

Centro de Formação Profissional Taft Alves Ferreira

Gestão de pessoas

FIEMG CIEMG SESI SENAI IEL



Presidente da FIEMG

Robson Braga de Andrade

Gestor do SENAI

Petrônio Machado Zica

Diretor Regional do SENAI e

Superintendente de Conhecimento e Tecnologia

Alexandre Magno Leão dos Santos

Gerente de Educação e Tecnologia

Edmar Fernando de Alcântara

Elaboração

Luiza Aparecida Teixeira Saldanha

Unidade Operacional

Centro de Formação Profissional Taft Alves Ferreira

Gerente da Unidade

Roberto Luiz Andrade Duarte

Supervisão Pedagógica

Ana Regina Viana

Maria Aparecida dos Anjos Silva

Ficha Catalográfica

Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais.

Gestão de pessoas / FIEMG – SENAI – Sete Lagoas:

A Federação, 2004. 40 p.: il. Curso Técnico em Gestão de Negócios

Inclui bibliografia

Elaboração: Luiza Aparecida Teixeira Saldanha

CDU658.3

FIEMG CIEMG SESI SENAI IEL

ISBN

É permitida a duplicação ou reprodução deste volume ou parte do mesmo, desde que citada a fonte.



APRESENTAÇÃO	3
1. INTRODUÇÃO	4
2. SETOR RECURSOS HUMANOS	5
3. CLIMA ORGANIZACIONAL	7
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	9
5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS	. 10
6. RECRUTAMENTO DE PESSOAS	. 12
7. SELEÇÃO DE PESSOAS	. 13
8. CURRÍCULO	. 17
9. ENTREVISTA DE SELEÇÃO	. 19
9.1. COMO RESPONSÁVEL PELA ENTREVISTA	
9.2. COMO CANDIDATO AO CARGO OFERECIDO	
10. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	. 23
11. PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS	. 29
12. DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	. 31
13. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	. 32
14. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	. 35
15. TREINAMENTO DE PESSOAS	. 37
PETEDÊNOIAC BIBLIOCRÁFICAC	40

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IEL



Apresentação

"Muda a forma de trabalhar, agir, sentir, pensar na chamada sociedade do conhecimento."

Peter Drucker

O ingresso na sociedade da informação exige mudanças profundas em todos os perfis profissionais, especialmente naqueles diretamente envolvidos na produção, coleta, disseminação e uso da informação.

O **SENAI**, maior rede privada de educação profissional do país, sabe disso, e ,consciente do seu papel formativo, educa o trabalhador sob a égide do conceito da competência:" formar o profissional com responsabilidade no processo produtivo, com iniciativa na resolução de problemas, com conhecimentos técnicos aprofundados, flexibilidade e criatividade, empreendedorismo e consciência da necessidade de educação continuada."

Vivemos numa sociedade da informação. O conhecimento, na sua área tecnológica, amplia-se e se multiplica a cada dia. Uma constante atualização se faz necessária. Para o **SENAI**, cuidar do seu acervo bibliográfico, da sua infovia, da conexão de suas escolas à rede mundial de informações — internet - é tão importante quanto zelar pela produção de material didático.

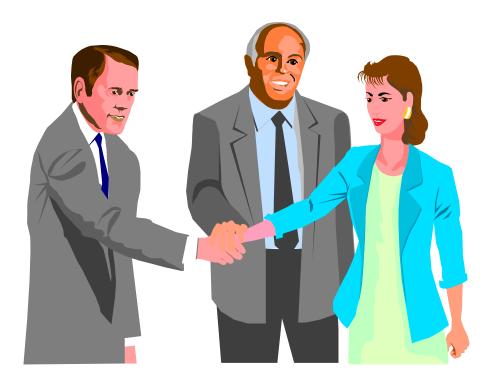
Isto porque, nos embates diários,instrutores e alunos, nas diversas oficinas e laboratórios do **SENAI**, fazem com que as informações, contidas nos materiais didáticos, tomem sentido e se concretizem em múltiplos conhecimentos.

O **SENAI** deseja, por meio dos diversos materiais didáticos, aguçar a sua curiosidade, responder às suas demandas de informações e construir *links* entre os diversos conhecimentos, tão importantes para sua formação continuada!

Gerência de Educação e Tecnologia

FIEMG	
CIEMG	
SESI	
SENAI	
IEL	

1. Introdução



Cada empresa tem seu caminho de transformação diferenciado e singular. Há um conjunto de regras que ajudam a criar este ambiente propício á mudança desejada, e qualquer que seja esta mudança será sempre impulsionada por pessoal capaz e motivado, sendo um processo contínuo, que não acabará.

O movimento do novo perfil profissional no mercado de trabalho não é uma ação isolada, este requer uma mudança concreta na relação entre colaborador e organização e, consequentemente, requer também novo posicionamento da empresa e do setor responsável pelos TALENTOS HUMANOS.

Por isto, investir no CAPITAL HUMANO é o principal e primordial passo ás mudanças organizacionais.

E essa é nossa missão, profissionais de "Recursos Humanos", assumir de forma integral e não fragmentada, as mudanças estruturais necessárias para acompanhar esse processo de transformação e buscar sempre novas práticas na realização do nosso trabalho.

Espero contribuir como facilitadora desta disciplina tão importante, GESTÃO DE PESSOAS, o caminho para SUCESSO organizacional.

Luiza Saldanha

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IEL



2. Talentos humanos

* Conceito: Talentos humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa. É o recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento. As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, etc. Sendo estas, extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação, e outras características. Na verdade as pessoas são muito mais que recursos, elas são participantes de uma organização.

Os colaboradores e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação. O trabalhador passa a maior parte do tempo nas organizações (trabalhando), é uma troca contínua, este depende da organização e vice versa. Sem as pessoas e sem as organizações não existiria o setor de Recursos Humanos.

* Função e objetivos do setor de Recursos Humanos: Coordenar as atividades de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle do quadro de pessoal da organização, para garantir o seu pleno funcionamento em termos de motivação, produtividade e empenho para a subsistência e crescimento da organização.

A eficácia organizacional depende do alcance dos objetivos, da manutenção do sistema interno (talentos humanos e recursos físicos) e da adaptação ao ambiente externo. Quando a organização focaliza como prioridade os recursos físicos, o resultado é decepcionante, pois o único recurso ilimitado e ativo que "aprimora com o uso" é o talento humano. Daí percebe-se a importância do setor de Recursos Humanos.

Este setor produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional. Sendo um ciclo <u>na Gestão de Pessoas</u> que se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle (monitoração).

Esses processos são intimamente inter-relacionados e interdependentes. Qualquer alteração em um deles provoca influência sobre os demais. Mas essa relação entre si, não é de uma única e específica maneira. E sim, contingentes ou situacionais, variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, se um deles mudar ou desenvolver em certa direção não significa que os outros façam o mesmo na mesma direção e medida.

