mensagens, poderá implementar uma infraestrutura de comunicação interna para atender a essas necessidades. Se uma infraestrutura já existir, poderá ser ajustada ou melhorada conforme necessário. [...] Em última análise, a comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa. Isso só pode acontecer se a gerência acreditar que é verdade e se os esforços de comunicação forem gerenciados por profissionais. [...] O ideal é que cada divisão compartilhe as melhores práticas para fornecer mensagens de alto nível aos funcionários em suas respectivas áreas – entendendo as necessidades e nuances particulares de sua base de funcionários, o que, por sua vez, afetaria o conteúdo e o tom das comunicações. Entretanto, os canais utilizados podem ser diferentes em várias divisões, por exemplo, algumas podem ter uma cultura de correio de voz, enquanto outras talvez prestem mais atenção ao *e-mail* [...]

Uma das maneiras de garantir que os funcionários terão acesso à gerência sênior é manter reuniões presenciais regulares com grupos relativamente grandes. Essas reuniões devem ocorrer com frequência (pelo menos, trimestralmente) e devem ser usadas como oportunidades para a gerência comunicar os resultados e o progresso da empresa em iniciativas importantes e demonstrar a intenção de responder às contribuições anteriores dos funcionários. Mais importante, essas reuniões devem oferecer uma oportunidade para os funcionários fazerem perguntas para os gerentes em um fórum aberto. Se o tamanho e as grandes distâncias impedirem os funcionários de participar pessoalmente, videoconferências ou conferências telefônicas devem ser utilizadas.

Os tópicos desses encontros devem ser limitados. Em vez de tentar abordar tudo que está acontecendo na empresa, os gerentes devem perguntar aos funcionários sua opinião para descobrir que aspectos são mais relevantes para eles. Em seguida, uma apresentação pode ser preparada em torno de um ou dois pontos críticos da perspectiva do funcionário, além de uma ou mais mensagens que a gerência deseje discutir. Muito frequentemente, a gerência só convoca reuniões deste tipo quando a empresa tem um pronunciamento importante, reduzindo a probabilidade de um diálogo relevante.

A *Starbucks* complementa um programa de ideias *on-line* que estimula os funcionários a enviar por *e-mail* ideias a seus gerentes com um programa chamado "Open Forum". As sessões do Open Forum são realizadas trimestralmente em 14 locais diferentes em todos os Estados Unidos, consistindo em três horas de apresentações da gerência sênior, atualizações sobre questões críticas, um videotape informativo e uma longa sessão de perguntas e respostas. Embora não sejam obrigatórias, as taxas de participação são altas, uma vez que os funcionários aproveitam a oportunidade para interagir com a alta gerência e conhecer em primeira mão as metas e a estratégia da empresa. Em alguns casos, a oferta de diálogo *on-line* é atraente para aqueles que não se sentem à vontade para se expor diante dos colegas ou falar em público.

Certamente, grandes eventos são uma maneira eficaz de atrair o maior número de funcionários de uma só vez, mas os gerentes não devem subestimar a importância de também fazer encontros com pequenos grupos. Se estiverem em busca de comentários ou opiniões sobre iniciativas importantes, os gerentes talvez percebam que os funcionários ficam mais dispostos a colaborar quando estão em ambientes mais íntimos. Grupos menores também são mais propícios à resolução de problemas específicos. [...]

Embora as reuniões presenciais sejam uma forma de comunicação importante, o advento das *intranets* empresariais, no final da década de 1990, forneceu um novo canal para se chegar aos funcionários de forma rápida e abrangente, com notícias sobre eventos e iniciativas importantes da gerência. Muitas *intranets* empresariais também servem como plataformas interativas nas quais os funcionários podem se reunir e compartilhar suas visões sobre os programas da empresa, atividades que contribuem para desenvolver a confiança. [...]

Nos últimos anos, as filosofias gerenciais em geral e as de aproximação com os funcionários chegaram basicamente à mesma conclusão; os gerentes precisam sair de trás de suas mesas, desligar seus celulares, afastar-se de seus computadores e conhecer o pessoal que está trabalhando para eles. Nenhum outro método funciona tão bem, e nenhum "ajuste rápido" satisfará a necessidade básica de interação com os demais funcionários. [...] Com toda a sofisticada tecnologia disponível para se comunicar com os funcionários hoje, como *e-mail*, *intranets*, *blogs* e reuniões via satélite que conectam escritórios distantes, o fator mais importante na comunicação interna começa com o gerente que se responsabiliza por seus funcionários. Essa responsabilidade é ouvir o que eles têm a dizer e os conhecer realmente como indivíduos... Os funcionários de hoje

querem comunicações sofisticadas e alta tecnologia, mas também querem ter contato pessoal com seus gerentes. Entender esse fato é a pedra angular de um programa de comunicação interna eficaz.

Fonte: ARGENTI, 2006, pp. 172-188.



Lembrete

Respeitar os funcionários e saber ouvir e interagir com eles é a base para um programa de comunicação interna eficaz.

Comunicação empresarial

Para aprimorar o fluxo de informações com seus públicos interno e externo, as instituições utilizam serviços de comunicação empresarial, que podem ser realizados por um departamento interno, contratados de terceiros ou ainda oferecidos de forma mista. Quanto aos públicos:

- os internos são aqueles situados no interior dos sistemas da instituição (funcionários e chefias);
- os externos são os localizados fora da estrutura sistêmica organizacional, em função dos quais ela existe e pelos quais sobrevive (clientes, consumidores, governo, imprensa, associações de classe, escolas etc.);
- podem ser identificados, ainda, os públicos mistos, cuja situação é de transição entre o sistema interno e o meio. É o caso de acionistas, revendedores ou fornecedores.

O departamento de comunicação empresarial presta um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação de um assessorado com seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de publicidade e propaganda (comunicação corporativa e de produtos/serviços), relações públicas (comunicação interna) e relacionamento com a mídia (assessoria de imprensa). Embora seja possível utilizar, isoladamente, os serviços de uma dessas três áreas (por exemplo, um empresário pode divulgar seus produtos apenas por intermédio da publicidade), somente aplicando-os conjunta e integradamente uma instituição poderá sentir resultados mais abrangentes e eficazes. Também é fundamental que os responsáveis pela Comunicação Empresarial estejam em contato direto e permanente com a diretoria da organização, porque só assim terão condições de estabelecer as políticas e estratégias de comunicação.

Relações públicas

A área de RP preocupa-se com a criação, planejamento e execução de programas de integração interna e externa. Assim, coordena desde festividades para funcionários ou cumprimentos a eles por aniversários, casamentos e dias especiais, como o da secretária, até atividades de cunho social, esportivo ou cultural, concursos, participação da organização em eventos, elaboração de peças institucionais ou envio de mensagens (telegramas, ofícios, convites) a pessoas ou entidades relacionadas com a instituição.

A esse setor compete ainda a responsabilidade de realizar pesquisas para conhecer opiniões, hábitos e atitudes dos públicos, manter cadastros atualizados dos vários segmentos de interesse para a instituição e participar da definição de estratégias globais de comunicação.