FIEMG	
CIEMG	
SESI	
SENAI	
IEL	

·

* Dificuldades da área de Recursos Humanos

- Lida com meios, com "recursos" intermediários e não com fins;
- Lida com "seres" vivos, complexos, diversificados e variáveis que são pessoas;
- Os talentos humanos não estão só dentro da área de RH, estão em outras áreas, sob outras autoridades também;
- Ainda possui um grau de poder e controle muito pequeno;
- Os padrões de desempenho e qualidade dos talentos humanos variam de acordo com o nível hierárquico, a área de atividade, a tecnologia...;
- Empresas que ainda vêm o setor de RH como custos, e não lucro que realmente são:
- É uma área pouco firme, que corre riscos.

A área de RH nem sempre recebe o apoio devido da direção, dando prioridade a outros setores. Ainda não é claro que, o que é bom para um segmento na organização não quer dizer que será para toda a organização.

FIEMG	
CIEMG	
SESI	
SENAI	
IEL	



"Irritar-se quando alguém lhe pergunta: e você o que faz? Pode ser sinal de que você não gosta da resposta que tem para dar." (Po Bronson)

• Conceito de Clima Organizacional: é o ambiente interno existente entre os membros da organização, estando intimamente ligado ao grau de motivação de toda a equipe. Ou seja, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, onde é percebido ou experimentado pelos membros da organização, influenciando em seus comportamentos.

O termo <u>clima organizacional</u> refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos que influenciam direta ou indiretamente de diferentes espécies de motivação em seus participantes. Envolve desde a satisfação com aspectos técnicos de suas carreiras quanto afetivos e emocionais.

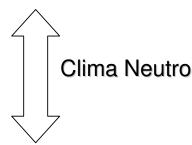
Quando o clima motivacional se eleva, se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, eleva a moral e etc. Quando acontece o inverso, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o <u>clima organizacional</u> tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc. Podendo em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, ou outras reações... são situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (ex: greves...).

Portanto, o <u>clima organizacional</u> influencia o estado motivacional da equipe e é por ele influenciado.

Continuum (variação) de níveis do clima organizacional

Clima Elevado

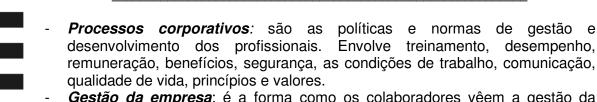
- Excitação
- Euforia e entusiasmo
- Calor e receptividade
- Frieza e distanciamento
- Pessimismo
- Revolta e agressividade
- Depressão e descrença



Clima Baixo

* Principais aspectos que contribuem para um bom clima organizacional:

FIENIG
CIEMG
SESI
SENAI
IEL



- Gestão da empresa: é a forma como os colaboradores vêem a gestão da companhia quanto a fatores como clareza e alinhamento da estratégia, além de relacionamento externo (com clientes e fornecedores).
- **Motivação e credibilidade**: indicam o grau de envolvimento das pessoas com a organização. É avaliado se a empresa inspira orgulho aos seus colaboradores, se fornece informações confiáveis, se é considerada uma das melhores para trabalhar, além de sua credibilidade.
- **Estilo gerencial**: como é a relação entre as equipes e seus superiores. São avaliados fatores como planejamento de metas, suporte, orientação, acompanhamento, feedback, reconhecimento, recompensa, habilidade e justiça.
- @ Quer profissionais mais motivados? Promova encontros, reuniões em que os colaboradores possam esclarecer dúvidas e dar sugestões à diretoria.
- @ Melhore o ambiente: cumprimente sua equipe pelas ações corretas que tomou.

Clima Organizacional: gente feliz, resultados melhores!!!!



4. Cultura organizacional

Conceito: é um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos colaboradores, constituindo numa das forças importantes que influenciam no comportamento.

Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes dentro da organização.

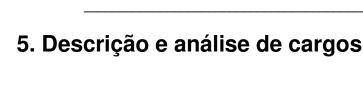
A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como <u>normas, valores, recompensas e poder</u>, sendo intrínseco à organização e que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios:

- **Normas:** são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. Podem ser explícitas onde as pessoas se adequam conscientemente (ex: manuais, estatutos, regulamentos...). Ou podem ser implícitas (subentendidas) como regras de conduta, as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Quanto mais conformidade existir entre estes dois tipos, mais desenvolvida e eficaz será a organização;
- Valores: é o conjunto de atitudes julgados como positivo ou negativo numa organização. Normas e valores se inter-relacionam, existindo uma interdependência entre eles, os valores podem estar refletidos nas normas;
- **Recompensa:** as pessoas necessitam de uma recompensa ou reforço (feedback positivo e negativo) pelo seu comportamento;
- Poder: Quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

Estes são os pontos básicos da cultura para o sucesso do diagnóstico organizacional, devendo ser continuamente observado, analisado e trabalhado. Pois a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, ou seja, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. A

Clima versus <u>cultura</u> organizacional: o conceito de clima e cultura organizacional não são inter-combináveis. Cultura e clima organizacional constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Servem de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e coesão da organização. E diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização. Ou seja, a cultura organizacional influencia o clima na existente na organização.

FIEMG	
CIEMG	
SESI	
SENAI	
IEL	



É preciso <u>descrever e analisar os cargos</u> para conhecer seus conteúdos e especificações, podendo assim administrar os talentos humanos neles necessários.

Embora a descrição e a análise de cargos estejam intimamente relacionadas em suas finalidades e no processamento de obtenção de dados, são também distintos entre si, a diferença é, enquanto <u>a descrição focaliza o conteúdo</u> dos cargos, <u>a análise levanta os requisitos qualificativos</u> físicos, mentais e psicológicos necessários a cada cargo.

Tais levantamentos é responsabilidade dos gerentes de cada setor, tal tarefa é importante a estes para que redesenhem, observem e adequem os cargos á características de seus colaboradores e, com isso, aumente a eficácia e a satisfação da equipe. Enquanto a prestação de serviços e/ou consultoria interna é responsabilidade do setor de Recursos Humanos da organização.

* **Descrição de cargos:** é um processo que consiste em relacionar as tarefas e atribuições que compõem o cargo levantando as diferenças de cada cargo, ou seja, é o detalhamento das atribuições do cargo como: <u>o quê</u> o ocupante faz, <u>como faz, onde faz</u> (sob <u>quais condições)</u>, <u>por que faz, quando faz</u> (periodicidade: diário, semanal...). É basicamente um levantamento "escrito" dos principais <u>aspectos intrínsecos</u> e significativos do cargo (tarefas), os deveres e responsabilidades envolvidos.

O formato comum de uma descrição de cargo é: o título do cargo (nome), o sumário das atividades e responsabilidades do cargo e ás vezes as relações de comunicação do cargo com outros cargos.

* Análise de cargos

Identificado os aspectos intrínsecos do cargo, passa-se a analisar o mesmo em relação aos aspectos extrínsecos (os requisitos que o cargo necessita) do seu ocupante, detalhes como: conhecimento, habilidades, capacidades necessárias às pessoas que ocupam o cargo.

É através dessa análise que os cargos serão posteriormente avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação em várias situações na organização.

Métodos de colheita de dados sobre os cargos:

- Uso de entrevista: - individual;

 grupo de colaboradores do mesmo cargo (quando o número grande de pessoas no mesmo cargo);

- ao supervisor de cada cargo.