Comunicação interna

- Em todos os níveis: quando gerentes de alto nível se isolam física e psicologicamente de outros funcionários, a comunicação eficaz não acontece. O melhor enfoque à comunicação com os funcionários acontece por meio de conversas internas entre supervisores e subordinados. Respeitar os funcionários e saber ouvir e interagir com eles é a base para um programa de comunicação interna eficaz.
- Reuniões presenciais: com determinada frequência, esses encontros devem ser usadas como oportunidades para divulgação de resultados e do progresso da empresa. Além disso, devem oferecer a oportunidade para os funcionários fazerem perguntas pessoalmente, se possível, ou por videoconferências e conferências telefônicas.
- Comunicação *on-line*: embora extremamente poderosa, essa modalidade deve ser usada com cuidado. Os funcionários que são bombardeados com informações via *e-mail* acabam sofrendo sobrecarga e apresentam dificuldades no gerenciamento do volume de informações. Meios de comunicação síncronos devem ser usados exclusivamente para assuntos profissionais. A *intranet* da empresa deve ser dinâmica, com uma página inicial constantemente atualizada, para que se torne um meio importante pelo qual os funcionários encontrem as informações mais recentes sobre a empresa.
- Publicações orientadas aos funcionários: além da comunicação *on-line*, outra forma muito comum de compartilhamento de informações é o meio impresso, que deve ser atraente e interessante para o funcionário, fazendo com que se sinta parte da empresa. Uma forma de atingir seus funcionários é enviar revistas e periódicos da empresa para suas residências em vez de distribuí-los no trabalho.
- *House organ*: é um veículo de comunicação impresso ou eletrônico, dirigido para públicos definidos (interno e/ou externo), que têm acesso a ele gratuitamente. O cliente pode utilizá-lo para divulgar suas informações a públicos específicos, promover um sentimento comunitário, educar e motivar funcionários, defender posicionamentos, entre outros fins.

Tipos de *house organ* impressos: boletim; jornal; revista.

Tipos de *house organ* eletrônicos: circuito interno (sonoro ou audiovisual); rádio e TV (sonoro ou audiovisual); internet (boletim eletrônico).

- Comunicação visual: os funcionários tornam-se cada vez mais visualmente orientados em seus padrões de consumo. É preciso saber otimizar os espaços destinados às ações de comunicação interna, como quadros, painéis e murais. A comunicação visual é fácil de implementar e praticamente impossível de passar despercebida.



Saiba mais

Leia com atenção:

ARGENTI, P. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Capítulo 7. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

3.3 Recrutamento e seleção

Para se constituir uma organização, promover a sua expansão ou mesmo para fazer a sua manutenção é necessário contratar as pessoas certas para os trabalhos certos.

As mudanças constantes que ocorrem no dia a dia fazem parte do contexto de mundo em que vivemos, seja na área social, nas leis, na economia. Com as tecnologias cada vez mais sofisticadas, há mudanças na área da saúde, nos esportes, enfim, em todos os campos do conhecimento humano. Assim, a área de Recursos Humanos das organizações deve recrutar e buscar profissionais motivados e com condições de fornecer as respostas adequadas às suas necessidades.

São de responsabilidade do recrutamento e seleção os trabalhos relacionados à busca da pessoa certa para ocupar o lugar certo e integração dela à organização.

O planejamento do RH é o começo desse processo. O passo seguinte é a prospecção e pesquisa de mercado de recursos humanos. Posteriormente, realiza-se o recrutamento de pessoal. Uma vez que se tenha recrutado certo número de pessoas, realiza-se a seleção. Definida(s) a(s) pessoa(s) escolhida(s), vem a contratação e integração desta(s) ao ambiente de trabalho.

O talento humano é o grande diferencial para as organizações, porém, são numerosas as dificuldades que enfrentam, como é o caso da necessidade de retrabalho, absenteísmo ou falta ao emprego, altos índices de rotatividade, acidentes de trabalho, mau uso e desperdício dos recursos, problemas com qualidade, baixos salários, falta de lealdade, condições de trabalho não satisfatórias, entre outras. Esses fatores estão diretamente relacionados à Administração de Recursos Humanos.

Limitar-se apenas ao cumprimento dos aspectos legais da questão não é suficiente, ainda que muitas empresas o façam. Com o objetivo de superar as dificuldades mencionadas, muitas organizações estão adaptando os móveis e as condições dos postos de trabalho, visando ao conforto e bem-estar de seus colaboradores, bem como investindo em treinamentos que os levem ao autoconhecimento e autodesenvolvimento, buscando uma maior capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares.

É inegável que as pessoas constituam o recurso mais importante de uma empresa, pois nelas há o histórico da organização, os processos de negócios, a criatividade e a solução de muitos problemas. Contudo, é preciso trabalhar esses recursos de forma adequada.

O mercado precisa entender o quão importante é possuir uma ferramenta dessa dimensão nas mãos. É imprescindível recrutar pessoas de forma ágil e dinâmica. Não se pode pensar somente em gastos, uma vez que um funcionário mal recrutado poderá significar mais despesas do que o investimento em um processo de recrutamento de qualidade.

3.3.1 Recrutamento

Com o objetivo de atrair candidatos do mercado de trabalho, as organizações utilizam um conjunto de técnicas e procedimentos conhecidos como Recrutamento, que funciona como um processo de comunicação no qual a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho, sejam pela mídia, meios de comunicação, agências especializadas em recrutamento e pelo contato direto, a fim de encontrar e atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. Esse processo pode ser interno e externo.

Vejamos as etapas que integram o recrutamento, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas, Sebrae:

1. Planejamento: analisar e programar o quadro de pessoal, considerando a quantidade de vagas, níveis de responsabilidade e de atuação, faixas salariais etc.
2. Execução: as empresas podem ter um profissional responsável ou terceirizar essa atividade. A decisão deve levar em conta o custo, a agilidade e a qualidade do recrutamento.
3. Fontes de recrutamento: são os locais onde buscamos os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas.



Saiba mais

A etapa seguinte, conforme já se mencionou, é a seleção, para cuja descrição, ancoramo-nos também em matéria de autoria do Sebrae/MG. Vale a pena conferi-la, na íntegra, no endereço: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/VersaoImpressao.aspx?cod_conteudo=5598>. Acesso em: 12 dez. 2011.

3.3.2 Seleção

O objetivo desse processo é escolher, dentre os candidatos recrutados, os mais qualificados ou que se identifiquem mais com as características da vaga, ou seja, os mais aptos para manter ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, bem como a eficácia e a competitividade da organização.

Essa não é uma tarefa fácil. Compatibilizar capacidade profissional com comportamento ideal continua sendo uma busca árdua dos profissionais de recrutamento e seleção. A experiência demonstra que é muito difícil, no processo de seleção, antever o comportamento futuro de um candidato, ainda

que ele apresente um currículo irretocável e comprove sua capacidade e habilidades para a vaga. A tendência atual é de que 25% da permanência do contratado dependam de sua capacidade profissional e 75%, de seu comportamento.

O comportamento do recém-contratado torna-se determinante para a sua permanência na empresa. Há perfis comportamentais que podem prejudicar o clima organizacional, como os listados em seguida.

- O desempenho não alcança os resultados esperados; profissional muito competente, mas pouco operante.
- O profissional fala excessivamente, mais interfere do que realiza.
- Destaque para o tipo arrogante e soberbo: ninguém é tão bom quanto ele, por isso tem dificuldade de olhar a situação por um ângulo distinto e criar empatia com as pessoas com quem trabalha, o que não contribui para a harmonia no ambiente.
- Profissionais que não conseguem agir sem assediar moralmente os colegas, exercendo uma relação de abuso do poder hierárquico. Vale ressaltar aqui que nenhuma empresa pode tolerar esse tipo de comportamento desprezível e intolerável nos seus quadros.
- O mal-humorado que lança destemperos desnecessários, manifestando seu desagrado de forma desrespeitosa ou que fica alterado facilmente. Não sabe cobrar com educação e fala de maneira agressiva ou grosseira. Quando chefe, faz comentários desqualificativos em público.

E existem outros tipos mais, cujo custo-benefício de mantê-los nas organizações é alto demais para os resultados que apresentam. Quando um bom diálogo ou a tentativa de reenquadramento não soluciona o problema pelos meios disponíveis no setor de Recursos Humanos, a permanência no cargo e na empresa se inviabiliza.



Lembrete

A seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo.

Vejamos as etapas de seleção.

1. Entrevistas de seleção

É o momento em que coletamos informações complementares e conhecemos o estilo de cada candidato, observando conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem em seu comportamento e conduta, procurando identificar características profissionais, sociais, intelectuais e pessoais.

Devemos nos preocupar sempre em fazer perguntas que tenham algum objetivo. Para uma entrevista bem-sucedida, antes de perguntar ao candidato, devemos nos perguntar: por que preciso dessa informação?

2. Testes de seleção

Têm como objetivo medir aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos relativos a cada profissão ou cargo. Devem ser preparados considerando o cargo e suas características do mesmo, assim como os aspectos pessoais envolvidos em cada função.

Uma vez que se conclua a etapa de seleção, o próximo passo é registrar a pessoa como funcionário e alocá-la na sua área de trabalho.

3.4 Alocação das pessoas selecionadas

Os candidatos que passaram pelo processo de recrutamento e de seleção e foram aprovados estão prontos para serem alocados em suas futuras áreas de atuação na empresa. A falta de planejamento nessa atividade, no entanto, pode fazer com que um bom profissional seja mal integrado. Quais são os procedimentos envolvidos nessa alocação de pessoas como funcionários? São processos que envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, utilizados para explicar as atividades realizadas na empresa, orientar e acompanhar o novo funcionário em suas atividades na organização e explicar-lhe ainda questões, tais como: o desenho organizacional e de cargos, a análise e descrição de cargos, o planejamento e alocação de recursos humanos, o plano de carreira, a cultura organizacional, a avaliação do desempenho, a orientação de pessoal etc.

3.5 Aplicação de pessoas

A primeira e importante etapa de aplicação de pessoas nas atividades para as quais foram contratadas é a orientação. Nesse sentido, ganha importância a integração de pessoas ao Desenvolvimento Organizacional, essencial à sobrevivência das empresas e instituições. A implantação do DO não é uma tarefa simples. Stoner (1995, p. 300) classificou o DO, primeiramente, como sendo um "esforço de longo prazo". Seu objetivo específico é introduzir melhorias nos processos e solucionar problemas.

O autor acredita que se deva executar um programa de gerenciamento da cultura organizacional para essa finalidade. Há de se fazer, dentre outras variáveis, um gerenciamento colaborativo, ou seja, há de se estabelecer compromissos com todos os membros que compõem a estrutura organizacional.

Na implantação do programa de DO, a principal dificuldade encontrada decorre das necessidades de mudanças no interior da organização. Sendo formadas por pessoas, são estas, na verdade, que determinam o *status quo* da organização, pois trazem para o interior das fábricas, escritórios, clubes, sua visão de mundo, ou seja, seus valores, crenças, preconceitos, em suma, sua cultura. Invadindo as companhias, esses traços auxiliam no desenvolvimento da cultura da organização. Ainda que algumas

diretrizes sejam determinadas pelos seus dirigentes, essa cultura vai se estruturar definitivamente pela contribuição de cada membro individualmente, de cada subgrupo e cada grupo componente da organização.

3.5.1 Orientação às pessoas

Nessa etapa, os novos funcionários são posicionados em suas atividades na empresa e são esclarecidas as suas funções, papel no contexto e metas.

A orientação vale tanto para funcionários novos como também para os antigos. Orientar significa encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém, reconhecer a situação do lugar onde ele se acha para então guiá-lo no caminho.

Levando em conta que uma organização está sempre em evolução, seja no ingresso, seja nos casos de mudanças funcionais – que mexem diretamente com o indivíduo e, conseqüentemente, com a estrutura, estratégias e cultura de sua empresa –, o funcionário precisa entender de forma clara e objetiva a situação na qual se encontra e para onde deve conduzir suas atividades e esforços.

Considerando-se que "as mudanças são ocorrências muito difíceis, porque geram alterações como: mudança de hábitos, mudanças de cargo, perda de emprego, novas políticas, novos procedimentos", conforme compreende Stoner, (1995, p. 300), a organização deve orientar os funcionários quanto aos rumos, direções, comportamento e ações. É fundamental que eles conheçam a missão e a visão da organização e, sobretudo, ajustem-se à sua cultura organizacional para o cumprimento de metas e resultados.



Lembrete

Educar para o trabalho é um processo de crescimento pessoal, de autodescoberta, pelo qual as pessoas se tornam parceiras e cúmplices na busca de resultados e nos processos de crescimento da organização.

Ao se falar de mudanças, é natural que as pessoas tornem-nas mais complexas, criando determinadas resistências a elas. Mesmo que não demonstrem ou percebam, desenvolvem um processo de defesa em busca de um equilíbrio que elas acreditam encontrar ou existir e, dessa forma, exercem o controle sobre a situação. Mudar pode representar, a princípio, perda do controle da situação até então conhecida. É conveniente lembrar que mudar significa deixar um estado de coisas conhecido, o *status quo*, e enveredar para uma situação nova, portanto, desconhecida.

É importante ter a empresa organizada: o pessoal de Recursos Humanos deve participar da formulação das estratégias da organização para saber os rumos que ela pretende seguir, que esforços serão necessários e que tipo de funcionário será preciso para as posições que forem surgindo.

Se uma organização não souber para onde pretende ir, de nada vale tentar orientar as pessoas que fazem parte dela. Em um caso desses, seria como tentar arrumar cuidadosamente as coisas dentro de um barco sem saber para onde ele se dirige, se a viagem será longa ou curta, qual será a próxima parada e quando ocorrerá. Torna-se importante e essencial saber para onde a organização está indo para que as pessoas sejam redirecionadas e a ajudem em sua trajetória.

3.5.2 Cargos

Cargo é um conjunto de tarefas ou atribuições composto de uma função ou de várias funções com uma posição definida na estrutura organizacional, ou seja, no organograma da empresa. É definido segundo as atribuições necessárias para ocupá-lo.



Lembrete

Tanto no plano administrativo quanto no jurídico, conceitualmente, cargo é conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas ou conferidas a um indivíduo.

As relações entre o cargo e os demais cargos da organização são definidas pela posição. Essencialmente, são relações entre duas ou mais pessoas. É o nome de um conjunto de deveres e responsabilidades atribuídos ao indivíduo que o irá ocupar, isto é, os deveres e responsabilidades de um cargo pertencem ao indivíduo que desempenha o cargo e proporcionam os meios pelos quais os empregados contribuem para o alcance dos objetivos de uma organização.

É possível constatar, além da importância dos cargos para o funcionamento de uma organização, os vários fenômenos que podem ocorrer com relação a eles, como é o caso da disputa por cargos. Torna-se importante que as pessoas certas, isto é, aquelas que vão desempenhar bem seu cargo, ocupem as posições corretas, caso contrário, haverá prejuízo para a empresa.