FIEMG CIEMG SESI SENAI IEL

 Observação: observação direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo, ou colher informações sobre o cargo. Este método é aplicável em cargos simples, rotineiros e/ou repetitivos, como operadores de máquinas, escriturários...;

 Questionários: é similar á entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo ocupante do cargo, ou pelo supervisor ou por ambos em conjunto. A vantagem deste método é sua eficiência e rapidez de coletar as informações necessárias de um grande número de colaboradores, além de ter um custo menor que a entrevista.

Cada um desses métodos têm suas vantagens e desvantagens, a escolha deve ser de acordo com a demanda, as condições e a cultura da organização.

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IFI



6. Recrutamento de pessoas

Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização.

- * Conceito: é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual divulga-se e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de trabalho.
- * Função: suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.
- * **Objetivo**: Atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.
- * **Planejamento:** tem a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido, daí as três fases para estruturar esse sistema :
- <u>pesquisa interna</u>: (o que a organização precisa em termos de pessoas) é uma verificação das necessidades da organização em relação às suas carências de recursos humanos, a curto, médio e longo prazo. Esse levantamento deve ser contínuo e deve envolver todas as áreas e níveis, para retratar a necessidade e o perfil que esses novos participantes deverão possuir.
- <u>pesquisa externa</u>: (o que o mercado de RH pode oferecer: fontes de recrutamento a localizar e alvejar) é uma pesquisa de mercado de RH no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e consequente abordagem (<u>segmentação</u> do mercado de RH e a <u>localização das fontes</u> de recrutamento):
- segmentação: é feita de acordo com os interesses específicos da organização, é a decomposição do mercado em diferentes segmentos ou em classes de candidatos com características definidas para analisá-lo e abordá-lo de maneira específica. Cada segmento de mercado tem características próprias, atende a diferentes apêlos, expectativas e aspirações, utiliza diferentes meios de comunicação, levando a abordagens diferentes. Ex: o jornal escolhido para recrutar executivos pode ser diferente dos para operários braçais.
- <u>técnica de recrutamento</u> a aplicar: (é o que é e como aplicar?) O processo varia conforme a organização. O início do processo depende da decisão de linha, ou seja, depende do órgão que possui a vaga, este pode escolher os meios (recrutamento interno, externo ou misto). Podendo ser oficializado através de ordem de serviço ou requisição de empregado..., deve ser um documento assinado pelo responsável que requisitou a vaga.

A questão básica do recrutamento é diagnosticar e localizar onde estão as fontes supridoras de RH que lhe interessam no mercado, para nelas concentrar seus esforços de comunicação e atração.

FIEMG CIEMG SESI SENAI



"Se todos os indivíduos fossem iguais e reunissem as mesmas condições para aprender e trabalhar, <u>a seleção</u> poderia ser desprezada."

* Conceito: Segundo Chiavenato "a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia organizacional." Portanto seria a melhor (mais indicada) pessoa para o cargo, que seria responsável pela competência da sua função.

O setor de seleção atua como assessor do requisitante, ajuda a decidir na escolha do profissional para a empresa.

- * **Objetivo:** escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.
- * Bases: como a seleção é um sistema de comparação e de escolha, ela deve apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar alguma validade. Assim suas exigências baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é de maior objetividade e precisão à seleção do pessoal.
- * Critério: todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. Há uma enorme gama de diferenças individuais tanto físicas (estatura, peso, sexo, força...) como psicológicas (temperamento, caráter, aptidão...), que levam as pessoas a desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas ocupações da empresa. As pessoas diferem tanto na capacidade para aprender uma tarefa (tempo) como no nível de realização dela após a aprendizagem (nível de execução). O que chamamos de potencial do candidato, que deve ser apurado durante o processo seletivo.

Muitas vezes "o melhor" está relacionado <u>a eficiência</u>, desprezando sua adequação, outras vezes pode ser devido <u>sua adequação</u> realizada, tornando-o eficiente. Este é um problema básico no processo de seleção, solucionar a adequação do homem ao cargo e a eficiência dele no cargo.

De um lado temos as especificações do cargo, e de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a vaga. Portanto a seleção é configurada como um processo de comparação e de decisão como:

- A comparação: é desenvolvida especificamente pelo departamento de seleção de RH da empresa, que deve conter especialistas, principalmente psicólogos, para tal tarefa, com intuito de tornar a seleção um processo montado também em bases científicas e estatisticamente definidas. O departamento de seleção funciona como um filtro entre todos os candidatos recrutados e o requisitante. Após um processo de "controle de qualidade", libera para o requisitante os

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI

candidatos "ideais" para a escolha. A seleção é um processo realista de comparação entre duas variáveis:

- requisitos do cargo: encontrados na análise e descrição de cargos (cargo);
- perfil do candidato: encontrados por meio de aplicação de avaliações técnicas de seleção(candidato);
- + O candidato não tem condições de ocupar o cargo pretendido: quando seu perfil é aquém dos requisitos exigidos pelo cargo.
- + O candidato tem condições de ocupar o cargo: quando o cargo e o candidatos "são iguais" (suas características se correspondem)
- + Aceitação do candidato, flexibilidade a mais e a menos que o ponto ideal: O candidato tem mais condições de que as características exigidas pelo cargo.
- A decisão: de aceitar ou rejeitar no final do processo, é de responsabilidade do departamento requisitante. O departamento de seleção pode interferir na decisão quando houver grande volume de candidatos, no sentido de aumentar a probabilidade de acertos, procurando evitar e/ou diminuir problemas futuros. Este processo comporta três modelos de comportamento:
- a) Modelo de colocação: quando não inclui rejeição. Existe um só candidato para uma só vaga, que deve ser preenchida por ele. O candidato apresentado deve ser admitido:
- b) Modelo de seleção: quando existem vários candidatos e apenas uma vaga. Os candidatos são comparados, podendo ser aprovados ou rejeitados;
- c) Modelo de classificação: é a mais ampla, existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Se o candidato for rejeitado para uma vaga, passa a ser comparado outros requisitos de outras vagas, até esgotarem as opções. Ele é considerado como um candidato para a organização e não só para um único cargo. Precisa-se de requisitos para essa classificação como por exemplo: técnicas de seleção: proporcionando informações, permitindo comparações dos vários candidatos aos vários cargos. Este processo é superior aos outros modelos referindo-se ao aproveitamento de candidatos, à eficiência dos processos e à redução de custos envolvidos.