3.5.3 Função

Ao conjunto de atribuições ou serviços exercidos de maneira sistemática por um ocupante de cargo em uma empresa dá-se o nome de *função*, que pode ser exercida, provisória ou definitivamente, por uma pessoa que não está necessariamente ocupando um cargo.

Se já sabemos o que é cargo e função, é preciso saber modelá-los para as organizações. Mas o que é modelagem de cargos?

3.5.4 Modelagem de cargos

Podemos exemplificar a modelagem de cargos assim: quando uma pessoa estuda alguma profissão e se forma nela, também recebe a forma dessa profissão, por exemplo, advogados recebem a instrução, o aprendizado e a forma de advogados; o mesmo acontece com médicos, engenheiros, administradores, bibliotecários, tecnólogos e, enfim, na formação em qualquer profissão.

No interior das empresas, no entanto, pessoas vão se tornar funcionários ou colaboradores e terão de ocupar cargos, que integram a forma estrutural da empresa e definem as atribuições de cada funcionário. Dessa forma, faz-se a distribuição de serviços e atividades que serão executados e cria-se uma previsibilidade a respeito do que será da atuação das pessoas da empresa.

A representação estrutural da empresa, mostrando a maneira pela qual seus departamentos, cargos e funções estarão arquitetados e distribuídos, é denominada desenho organizacional. Convém, aqui, ressaltar que as relações de comunicação existentes, assim como o poder, encontram-se bem definidos mediante procedimentos previamente planejados. Tanto numa estrutura empresarial definida com rigidez quanto numa maleável, os cargos são fixos.



Lembrete

O cargo é uma composição das atividades desempenhadas por uma pessoa. Por ele, sabemos o que ela faz na organização e temos uma ideia de sua importância e do nível hierárquico que ocupa. Para uma organização, um cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais; para a pessoa, constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização.

Os modelos de desenhos de cargos mais conhecidos são:

- **Clássico ou tradicional:** ênfase na tarefa e tecnologia, valorização do organograma, preocupação estrita com o conteúdo do cargo. Baseado em ordens e hierarquias, a eficiência está nos métodos de racionalização do trabalho, recompensas salariais e materiais.
- **Modelo humanístico:** ênfase na pessoa e no grupo social, na valorização da interação e na dinâmica de grupo. Baseado em redes de comunicação, há preocupação com o contexto do cargo, o trabalhador participa nas decisões e há recompensas sociais e simbólicas.
- **Modelo contingencial:** baseia-se na contínua mudança e revisão do cargo (essa redefinição é de responsabilidade do gerente e de sua equipe), já que a tecnologia e as pessoas melhoram permanentemente suas habilidades e os métodos de trabalho. Trabalha com cinco dimensões de desempenho: variedade, autonomia, importância, identidade e retroação.

Não basta apenas saber que os cargos existem, é preciso, na gestão de pessoas, elaborar a descrição de destes, o que complementa a modelagem, detalhando-a. Esse tópico será estudado a seguir.

3.5.5 Descrição de cargos

A base do sistema organizacional dos funcionários de uma empresa é a descrição de cargos. É realizada normalmente pelo superior hierárquico do cargo descrito ou por um profissional da área de RH, com base em entrevistas e observações. Costuma conter os seguintes dados: título do cargo, título do cargo

do superior imediato, missão ou sumário de atividades, responsabilidades, limites de autoridade sobre as pessoas, orçamentos e outros recursos em termos de experiência e formação. Essas informações obtidas na empresa são comparadas com dados de mercado por meio de pesquisa.

No processo de caracterização dos cargos, são considerados os seguintes quesitos:

- conteúdo do cargo que especifica quais tarefas os ocupantes devem desempenhar;
- métodos e processos de trabalho que determinam como as tarefas serão desempenhadas;
- definição do nível de responsabilidade que estabelece a quem o ocupante do cargo deverá se reportar;
- definição do nível de autoridade que aponta quem o ocupante do cargo deverá supervisionar.

Para melhor compreensão do processo de caracterização de cargos de um sistema organizacional, é importante destacar que as organizações têm sido, ao longo dos anos, objeto de preocupação e estudos desenvolvidos por diversos profissionais que dedicam seu tempo a buscar e entender as relações humanas. Por organização, entende-se todo o aglomerado ou ajuntamento de pessoas que, de alguma forma, tenham estabelecido certos vínculos que possibilitam atingir um ou mais objetivos comuns. Dessa forma, tem-se um primeiro e interessante aspecto que não escapa ao observador interessado: há uma diferença, um divisor claro, por exemplo, entre um simples agrupamento de pessoas em um semáforo aguardando o sinal de travessia e um grupo de pessoas juntas para a prática de uma atividade que os leve ao cumprimento de metas para atingir objetivos.

Em princípio, a organização é um organismo vivo, que possui uma estrutura que a mantém ativa e preserva a sobrevivência de cada um dos seus elementos por meio de normas, definição de papéis ou funções e hierarquias. As organizações buscam a manutenção de suas estruturas e seguem na tentativa constante de não desaparecer. Algumas aceitam e até provocam mudanças, outras mudam e tem aí sua vivência de dor e luto, outras rejeitam de tal forma a mudança que acabam por desaparecer.

Quanto ao fato de a organização estar viva, não há dúvida. Ser um organismo vivo depende da presença de duas situações: uma estrutura física, administrativa e jurídica, que constituirá sua forma, e um conjunto formado por seres pensantes.

As organizações, para subsistirem, dependerão de estruturar uma forma e um conteúdo. A forma será compreendida como a estrutura física: seus móveis, máquinas, equipamentos e o local onde tudo irá ser processado. O conteúdo será entendido como a sua estrutura de recursos humanos, as suas normas, sua cultura, seu clima (SANTOS, 2001, p. 16).

No que pode ser entendido como estrutura básica, as organizações são semelhantes na sua forma, conteúdo e na necessidade de estabelecer um ou mais objetivos. O estabelecimento de objetivos ocorrerá em função dos fatores humanos de cada um de seus componentes, levando-se em conta a personalidade e a cultura de cada um dos seus membros.

Importante também é conhecer os diversos tipos de organizações. As sociais podem ser entendidas enquanto um conjunto de diversas outras pequenas organizações que se estruturam para a manutenção do sistema: as organizações culturais, educacionais, de lazer, industriais, comerciais, de serviços e religiosas.

Constituídas de elementos humanos, as organizações empresariais não fogem à regra, são submetidas às suas respectivas visões de mundo, qual seja sua percepção, suas necessidades. Compreendê-las não é tarefa simples; para tanto, os estudiosos lançaram mão de diversas áreas das ciências humanas, dentre elas, a psicologia social e do trabalho, a sociologia e a antropologia que fazem parte do universo dos interessados nos problemas humanos das organizações.

Ainda que as mudanças façam parte constante da vida das organizações, isto é, nunca uma organização se mantém exatamente igual ao longo de seus dias, atualmente observa-se que as mudanças são bruscas e perceptíveis. Essa percepção impõe um ritmo de preocupação muito maior tanto para os níveis hierárquicos superiores como para os demais membros da organização. Os primeiros estão preocupados com a gestão do negócio e com suas necessidades individuais; os demais membros, com o futuro que os espera no que se refere à segurança (no emprego e na manutenção dos seus bens adquiridos), além da necessidade de mudar sua forma de atuar.

Dessa forma, as mudanças se apresentam como verdades inquestionáveis, que ocorrem nos diversos setores e níveis organizacionais. A internacionalização e o avanço da tecnologia fazem com que as necessidades de adaptar-se cheguem num ritmo acelerado. Não acreditar nisso e não antecipar-se para saber o que ocorre no mundo ou no ambiente externo é estar fadado ao desajustamento.

Assim, compreendendo as organizações e sua dinâmica sob a visão do papel do homem como gerador, mantenedor e modificador, pode-se entender o dinamismo e a complexidade das mudanças organizacionais, constantes e indispensáveis no desenvolvimento e sobrevivência das organizações.

4 DESENVOLVENDO, MANTENDO E RECOMPENSANDO AS PESSOAS

O fato é que as organizações são constituídas por pessoas que, sendo inteligentes e tendo necessidades a serem satisfeitas, criam. Daí, surgem as alternativas em busca da satisfação de suas necessidades, dando origem a novas estruturas organizacionais e estabelecendo assim um ciclo infundável no qual a calma não existe.

O desenvolvimento tecnológico, notadamente das comunicações, nos últimos 30 anos, colocou à disposição dos indivíduos uma tão vasta quantidade de informação e opção que ultrapassa de longe toda a história da existência humana. Quando processadas, essas informações transformam-se em bens, como a tecnologia da informação, a mídia eletrônica e a informática, fazendo com que as organizações vivam em permanente estado de alerta, com olhos voltados para o seu interior e para o que acontece fora dos seus domínios, isto é, o mercado, o mundo.

Nesse processo irreversível e imutável, o que os gestores precisam amadurecer é a necessidade de estarem informando e formando os seus colaboradores para que estejam preparados e menos resistentes às mudanças.

Mudar rapidamente é possível desde que haja equipe e liderança eficazes. A formação de uma equipe coesa começa com um eficiente programa de comunicação que a mantenha informada e atenta aos detalhes.

Muitas são as variáveis que precisam ser entendidas e que compõem o processo de mudança organizacional, mas o mais importante é, sem dúvida, o indivíduo. Ele forma as diversas organizações, e cada uma delas, exercendo seu papel, existe em função das outras organizações, são forçadas a adaptarem-se às exigências de satisfação tanto das necessidades das pessoas que as formam quanto dos demais, para assim criar uma espiral de desenvolvimento, mudança e crescimento. Ainda que algumas vezes perca-se o objetivo maior, que é o ser humano, e se transfira a capacidade e o objeto de mudança para o poder monetário, única e exclusivamente, o processo de transformação organizacional não pode sofrer descontinuidade.

Uma organização competitiva, tal como exige os novos tempos, constrói-se acreditando no poder de transformação do homem. Oferecendo-lhe oportunidade de criar, liberdade para agir e motivação para continuar, a organização transitará pelos caminhos da mudança com certa tranquilidade, indo ao encontro de seus objetivos.

Isso posto, é correto afirmar que o desenvolvimento e a manutenção de pessoas estão relacionados com a evolução, a motivação, a satisfação e a conservação das equipes de trabalho.

4.1 Desenvolvendo pessoas

Primeiro, é importante destacar que o valor criado por uma organização reside no conhecimento acumulado das pessoas que a integram, o que é expresso na forma de produtos e serviços comercializados. O sucesso da organização vem, por isso, do quanto seus colaboradores empregam suas habilidades em prol dela. A partir desse ponto, a capacitação e atualização continuada traduzem-se em operações mais eficientes, foco nos clientes, níveis altos de desempenho financeiro, otimização de custos, entre outros.

Jack Welch, ex-presidente da General Eletric, afirma que a capacidade de uma organização de aprender e traduzir rapidamente esse aprendizado em ação é a vantagem competitiva definitiva (GATES, 2000, p. 227).

Uma problemática das organizações é a disparidade entre as transformações que ocorrem no ambiente externo e a velocidade de respostas do ambiente interno. Muitas vezes, tem-se a impressão de que os executivos e gerentes pensam que as modificações e reversões representam fenômenos que só existem fora da organização, não tendo ligação com a estrutura do pensar e agir de seus colaboradores.

Nesse novo cenário, o papel das organizações na gestão de negócios é redefinir as fronteiras de seu âmbito de deveres, assumindo efetivamente a responsabilidade pela maneira como trata seus colaboradores (parceiros internos) e o papel de renovadoras da educação das localidades que abrangem (cidades, estados e países), comprometendo-se com os problemas e vida sociais destas.

O processo de aprendizagem, que implica no envolvimento e comprometimento de todos para a busca contínua de resultados, com foco no desenvolvimento e na capacitação das pessoas, é parte dessa transformação pela qual os negócios estão passando.

Como os resultados organizacionais são gerados pelas pessoas, visto que são a organização, nada mais justo, então, que investir na educação para o trabalho, uma vez que o desempenho individual e coletivo é que garantirão a contribuição e o crescimento do negócio.

As experiências demonstram que profissionais motivados produzem mais. Satisfeitos e adequadamente capacitados, assumem facilmente o compromisso de produzir ainda mais e melhor. Por isso, o desenvolvimento de Recursos Humanos ganha importância e espaço crescente nas empresas. Esse processo envolve o treinamento e desenvolvimento das pessoas em conhecimentos, competências e habilidades, incluindo programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras, além de programas de comunicação e consonância, que é a aplicação estratégica de mudanças visando à saúde e excelência organizacional.

Vários setores da organização trabalham no desenvolvimento das pessoas. O mais pontual é o Setor de Treinamento e Desenvolvimento, que inicialmente identifica as dificuldades e, depois, programa cursos, palestras e eventos, objetivando o desenvolvimento dos funcionários. As empresas que mais investem nos seus funcionários são as que conseguem índices de sucesso superiores aos concorrentes que não adotam tal prática.

Níveis de qualidade crescente e melhores quanto à motivação têm sido obtidos à medida que funcionários são trabalhados para melhorarem seu comprometimento, seu atendimento aos clientes, seu trabalho participativo com outros funcionários da organização e seu próprio conhecimento em relação ao serviço que têm de realizar. Com isso, toda sociedade, além da empresa, é beneficiada com pessoas mais bem preparadas e que evoluem com o passar do tempo. Isso demonstra, claramente, que não basta capacitar, recrutar, selecionar, alocar em cargos e desenvolver. Devem ser empreendidos esforços adequados para manter o funcionário que, quando se sente desvalorizado e desmotivado, busca colocação em outra organização.

4.2 Mantendo pessoas

Conforme vimos destacando, as pessoas são a organização. Com elas, é possível e viável atingir resultados operacionais como lucratividade, otimização de custos, melhoria de produtos e processos. Quando uma gestão é orientada por e para pessoas, flui uma comunicação efetiva, clara e direta: o trabalho em equipe, ou seja, a facilidade de relacionamento com foco em resultados e compromisso acontece.

Somente um processo planejado e constante de renovação organizacional consegue atingir patamares mais altos e seguros quanto ao sucesso e aos resultados obtidos pela organização.

É comprovável o posicionamento da empresa no mercado e das pessoas na empresa como times vencedores quando há maiores empreendimentos no alto desempenho e numa gestão pessoal de culto à alta *performance*. Nesse caso, a preservação do capital intelectual promove uma motivação intrínseca em que o querer fazer está sempre presente e mais forte frente ao saber fazer.