* Processamento:

- 1º) Descrição e análise do cargo: atividades a executar e responsabilidades;
- 2º) *Padrões*: de desempenho desejados para cada atividade;
- 3º) Especificações das pessoas: relações das qualidades pessoais necessárias;
- 4º) Fontes de informações sobre os candidatos: formulário preenchido, técnicas de selecão e referências:
- 5º) Comparação: para verificar adequação;
- 6º) Decisões: escolha

* Opcões de técnicas de seleção:

1 – Entrevistas de seleção: - dirigidas (com roteiro)

- não dirigidas (se roteiro)

2 – Provas de conhecimentos : - gerais (cultura geral e/ou línguas)

- específicos (cultura profissional ou ou capacidades

conhecimentos técnicos)

- aptidões (gerais ou específicas) 3 – Testes psicométricos:

4 – Testes de personalidade : - expressivos, projetivos ou inventários

CIEMG SESI SENAI

IEL

FIEMG

(aplicado só por psicólogos)

5 – Técnicas dinâmicas:

- psicodrama, simulação;

- dramatização

* Avaliação dos resultados da seleção:

Pode ser feita por meio de certos indicadores genéricos ou pelo quociente de seleção. Contudo o mais importante é a gradativa transferência de ações e decisões sobre recrutamento e seleção para os líderes e sua equipes. Um forte processo de delegação e descentralização.

E para evitar dúvidas na fase de referência, principalmente em relação às negativas, durante o processo, pergunte ao candidato a respeito de possíveis situações negativas em sua carreira (no passado) e preste atenção na sua resposta.

* Perfil e papel do selecionador na organização:

Seu papel além de amplo, é fundamental na estrutura dos recursos humanos.

- Sensibilidade em relação ao que o mercado quer;
- Conhecer bem a cultura da organização;
- Possuir um visão macro do negócio, para buscar o profissional certo;
- Possuir uma vida associativa ativa, ou contato com outras organizações por meio de associações;
- Maior contato com gestores, supervisores, coordenação e gerência;
- Poder de decisão:
- Atuar como consultor;
- Conhecer as competências que estão sendo exigidas para o perfil do candidato:
- Agilidade;
- Ter planejamento;
- Preparo para mudanças, etc.

Ou seja, este profissional deve ser participativo e integrado a todas as atividades da organização. Ele deve visar melhores resultados e não só o preenchimento da vaga disponível.

Deve sair a campo, verificar o que determinado departamento está exigindo de um profissional e o que realmente a área necessita, para não correr risco de contratar pessoal com o perfil adverso ao pedido.

Deve ser também responsável pelos talentos internos da organização, acompanhando o desenvolvimento dos colaboradores, verificando qual perfil para assumir determinado cargo dentro da organização.

O selecionador não só deve buscar a pessoa certa para o lugar certo, quanto deve motivar a pessoa certa no momento certo, acompanhar esta motivação, de maneira que cresça no seu dia-a-dia, ligando cada vez mais os profissionais e as empresa por meio de objetivos comuns.

<u>FIEMG</u>
CIEMG
SESI
SENAI
IEL



Os comportamentos que perceber serão o que os seus colegas e clientes externos verão se você contratar essa pessoa.

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IFI



Conceito

È um conjunto de dados profissionais ou intelectuais de uma pessoa (estudante/profissional ou candidato) (Dicionário Luft-editora Ática).

É um instrumento inicial para a seleção de pessoal em uma organização, que contém o resumo de experiências de trabalho do candidato com datas, nomes das empresas, título das funções e /ou posições. Pode também indicar os objetivos, as qualificações, trajetória profissional, acadêmica (formação, especializações...) e pessoais na seguinte ordem:

<u>Sugestão</u>

- 1 Dados pessoais;
- 2 Objetivo
- 3 Formação Acadêmica
- 4 Trajetória Profissional: a) qualificações e realizações
 - b) principais cargos ocupados
 - c)experiências(empresas / internacionais)
- 5 Cursos extracurriculares e/ou aperfeiçoamentos
- 6 Idiomas
- 7 Trabalhos voluntários

Observações

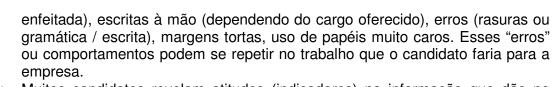
Para que você venda sua imagem e desperte interesse ao outro

- Opcionais: carta de apresentação, foto, pretensão salarial, local, data e assinatura (dependem da situação ou se for solicitado);
- Datas: sempre citá-las em ordem decrescente (do mais recente para o mais antigo):
- Objetividade: procure citar o que realmente você avalia como importante;
- Capa: não há necessidade;
- Cuidados: com a veracidade, correção ortográfica, apresentação;
- Coerência: do texto com seu perfil e dados condizentes com a empresa/instituição a se candidatar

Pontos importantes ao se analisar um currículo (como responsável pela seleção)

- Levantar as hipóteses a respeito do candidato com base do currículo. Para decidir quais áreas de informação é preciso explorar ou sondar mais especificamente na entrevista.
- Não se deve julgar o candidato somente pelo currículo. Essa etapa é somente par formular hipóteses e não conclusões.
- O currículo é uma primeira idéia das habilidades de comunicação do candidato. Ele deve ser organizado e seu conteúdo simples e sucinto. Observar composições confusas (linguagens rebuscadas, excessivamente

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI



- Muitos candidatos revelam atitudes (indicadores) na informação que dão no currículo. Ex: se ele disser que deixou o trabalho por discordância sobre a política da empresa. Este candidato pode estar mostrando certo grau de inocência meramente por incluir isso no currículo.
- Se o candidato ligar para conferir se o currículo chegou, considere isso, pois agiu com maturidade e profissionalismo. Aproveite e procure saber também se ele foi incômodo.

Os comportamentos que perceber serão o que os seus colegas e clientes externos verão se você contratar essa pessoa.

Como ordenar os currículos recebidos

O currículo pode ser o primeiro passo no processo no recrutamento para separar os candidatos dentro do perfil para o cargo oferecido e os que não tem perfil para o momento. Separar o currículo de alguém é também uma decisão muito importante e deve ser feita cuidadosamente, segue algumas sugestões:

- separe os currículos em duas pilhas.
- 1º) os adequados e garantem interesse futuro (casos de nº pequeno de currículos) (estes serão reservados para entrevista);
- 2º) os não indicados

(dar o retorno de sua decisão);

- separe os currículos em três pilhas. Use a mesma estratégia e acrescente a 3º pilha para (casos de alto nº de currículos) aqueles que você não tem muita certeza e está em dúvida em eliminá-lo definitivo neste estágio.

Fazendo isso, você está procurando um equilíbrio prudente entre a necessidade de minimizar o tempo com entrevistas e a necessidade de fazê-las o suficiente para assegurar a melhor escolha.

Atenção:

Não faça muitos julgamentos neste estágio, julgar á primeira impressão já não é uma boa forma, quanto mais somente através do papel, se for cometer um erro, é melhor cometê-lo entrevistando candidatos demais do que perdendo profissionais potencialmente excelentes pelo processo de separação dos currículos.

"É melhor estar preparado para uma oportunidade e não ter nenhuma em vista do que ter uma oportunidade e não estar preparado."

(Whitney Young Jr)

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IEL



9. Entrevista de seleção

* Conceito de entrevista: É um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem. De um lado o(s) entrevistador(es) e, de outro lado, o(s) entrevistado(s).

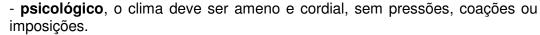
É a técnica de seleção mais utilizada em qualquer tipo de empresa. Embora seja bastante subjetiva, esta é a que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos.

A entrevista pessoal tem também outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação de desempenho, no desligamento, etc. Em todas essas aplicações a entrevista deve ser feita com habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados esperados.