Quando se tem por meta a satisfação das necessidades individuais de seus colaboradores, em troca eles aderem aos padrões de comportamento que estão a serviço da cultura da empresa, reproduzem a ideologia da excelência e do desempenho organizacional e se sentem parte dos resultados alcançados.

Como saber se as pessoas estão se sentindo bem em determinada organização?

Como saber se estão satisfeitas e motivadas?

Que razões estão envolvidas no fato de um funcionário permanecer em uma empresa em vez de buscar outras oportunidades?

Aqui, entram os processos e as ferramentas utilizadas para se conseguir a manutenção de pessoas, que consistem em criar nas empresas as condições ambientais e psicológicas que lhes sejam satisfatórias para o cumprimento das atividades. Inclui-se ainda a questão da administração salarial (benefícios, recompensas, plano de carreira) somada a outras questões: ausência de discriminação, de assédio moral e de *bullying*, higiene¹, disciplina, segurança do trabalho, estudo do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

A propósito da qualidade de vida no trabalho, temos os seguintes benefícios:

- aumento do comprometimento no trabalho por meio da participação;
- aumento da ênfase ao desenvolvimento da habilidade do empregador;
- aumento da autonomia para a tomada de decisão do trabalhador;
- redução das distinções entre os níveis de hierarquia.

Para manter uma força de trabalho satisfeita diante de valores e demografia em constante mudança, as organizações precisam pensar estrategicamente sobre como vão se comunicar com os seus funcionários. Conforme Argenti (2006, p.170), "a natureza cada vez mais complexa e altamente competitiva do ambiente de negócios atual pressiona ainda mais os funcionários e demanda um esforço mais concentrado na área de comunicação interna".

Sendo assim, utilizando as ferramentas adequadas para agilizar as comunicações internas, é possível gerar sempre maior envolvimento, produtividade e fidelidade do funcionário. Pelas suas características pontuais e por abranger, não raro, tópicos que incluem desde pacotes de benefícios para os colaboradores até os objetivos estratégicos da empresa, a comunicação interna é um esforço conjunto entre os departamentos de Recursos Humanos e de comunicação empresarial.

¹ A importante questão da higiene no ambiente laboral inclui itens como: ventilação, ausência de fumaça, iluminação adequada, controle climático de temperatura e umidade, ausência de poluição por resíduos industriais, ausência de ruídos e trepidações, condições para higiene física e mental do trabalhador e higienização dos alimentos.

Constata-se, portanto, que a questão da manutenção e conservação de pessoas envolve vários fatores, todos importantes e complementares, como veremos a seguir.

4.3 Recompensando pessoas

Na medida em que o funcionário se sente prestigiado e valorizado pela empresa na qual atua como colaborador por meio do reconhecimento do trabalho bem realizado e da premiação, mais fácil é conservá-lo na equipe. Faz parte da natureza humana a necessidade de recompensa por alguma coisa realizada.

Pode-se afirmar que o segmento da Administração de Recursos Humanos de maior importância é a Administração de Cargos. Quando bem aplicada, ela possibilita uma política de recompensa mais correta e justa na organização. Nela, podem-se definir posições, atribuindo-lhes funções e tarefas e, conseqüentemente, remuneração coerente com as exigências funcionais.

Para a política de Recursos Humanos, a grande e eficaz administração de cargos consiste em manter dentro de uma organização os cargos devidamente classificados, analisados e avaliados constantemente, para que estejam sempre atualizados, com menos distorções possíveis. Quando o desenho dos cargos já está feito há muito tempo, é necessário conhecê-lo totalmente. Para isso, é preciso descrevê-los e analisá-los para se conhecer suas especificações.

As empresas ou organizações tecnicamente desenvolvidas aplicam sistemas de cargos que beneficiam a produção, uma vez que se criam forças de trabalho bem dimensionadas, e estruturam seus cargos por meio de carreiras, o que conseqüentemente motiva a mão de obra.

4.4 Remuneração, benefícios e incentivos

A remuneração é uma das formas mais claras de recompensa de funcionários. Mas, enfim, o que é remuneração? Qual sua importância?

A cada tarefa ou trabalho realizado corresponde um pagamento. Cada pagamento deve corresponder a um trabalho realizado. Esta é a máxima popular. Assim, o salário combinado e pago ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensação que as empresas oferecem aos seus empregados. Outras formas de remuneração são realizadas além do salário, como a concessão de benefícios e de serviços sociais, o que constituem os custos de manter pessoal.

No Brasil, existe uma legislação específica sobre a participação percentual dos funcionários nos lucros obtidos pela empresa, o PLR, Participação nos Lucros e Resultados, que é pago anualmente ou semestralmente, de acordo com o que é definido nos acordos trabalhistas das diversas categorias.

Na verdade, a remuneração cobre as parcelas do salário direto e indireto, que representa tudo o que um funcionário recebe como resultado do trabalho realizado na organização. Para melhor entendimento, convém esclarecer que:

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

Remuneração: é quanto o cargo vale de acordo com seu processo de avaliação.

Salário direto: é a quantia em dinheiro recebida pelo funcionário ao final de cada mês.

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

Salário nominal: é o salário bruto sem os devidos descontos.

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

Como se determina o salário de um funcionário? A política de salários é desenvolvida de acordo com as disponibilidades financeiras das organizações e também seguindo a famosa lei da oferta e da procura. Vale destacar que é parte da estrutura organizacional relativa a salário a ênfase atribuída à política de remuneração da mão de obra. Porém, não basta somente isso para se alcançar um bom desempenho dos funcionários. É necessário monitorá-los.

4.5 Monitorando pessoas

Diferentemente do que a palavra possa sugerir, monitorar significa acompanhar a evolução ou os trabalhos realizados, bem como o desempenho na função, o que envolve uma série de processos, como bancos de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos e trabalhista.

Hoje, os recursos de Tecnologia de Informação (TI) constituem um apoio fundamental, pois realizam um acompanhamento rápido e preciso do desempenho dos funcionários. A propósito, vale abordarmos a questão dos bancos de dados em RH, que são por sua vez indispensáveis à gestão de RH.

Os dados são elementos que servem de base para a elaboração de juízos ou para resolver problemas. Programas específicos desenvolvidos pela TI possibilitam que esses dados sejam guardados em repositórios denominados banco de dados, uma base dos Sistemas de Informações, onde se processam dados para produzir informações gerenciais.

Os Bancos de Dados mais comuns utilizados em Recursos Humanos são:

- cadastro de pessoal: dados pessoais sobre cada empregado;
- cadastro de cargos: dados sobre os ocupantes de cada cargo;
- cadastro de lotações: dados sobre os empregados de cada seção ou departamento;

- cadastro de remuneração: dados sobre a remuneração total, salários e incentivos;
- cadastro de benefícios: dados sobre os benefícios e serviços sociais;
- cadastro cultural: dados sobre treinamento, formação escolar, cursos etc.;
- cadastro de candidatos: dados sobre candidatos a emprego.

4.5.1 Sistema de informação (SI) de Recursos Humanos (RH)

O SI é um sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados sobre recursos humanos, que, geralmente, fornecem informações para as pessoas que tomam as decisões na empresa.

Geralmente, o sistema de informação para RH realiza a revisão sistemática do desempenho da Administração de Recursos Humanos (ARH) na organização e abarca os seguintes aspectos:

- planejamento estratégico de RH;
- formulação de objetivos e programas de RH;
- registros e controles de RH;
- relatórios operacionais;
- auditoria de Recursos Humanos;
- conceitos.