Como todo processo de comunicação humana, a entrevista sofre de todos os males, como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras. A forma de reduzir todas essas limitações, seria o treinamento adequado aos entrevistadores e melhor construção do processo de entrevista.

- **Processo da entrevista**: Dependendo das habilidades do entrevistador, podese dar-lhe menor ou maior liberdade na condução da entrevista, ou seja, pode-se padronizar ou deixá-la inteiramente à sua vontade.
- Tipos de entrevista: são classificadas em função do formato das questões e das respostas requeridas:
- <u>Totalmente padronizada</u>: é a entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiro preestabelecido, na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas. Ex: Questões de múltipla escolha, Vou F, Sim ou Não, etc.
- <u>Padronizada apenas quanto ás perguntas</u>: as perguntas são previamente elaboradas, mas permitem respostas abertas, livres.
- <u>Diretiva</u>: não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter a informação requerida.
- <u>Não diretiva</u>: não especifica nem as questões, nem as respostas requeridas. São as chamadas de informais. Deve-se Ter o cuidado, para que o entrevistador não esqueça ou omita despercebidamente algum assunto ou informações.
- Etapas da Entrevista: a entrevista de seleção para melhor resultado deve passar por cinco etapas:
- Preparação: determinar aspectos como o objetivo, o tipo de entrevista, leitura preliminar do currículo do candidato, estar a par da descrição e análise do cargo.
- <u>Ambiente</u>: **físico**, evitar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista;

FIEMG CIEMG SESI SENAI IEL



- Processamento: o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato necessita para tomar suas decisões. O processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos, o material (dados citados nos currículos) e o formal (características pessoais, comportamento e reação em determinadas situações), que são intimamente ligados.
- <u>Encerramento</u>: deve ser elegante e informar ao candidato quanto á ação seguinte, como e quando será o contato para o resultado.
- Avaliação do candidato: logo que o entrevistado deixar a sala, o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes, para tomar a decisão quanto ao candidato (se não foi aprovado e se sim, sua colocação).

9.1. Como responsável pela entrevista

Muitas organizações estão investindo no treinamento dos gerentes e de suas equipes nas habilidades de entrevistar candidatos, com objetivo de remover barreiras pessoais e preconceitos, permitindo assim a autocorreção. Podendo assim, estes entrevistarem os candidatos e tomarem as decisões a respeito deles. Para que os gerentes e suas equipes tenham responsabilidade solidária pelo alcance de metas e resultados é necessário que essa responsabilidade se estenda à escolha dos novos integrantes da equipe. Sendo muito importante para a consolidação do *trabalho em equipe*.

É imprescindível que o responsável tenha conhecimento da <u>descrição e análise</u> do cargo oferecido.

- * <u>Descrição</u>: aborda os aspectos intrínsecos do cargo, seria como um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O que esse colaborador faz, quando faz, como faz e por que faz ?
- * <u>Análise</u>: aborda os aspectos extrínsecos do cargo, ou seja, quais os requisitos o candidato deverá possuir para desempenhar o cargo (conhecimento, habilidades, capacidade...)

OBS.: Embora a <u>descrição e a análise</u> estejam intimamente relacionadas, a diferença é que a descrição focaliza o conteúdo, e a análise focaliza os requisitos físicos e mentais, as responsabilidades das suas atividades e as condições que o trabalho deve ser feito.

Perfil do entrevistador ideal

- Conhece bem o cargo ou posição que se pretende preencher;
- Conhece profundamente a organização e seus pontos fortes e fracos;
- Não tenta vender demais a organização ao candidato;
- Lê o currículo do candidato antes da entrevista:
- Preocupa-se em informar o candidato a respeito do cargo e da organização;
- Interessa-se pelo candidato como pessoa;
- Sente-se feliz em pertencer à organização;
- Mostra-se sincero, polido, pontual e tem personalidade marcante;
- Faz perguntas provocativas sem mostrar-se tão pessoal ou direto;

FIEMG CIEMG SESI SENAI

- Procura fazer uma avaliação e retroação logo após a entrevista.
- Maiores problemas (com a Organização):
- Nem sempre a chefia / gerência sabe claramente o perfil que deseja para o cargo em oferta;
- Desejos fora da realidade (por parte da Organização);
- Tendência a super-valorizar o cargo ou o profissional;
- Os responsável pela seleção, não tem preparação adequada para entrevistar os candidatos

Erros comuns dos entrevistadores

- Tendem a falar mais que o candidato;
- Só coletam informações biográficas;
- Fazem julgamentos tendenciosos;
- Não utilizam métodos sistemáticos e homogêneos na sua avaliação.

Cuidados a serem tomados

- Examinar seus preconceitos pessoais e dar-lhes o devido desconto
- Evitar perguntas do tipo "armadilha"
- Ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele
- Fazer perguntas que proporcionem respostas narrativas
- Evitar emitir opiniões pessoais
- Evitar a tendência de classificar globalmente o candidato, como apenas bom, regular ou péssimo
- Evitar tomar muitas anotações e registros durante a entrevista, para dedicar-se mais atentamente ao candidato e não ás anotações.

9.2. Como candidato ao cargo oferecido

Dentro da abordagem de sistemas, o(s) entrevistado(s) se assemelha a uma caixa preta ser desvendada: aplica-se a ela determinados estímulos (entradas) para verificar suas reações (saídas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações.

Postura Ideal

- a) Homens: Barbas feitas ou aparadas
 - Cabelos cortados ou arrumados
 - Unhas cortadas
 - Roupas limpas e passadas (não usar bermudas e camisetas)
 - Não ir de boné
 - Perfume leve...
- b) *Mulheres*: Cosméticos discretos (maquiagem e perfume);
 - Evitar exageros em bijouterias
 - Roupas discretas (evitar roupas curtas, transparente e justas em em excesso)...
- c) Independente do Sexo: Evitar exageros (falar alto demais, risadas ...)

- ·

FIEMG CIEMG SESI SENAI IEL

- Ser autêntico (sincero)
- Ser espontâneo (mas sem excesso de intimidade)

"Você nunca tem uma segunda chance para causar a primeira impressão ". (Danuza Leão)

FIEMG	
CIEMG	
SESI	
SENAI	
151	•



10. Plano de cargos e salários

* Recompensas Organizacionais

A atividade organizacional pode ser visualizada como um processo de conversão de vários recursos num sistema integrado para proporcionar saídas ou resultados. O processo de conversão envolve uma combinação ótima de entradas, como capital, tecnologia, matérias-primas, esforço humano, etc, em um conjunto para produzir um resultado desejado. Sendo o elemento humano parte imprescindível dessa atividade.

Os economistas costumam visualizar três fatores de produção: recursos naturais, capital (dinheiro acumulado) e trabalho. Quando os três são reunidos e combinados por uma adequada administração, gera mais capital ou riqueza. A "riqueza" é geralmente repartida entre as partes participantes:

- * em forma de custo aos fornecedores (de matérias-primas, equipamentos, aluguéis, etc);
- * em forma de juros àqueles que emprestaram dinheiro á organização (bancos...);
- * em forma de dividendos aos fornecedores de capital de participação ou risco para o negócio (investidores e acionistas);
- * em forma de salários e encargos sociais aos colaboradores (contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades) e entidades previdenciárias e governamentais.