Tal sistema envolve a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e a avaliação do seu funcionamento atual, bem como as sugestões para melhoria. Já o sistema de controle se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo, e seus objetivos são:

- melhorar continuamente a função de RH;
- fornecer subsídios aos especialistas para eliminar práticas e/ou ações ou propor medidas corretivas;
- ajudar a ARH e dar uma contribuição significativa para os objetivos da organização.

Quando adequadamente dimensionados às características da organização, os sistemas mencionados possibilitam um acompanhamento rápido do desempenho dos funcionários.

4.6 Ética e responsabilidade

O homem desenvolveu ao longo dos séculos ferramentas para poder se proteger física e intelectualmente. Viver em sociedade é uma delas, o que pressupõe regras que surgem a partir de exigências que vão aparecendo na medida do desenvolvimento social. Quando observamos as questões éticas, podemos fazer uma reflexão do porquê de existirem as leis. Estabelecidas a partir de comum acordo, elas são reguladoras das nossas vontades, isto é, não é possível exercer todos os nossos desejos. Somos, então, levados a impor regras, às quais a sociedade deve se submeter, representadas em forma de leis. A nossa individualidade, entretanto, leva-nos a compreender o mundo e as pessoas de forma diferente, ou seja, cada um de nós vê o mundo sob um prisma, e é muito natural tentarmos impor nossa forma de agir. Por isso, é comum encontrarmos indivíduos que tentam impor uma nova regra, mesmo que esteja diante de um sinal que configure a existência de uma norma. Assim, infringimos as regras sociais para tentar colocar nossa visão, nossa forma individualizada de entender o mundo e aquilo que nos cerca.

Se aplicarmos um questionário em nossa comunidade ou mesmo na empresa onde trabalhamos, a, digamos, 50 pessoas, com o objetivo de verificar quantas delas já tiveram ou não atitudes antiéticas em algum momento de sua vida, e elas responderem, honestamente, condutas como: atravessar a rua em local não sinalizado, parar em local proibido, avançar sinal vermelho, abrir mercadoria em supermercado, colar nas provas e até receber ou pagar propinas – provavelmente, todos os respondentes terão, de alguma forma, infringido uma norma estabelecida, o que nos leva a outras discussões acerca da ausência de instrução, comprometimento e desvios de comportamento. Por incrível que possa parecer, é comum encontrarmos pessoas que não estão dispostas a seguir as normas estabelecidas, que confundem a necessidade de modernização das normas com o descumprimento delas.

Todo profissional, para permanecer no mercado, necessita conhecer o negócio no qual se insere a sua organização e ter a visão da sua atividade inserida nesse negócio. Terá sérias dificuldades em permanecer empregado por não conseguir gerar o mínimo de resultado esperado pelo negócio ao qual se dedica, isto é, não conseguirá gerar ações que antecipem e atendam as necessidades de seu cliente, gerando valor agregado ao produto e ao cliente.

Essa realidade está presente em todas as áreas da organização, sejam as áreas de serviços como Recursos Humanos, Administração, Contabilidade, Tesouraria, Finanças, Serviços Gerais, entre outras, ou as áreas Produção e Comercial. Tais propósitos definem o que deve ser feito, enquanto as normas e valores definem como deverá ser feito. Isso requer um alto alinhamento entre a organização, sua missão, visão e valores e as pessoas que a compõem.



Observação

As organizações, para serem competitivas, devem possuir um requisito indispensável: uma estrutura estratégica diferenciada em relação aos seus concorrentes, expressa na definição dos seus princípios éticos.

O comportamento ético deve ser decorrente daquilo que está definido nesses princípios e valores organizacionais, a sua linguagem e seu propósito devem ser claros e, sobretudo, confiáveis no sentido de representar aquilo que realmente acontece nas relações entre indivíduo/organização.

É importante destacar a necessidade de se estabelecer uma cultura rígida de respeito à diversidade e ao combate incessante a qualquer tipo de assédio. Nesse caso, medidas punitivas definitivas devem ser previstas.

Por isso, as empresas não devem mais ter subordinados e funcionários, mas cultivar colaboradores para serem parceiros internos. Nessa cadeia de processos, há também clientes e fornecedores internos, geradores de soluções e de resultados que, em concordância mútua, alinhados aos princípios e valores organizacionais, lançam-se aos desafios relacionados com o alcance da visão e o cumprimento da missão da organização, por entenderem claramente seu papel nesse contexto.

Ao definir claramente sua visão, sua missão e os seus valores éticos de forma compartilhada e autêntica, uma organização consegue harmonizar as relações com seus colaboradores, fornecedores, clientes e meio ambiente que a cerca. Sua declaração de princípios será a "carta de navegação", o mapa para enfrentar as tempestades que o mercado possa vir a apresentar.

A atitude de estabelecer visão, missão e valores não é e nem deve ser privilégio de grandes organizações. Pequenas, médias empresas e instituições também devem fazê-lo; para elas é, de certa forma, mais fácil, uma vez que, por serem menores, conseguem ser mais rápidas ao se movimentarem no mercado.



Resumo

A Gestão de Pessoas é um componente indispensável no planejamento estratégico de uma organização. Transformar a Administração de Recursos Humanos em um centro de lucratividade tornou-se um objetivo promissor.

A política de Recursos humanos é considerada como um código de valores éticos da organização. Não pode ser confundida com política de pessoal.

Nos últimos anos, diversas mudanças ocorreram nas relações no ambiente de trabalho, acentuadas principalmente na década de 1980, graças ao amplo desenvolvimento da tecnologia. Essas reformas refletiram diretamente sobre o perfil das organizações e na atuação dos recursos humanos, no empenho de agregarem pessoas.

A comunicação tornou-se cada vez mais importante pela natureza cada vez mais complexa e altamente competitiva do ambiente de negócios atual, que pressiona ainda mais os funcionários e demanda esforços mais concentrados na área de comunicação interna.

Para se constituir uma organização, promover a sua expansão ou mesmo para se fazer a sua manutenção, é necessário contratar as pessoas. O planejamento do RH é o começo desse processo, que envolve o recrutamento, seleção, alocação, aplicação, orientação, remuneração e monitoração de pessoas, a modelagem e descrição de cargos.

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados pelas organizações com o objetivo de atrair candidatos do mercado de trabalho.

Nesse processo, a seleção tem o objetivo de escolher, dentre os candidatos recrutados, os mais qualificados.

Selecionados os candidatos que passaram pelo processo de recrutamento e seleção, é realizada alocação de pessoal.

A primeira e importante etapa de aplicação de pessoas nas atividades para as quais foram contratadas é a orientação, pela qual os novos funcionários são posicionados em suas atividades na empresa e são esclarecidas as suas funções, papel no contexto e metas.

O cargo é um conjunto de tarefas ou atribuições composto de uma função ou de várias funções com uma posição definida na estrutura organizacional da empresa.

A função é o conjunto de atribuições ou serviços exercidos de maneira sistemática por um ocupante de cargo em uma empresa.