Cada recurso produtivo tem seu custo e seu benefício. Seu investimento e retorno. E todos os parceiros contribuem com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição, **até mesmo os clientes externos** adquirindo os bens ou serviços da organização.

Um dos mais importantes aspectos da filosofia da uma organização é a **política de salários**. O nível de salários é essencial tanto no mercado externo quanto nas relações da organização com seus colaboradores.

- * Conceito de remuneração: seguindo o dicionário da Editora Ática este termo significa, forma de recompensar, gratificar, pagar salários, honorários. Segundo Chiavenato "o salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa". E com a visão de RH representa:
- para as pessoas: representa uma das mais complicadas transações, pois quando uma pessoa aceita um cargo ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades a relações interpessoais em uma organização. Em troca do dinheiro a pessoa é capaz de empenhar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida. Assim muitos objetivos finais podem ser alcançados.

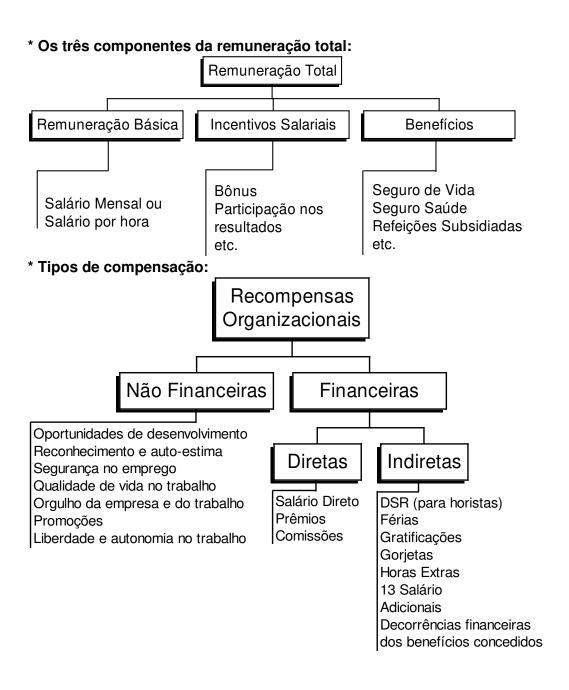
FIEMG CIEMG SESI SENAI

23

- Para a organização: representa a um só tempo, um custo (reflete no produto final) e um investimento (aplicação de dinheiro em um fator de produção – trabalho). Os salários sempre representam para a empresa um respeitável volume de dinheiro que deve ser muito bem administrado.

* Tipos de salário:

- Nominal: representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado.
- Real: representa a quantidade de bens (mercadorias) que o colaborador pode adquirir com aquele volume de dinheiro, seu poder aquisitivo.



A compensação é importante de acordo com o ponto de vista de cada um, podendo ser:

- Financeira: *direta - o salário representa o elemento mais importante

* indireta - é decorrente da convenção coletiva, plano de benefícios...

A soma do salário direto e o indireto constitui a remuneração.

 Não financeira: Valores, tratamentos..., de acordo com a cultura da organização.

* Composição de salários

A determinação dos salários é complexa, uma vez que muitos fatores variáveis e inter-relacionados exercem efeitos diferenciados sobre os salários, podendo elevar, abaixá-los ou estabilizá-los.

Composição dos Salários

Fatores Internos (Organizacionais)

Fatores Externos (ambientais)

Tipologia dos cargos na organização Política de RH da organização Política salarial da organização Desenpenho e capacidade financeira da organização Competitividade da organização Situação do mercado de trabalho Conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida etc.) Sindicatos e Negociações Coletivas Legislação Trabalhista Situação do Mercado de Clientes Concorrência no Mercado

Como administrar os salários:

É preciso administrar os salários, e para isso é necessário lidar com normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização, em relação á:

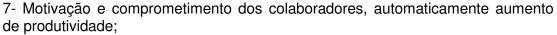
- <u>aos salários em relação aos demais cargos</u> da própria organização, visando ao **equilíbrio interno** desses salários. Podendo ser obtido através da avaliação e classificação de cargos, levantadas através da descrição e análise do cargo;
- <u>aos salários em relação aos mesmos cargos</u> de outras empresas, visando ao equilíbrio externo dos salários. Podendo ser obtido através da pesquisa de salários.

Definindo assim <u>a política salarial</u> da organização. E através deste equilíbrio, pode-se assim alcançar os seguintes objetivos:

- 1 Remunerar cada colaborador de acordo com o valor do cargo que ocupa;
- 2 Recompensas adequadas pelo desempenho e dedicação de cada um (justiça);
- 3 Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos;
- 4 Ampliar a flexibilidade da organização, dando meios adequados à movimentação, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e encarreiramento:
- 5- Obter dos colaboradores aceitação do sistema de remuneração adotado pela organização;
- 6- Manter equilíbrio entre os interesses financeiros (controle de custos) da organização e sua relação com os colaboradores;

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI

Sistema FIEMG



8- Cumprimento da legislação e etc

* Avaliação e classificação de cargos

Cuidam do equilíbrio interno dos salários.

- avaliação de cargos: procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais, aplicando critérios de comparação de cargos, buscando uma valoração lógica, equitativa, justa e aceitável, dos salários dos diversos cargos, buscando assim neutralizar qualquer arbitrariedade. Ela visa a obtenção de dados (descrição e análise de cargos) que permitirão uma conclusão acerca do valor interno relativo de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais entre os cargos do ponto de vista quantitativo e qualitativo. Podendo ser complementada por outros procedimentos, como negociações com sindicatos, pesquisas de mercado de salários, etc. Enfatiza-se a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características do colaborador que ocupa:
- <u>o que faz</u>: tarefas ou atribuições executadas;
- <u>como faz</u>: pessoas supervisionadas, máquinas, equipamentos, materiais, dados e informações utilizados;
- onde faz: local e postura ambiente de trabalho, atividade monótona ou não, de pé ou sentado...;
- quando faz: periodicidade- diário, semanal, mensal, anual, esporádico
- por que: objetivos do cargo.

Existem vários métodos de avaliação de cargos e todos eles são eminentemente comparativos (categorias ou fatores de avaliação), com bases de referência.

- classificação de cargos: é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que podem ser utilizadas como base para a estrutura de salários. Existem vários critérios para classificação de cargos, como:
- Por pontos: os cargos são agrupados em classes de acordo com intervalos de pontos Ex: Cargo 1-----até 100 pts
 - Cargo 2-----101 a 200pts e etc
- Por carreiras: escriturário I, escriturário II e etc;
- Por grupo ocupacional: Engenheiro civil, engenheiro químico e etc;
- Por área de serviço: gerente de finanças, tesoureiro, contador e etc;
- Por categorias: secretária júnior, secretária português, bilíngue, executiva ...

Enquanto a avaliação busca fixar o valor relativo de cada cargo dentro da organização, a classificação arruma os salários dos cargos em uma estrutura integrada e coesa, com as respectivas faixas salariais em ordem gradativa de valores.

* Pesquisa salarial

Ao administrar os salários procura-se obter o equilíbrio interno e externo. É importante a este processo pesquisar e analisar os salários do mercado. A pesquisa salarial baseia-se em amostras de cargos que representam os demais cargos da organização e das empresas do mercado de trabalho.

Este processo poderá ser da seguinte forma:

- a) utilizar pesquisas feitas por empresas nas quais tenha participado;
- b) utilizar pesquisas feitas por empresas especializadas;

FIEMG CIEMG SESI SENAI IEL

c) promover a sua própria pesquisa salarial;

Podendo levar em conta:

- a) quais os cargos a serem pesquisados (referência);
- b) quais as empresas participantes;
- c) qual a época da pesquisa (periodicidade);

Podendo ser feita através de:

- a) questionários;
- b) visitas a empresas;
- c) reuniões com especialistas em salários;
- d) Telefonemas entre áreas.

Para não precisar trocar informações a respeito de todos os cargos, seleciona-se alguns amostrais, possuindo três características importantes:

- 1 devem representar os vários pontos da curva ou reta salarial;
- 2 devem representar vários setores de atividade da organização;
- 3 devem ser facilmente identificáveis no mercado

Da mesma forma, para não precisar tomar informações com todas as empresas do mercado, seleciona-se algumas amostrais, seguindo o seguinte critério:

- 1 localização geográfica
- 2 ramo de atividade
- 3 tamanho (micro, macro)
- 4 política salarial

* Política salarial

"Quando não se tem dinheiro, pensa-se sempre nele. Quando se tem, se pensa somente nele" (Jean Paul Getty)

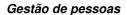
É o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, referindo-se à remuneração de seus colaboradores. Ela não é estática e sim dinâmica, evolui, aperfeiçoa-se com sua aplicação frente a situações que estão sempre em processo de mudança. Seu conteúdo deve ser:

- estrutura de cargos e salários;
- salários de admissão- para as diversas classes salariais;
- previsão de reajuste salariais coletivos ou individuais, podendo ser por mérito, promoção ou por enquadramento.

Segundo Patton (1977), esta política deve atender a sete critérios para ser eficaz:

- 1) adequada: a compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos do governo e/ou sindicatos;
- 2) equitativa: proporcional ao esforço, habilidade e treinamento;
- 3) balanceada: salários, benefícios..., devem proporcionar um total razoável de compensação;
- eficácia quanto a custos: salários não podem ser excessivos, considerando a realidade da organização;
- 5) segura: os salários devem ser suficientes á segurança dos colaboradores, ajudando a saciar suas necessidades básicas;
- 6) incentivadora: salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo;
- 7) aceitável para os colaboradores: eles devem compreender o sistema de salários e sentir que ele é razoável para eles e para a empresa também.

FIEIVIG
CIEMG
SESI
SENAI
IEL



"Quem luta com lealdade, mesmo se for derrotado, coloca-se em situação de vencedor." (Dante Veoléci)

FIEMG CIEMG SESI SENAI

IEL Sistema FIEMG



- * A que se refere: são algumas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus colaboradores, no intuito de poupar-lhes esforços e preocupação. É um meio imprescindível na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório, gerando motivação e consequentemente produtividade. E para os colaboradores, estes benefícios são analisados em termos de distribuição justa e adequação às suas necessidades pessoais.
- * **Tipos e áreas que auxiliam**: <u>no exercício do cargo</u>: seguro de vida, gratificações, prêmios de produção, etc;
- <u>fora do cargo, mas dentro da empresa</u>: assistência médico-hospitalar, alimentação, transporte, previdência privada, etc;
- fora da empresa / comunidade: recreação, atividades comunitárias, etc;.
- * Formas de desconto/financiamento: podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização.

* Classificação:

- * Quanto á sua exigência: *legais: são os exigidos por legislações trabalhistas (13º salário, férias, aposentadoria, salário família, horas extras, etc). Alguns são pagos pela empresa e outros pelos órgãos previdenciários. *espontâneos: são os concedidos pela empresa sem ser exigidos (gratificações, refeições seguros, etc)
- * Quanto á sua natureza: * monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos (13º, férias, gratificações, etc);
- * <u>não monetários</u>: são os oferecidos em serviços, facilidades, vantagens... (refeitórios, clubes, seguro, serviço social, etc).
- * Quanto a seus objetivos: * assistenciais: são os que segurança aos colaboradores e sua família (assistência médico-hospitalar, odontológica, seguros...); *recreativos: visam qualidade de vida (diversão) como, clubes, passeios...; *supletivos: proporcionam facilidades, conveniências como, transporte, refeitório, estacionamento, cooperativa, etc.

Todo beneficio deve trazer retorno também para a organização, de maneira a ser igual aos seus custos ou pelo menos, compensá-los ou reduzi-los. Portanto seu custeio deve ser de mútua responsabilidade (colaborador/empresa) ou haver pelo menos solidariedade das partes envolvidas.

• **Objetivo:** estão voltados para vantagens tanto para a empresa, como, principalmente para os colaboradores, a curto ou longo prazo, como:

<u>FIEMG</u>
CIEMG
SESI
SENAI
IEL

Para a ORGANIZAÇÃO	Para o COLABORADOR
\$ eleva a moral do colaboradores;	\$ conveniências não avaliáveis em dinheiro;
\$ reduz a rotatividade e o absenteísmo;	\$ assistência na solução de problemas
	pessoais;
\$ maior lealdade entre as partes;	\$ aumenta a satisfação no trabalho;
\$ facilita o recrutamento e retenção de RH;	\$ mais meios de relacionamento social;
\$ aumenta a produtividade e confiança dos	\$ reduz sentimento de insegurança;
colaboradores	
\$ demonstra os propósitos da empresa;	\$ compensações extras
\$ Melhoria do clima organizacional	\$ Melhoria de qualidade de vida

Dica: A Ler Revista Você S/A e Revista Exame de setembro/2004

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IFI



12. Desenvolvimento de carreira

O desenvolvimento de carreira está intimamente ligado com o desenvolvimento de pessoas.

Carreira é uma sucessão ou sequencia de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe um desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. É um processo formalizado e seguencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos colaboradores que tem potencial para crescerem hierarquicamente na organização.

Esse processo é importante que seja integrado com outros programas da organização como Treinamento e Desenvolvimento de pessoas e Avaliação de desempenho.

Objetivo: Visa encontrar, entre os excelentes de cargos de valor menos elevado, um colaborador com qualidades adequadas para o exercício satisfatório das funções e responsabilidades do cargo vago de maior valor, para isso é necessário:

- determinação da sequência das carreiras;
- determinação das alternativas de oportunidades.