Podemos exemplificar a modelagem de cargos assim: quando uma pessoa estuda alguma profissão e se forma, ela também recebe a forma dessa profissão, por exemplo, advogados, recebem a instrução, o aprendizado e a forma de advogados. No interior das empresas, no entanto, as pessoas vão se tornar funcionários ou colaboradores e terão de ocupar cargos, que integram a forma estrutural da empresa. Cargos são responsáveis pelas atribuições de cada funcionário, conforme vimos. E, dessa forma, faz-se a distribuição de serviços e atividades que serão executados em uma empresa. Assim, cria-se uma previsibilidade a respeito do que será executado e da atuação das pessoas da empresa.

A base do sistema organizacional dos funcionários de uma empresa é a descrição de cargos. É realizada normalmente pelo superior hierárquico do cargo descrito ou por um profissional da área de RH, com base em entrevistas e observações.

As organizações são constituídas por pessoas, que sendo inteligentes e tendo necessidades a serem satisfeitas, criam. Torna-se importante, então, desenvolver, manter e recompensar seus membros.

Nesse novo cenário, o papel das organizações na gestão de negócios é redefinir as fronteiras de seu âmbito de deveres, assumindo efetivamente a responsabilidade pela maneira como trata seus colaboradores.

As pessoas são a organização. Com elas, é possível e viável atingir resultados operacionais como lucratividade, otimização de custos, melhoria de produtos e processos. Na medida em que o funcionário se sente prestigiado e valorizado pela empresa na qual atua como colaborador, pelo reconhecimento do trabalho bem realizado e da premiação, mais fácil é conservá-lo na equipe.

A remuneração é uma das formas mais claras de recompensa de funcionários. Outras formas de remuneração são realizadas além do salário, como a concessão de benefícios e de serviços sociais, o que constitui os custos de manter pessoal.

Para tanto é necessário monitorar a evolução do funcionário ou os trabalhos realizados, bem como o desempenho na função. Diferentemente do que a palavra possa sugerir, *monitorar* significa *acompanhar*.

Há programas específicos desenvolvidos pela Tecnologia da Informação que possibilitam coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados sobre recursos humanos. Permitem que se tenha um banco de dados, ao qual a empresa pode recorrer para a formação de juízos e resolução de problemas, ou seja, o SI, Sistema de Informações de Recursos Humanos.

Além de todos os elementos estudados que viabilizam a existência das organizações, compete a elas e seus profissionais a ética e responsabilidade. Todo profissional, para permanecer no mercado, necessita conhecer o negócio no qual se insere a sua organização e ter a visão da sua atividade inserida nesse negócio. As organizações, para serem competitivas, devem possuir um requisito indispensável: uma estrutura estratégica diferenciada em relação aos seus concorrentes, expressa na definição dos seus princípios éticos.



Exercícios

Questão 1 (prova de Administração, Enade 2006). As novas políticas de pessoal, recentemente implantadas na Confecção Norma Modas, trouxeram insatisfação e estresse para o ambiente de trabalho e conseqüentes perdas financeiras. A insatisfação e o estresse foram detectados a partir dos seguintes indicadores:

- I – custos associados a doenças ocupacionais;
- II – violência no trabalho;
- III – nível de responsabilidade atribuída ao cargo;
- IV – inclinações pessoais;
- V – absenteísmo e rotatividade.

Como fontes adequadas de investigação, estão corretos, somente:

- A) I, II e V.
- B) I, III e V.
- C) II, III e IV.
- D) II, IV e V.
- E) III, IV e V.

Análise das alternativas:

Resposta correta: alternativa A.

I – Alternativa correta.

Justificativa: segundo a OMS as doenças ocupacionais como a LER e Dort, são causadas por condições desfavoráveis oferecidas para o desempenho do trabalho. A LER e Dort são as siglas para Lesões por Esforços Repetitivos e Distúrbios Osteomusculares, relacionados ao trabalho. O estresse relacionado a essas doenças geram um alto custo para as organizações. Para o acompanhamento e tomada de decisões sobre os afastamentos, por conta delas, deve-se contar com um indicador de custos relativos a doenças ocupacionais.

II – Alternativa correta.

Justificativa: algumas das mais importantes categorias de indicadores de desempenho de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho são as que medem o nível de relacionamento, integração social na organização, direito de proteção, privacidade e liberdade de expressão. Esses indicadores apontam existência de tipos diversos de práticas violentas de qualquer natureza que possa ocorrerem no ambiente de trabalho. Essas práticas resultam em estresse, bem como num alto nível de insatisfação entre os colaboradores de uma organização, resultando em ausências e baixa produtividade.

III – Alternativa incorreta.

Justificativa: um indicador de responsabilidade atribuída ao cargo tem mais a ver com a política de cargos e salários à qual deve responder: Quais os critérios de evolução dos cargos em suas respectivas carreiras? Quais os procedimentos para dimensionar ou redimensionar atribuições e responsabilidades? Como analisar o desempenho individual e do grupo de trabalho para aplicar a remuneração variável? Quais os critérios de planejamento e alocação da força de trabalho disponível? A indicação, simplesmente, da responsabilidade atribuída ao cargo, não serve como parâmetro para medir o nível de insatisfação e estresse do colaborador empossado nele.

IV – Alternativa incorreta.

Justificativa: segundo Falconi (1996), as políticas são regras utilizadas para gerir as funções a desempenhar e garantir que os seus objetivos sejam alcançados, não deixando de considerar a consecução dos objetivos individuais dos seus colaboradores. Procura-se com as políticas impedir que os colaboradores desempenhem funções inadequadas e/ou coloquem em risco o sucesso de suas verdadeiras funções. Compreender as inclinações pessoais e crenças que predominam nas diferentes fases de carreira de um indivíduo pode ser um caminho para indicar quais os interesses que os funcionários têm na sua trajetória profissional que constroem ao longo da vida.

V – Alternativa correta.

Justificativa: o absenteísmo se refere às ausências, atrasos e o não cumprimento de obrigações pelo trabalhador. Dentre suas causas encontram-se as doenças ocupacionais, a alta rotatividade e outras inumeráveis causas. Segundo Souto (1980), o absenteísmo afeta negativamente tanto o processo de trabalho, quanto a remuneração do trabalhador, com descontos no salário, da mesma forma, que o índice de rotatividade de pessoal, com a maior possibilidade de demissão e reposição da força de trabalho. O resultado é a baixa motivação no desempenho das funções e o aumento das despesas com os processos demissionais e admissionais.

Questão 2 (prova de Administração, Enade 2006). Dentre os pilotos que compõem o quadro da Cia. Aérea Lunar, alguns têm demonstrado desempenho acima da média. Para esses, o Departamento de Recursos Humanos (RH) resolveu estabelecer um plano de recompensas diferenciado daquele utilizado para o restante da Companhia. Celso, Analista de RH, fez um levantamento das diferentes estratégias para recompensar esse grupo de pilotos. Quais das estratégias de recompensa relacionadas abaixo são mais indicadas para esse caso?

Assinale a alternativa correta em resposta à questão:

- A) Aquelas que estão diretamente vinculadas ao critério dos objetivos de realização empresarial, aliadas ao tempo de serviço no cargo.
- B) Aquelas que atingem indivíduos de desempenho acima do esperado, sem que o tempo de serviço seja levado em conta.

- C) Aquelas que contemplam resultados globais, perceptíveis porém impossíveis de serem quantificados.
- D) Aquelas que contemplam resultados setoriais, perceptíveis, porém impossíveis de serem quantificados.
- E) Aquelas que se referem aos indivíduos de desempenho acima do esperado e que trabalham há mais tempo na empresa.

Resolução desta questão na plataforma.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.