1- As principais ferramentas são:

- a) Sistema de avaliação: técnicas de seleção de talentos humanos, como as entrevistas, exercícios dirigidos, jogos de empresa, testes psicológicos, etc
- b) Avaliação de desempenho: é uma fonte valiosa na ajuda de planos de carreira adequados e realísticos;
- c) Planejamento e Sucessão: focaliza o preparo das pessoas para preencher posições mais complexas. Os participantes recebem novos encargos que servem para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades.

integrados, cujo foco primário é ensinar a importância do trabalho em equipe;

- d) Mapas de carreiras: trata-se de uma espécie de organograma com as possíveis direções, oportunidades de carreiras disponíveis na organização, as etapas e degraus existentes e os meios para alcançar o cargo desejado;
- e) Centro de Recursos de carreiras: é uma coleção de materiais para o desenvolvimento de carreira, como biblioteca, casos, cd-rooms, dvd's, tapes e software
- 2- Os candidatos podem ser classificados na base de três critérios:
- a) Excelente desempenho sustentado
- b) Elevada avaliação entre seus colegas;
- c) Potencial demonstrado para desempenhar quatro níveis salariais no mínimo, acima de seu atua nível;
- d) Outros de acordo com a necessidade da organização.

FIEMG CIEMG SESI SENAI **IEL**



13. Avaliação de desempenho

É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

É um processo de redução de incertezas, é dinâmico e ajuda estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo sua contribuição para aos negócio da organização.

É um trabalho que varia de uma organização para a outra, no qual envolve o avaliado e seu líder e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa atual.

Enfim, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida das organizações. Enfim, deve proporcionar benefícios mútuos, para a organização e para os colaboradores.

- Considerações

O desempenho humano no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente.

O valor das recompensas e a percepção de que estas dependem de esforço determinam o volume de investimento individual que a pessoa estará disposta a realizar, esse esforço individual depende da apreciação de cada um, do custo/benefício de seus de seu trabalho, assim como de suas habilidades e percepção do papel a ser desempenhado.

- Motivo

Toda pessoa precisa receber feedback a respeito do seu desempenho no seu trabalho. É importante uma retroação para que os colaboradores não caminhem ás cegas e a organização esteja á par da potencialidade de seus profissionais.

São as seguintes razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores:

- a) a avaliação de desempenho proporciona um levantamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e até mesmo, demissões de colaboradores, etc;
- b) levanta-se dados para dar feedback aos colaboradores e sugestões quanto ás suas necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimento, ou seja, permite que os subordinados conheçam o que seu líder pensa a seu respeito, e estes usam tal avaliação para "aconselhar" seus subordinados a respeito de seu desempenho;
- c) classifica o potencial dos talentos humanos da organização;

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IEL

- ·
- d) localização de possíveis dissonâncias ou carência de treinamento, e consequentemente estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas, assim como reciclagens e desenvolvimento de pessoas;
- e) é uma das formas de localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, ou seja, melhoria das relações entre superiores e subordinados;
- f) de adequação do colaborador ao cargo;
- g) auto-aperfeiçoamento de colaborador;
- h) estímulo á maior produtividade
- 3- Alternativas de avaliação:
- d) Auto-avaliação: é usado pelas organizações mais democráticas e participativas, proporciona ao próprio colaborador a responsabilidade de auto-avaliar livremente o seu desempenho, ás vezes com ajuda do seu superior, ou tomando por base alguns referenciais com critérios para evitar subjetividade implícita no processo. Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar sua performance como meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas, avaliar as necessidades, as fragilidades e, com isto reforçar como deve melhorar seus resultados pessoais. Outras empresas estão desenvolvendo sistema de auto-avaliação em equipe, forma pela qual também tem proporcionado excelentes resultado.
- e) Avaliação pelo líder: muitas organizações acreditam que cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados, estes avaliam o desempenho do pessoal com a assessoria do setor de RH que estabelece os meios e critérios do processo. Esta forma de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade dos gerentes para sejam realmente o gestor de seu pessoal.
- f) Equipe de trabalho: a própria equipe se torna responsável pela avaliação de desempenho de cada um e as providências, objetivos e metas necessárias para sua melhoria.
- g) Avaliação de 360º: é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm interação com o avaliado, os líderes, os colegas e pares, os subordinados, os clientes externos, fornecedores, etc. Esta avaliação é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do colaborador ás variadas demandas recebidas de seu ambiente de trabalho ou de parceiros. Todavia, ser o alvo de atenções não é muito fácil para o avaliado, este se torna vulnerável se não estiver preparado e com a mente aberta e receptiva para o sistema.
- h) Avaliação para cima: permite que a equipe avalie o seu líder, como ele proporcionou os meios de recursos para a equipe alcançar seus objetivos e como o mesmo poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os resultados. Esta avaliação permite que a equipe promova negociações e intercâmbios com seu líder, sugerindo novas abordagens, motivação, comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. Ao invés de um comendo arbitrário do superior passa a ser substituído por uma forma de atitude democrática, sugestiva, consultiva e participativa. Algumas organizações vão além, ao propor a avaliação da própria empresa pelos colaboradores proporcionando retroação dos resultados alcançados e medidas corretivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho ás suas expectativas.

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IEL

- i) Comissão de avaliação de desempenho: atribui-se tal trabalho a uma comissão especialmente designada para esta finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou interessados no desempenho dos colaboradores. A comissão é geralmente constituída por representantes de órgãos ou unidades organizacionais, membros permanentes e estáveis (presidente ou seu representante, gerente do setor de RH e o especialista em avaliação de desempenho) participam de todas as avaliações e seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos levantamentos, dos atendimentos aos padrões organizacionais e da constância do sistema e/ou membros transitórios (o gerente de cada avaliado e seu superior). É um sistema de distribuição de forças, mas seu aspecto é bastante centralizador e tem um espírito de julgamento quanto ao passado. Por esta razão, dificilmente a comissão central consegue focalizar a orientação e a melhoria contínua do desempenho. A comissão representa uma terceira parte, isto é, um elemento externo e estranho ao relacionamento entre o colaborador e seu superior. É uma alternativa mais onerosa, trabalhosa e demorada, pois todos devem passar pelo crivo da comissão, além disso alguns avaliados se sentem inferiorizados, como se o seu desempenho dependesse de uma comissão central que a todos julga, aprova e desaprova.
- j) Setor de RH: é uma alternativa muito comum em organizações mais conservadoras. Tem um caráter centralizador, monopolizador e burocrático, no qual costuma tirar a liberdade e flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema, assim como trabalha com médias e medianas e não com o desempenho individual e singular das pessoas, tendo uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar as diferenças individuais. O RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todos da organização, geralmente as informações sobre o desempenho passado das pessoas são adquiridas dos líderes e processadas e interpretadas gerando relatórios ou programas de providências que são coordenadas pelo RH.

FIEMG	
CIEMG	
SESI	
SENAI	
IEL	



Os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Existem vários métodos de desenvolvimento de pessoas, e embora seus métodos sejam similares ao treinamento, a sua diferença é a perspectiva de tempo, pois este focaliza geralmente cargos a serem ocupados futuramente e novas habilidades e capacidades que serão requeridas no cargo e/ou fora do cargo. Mas ambos constituem em um processo de aprendizagem, que podem ser trabalhados citados da seguinte forma:

- 1- Desenvolvimento de pessoas no cargo atual:
- a) Rotação de cargos: significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização, com intuito de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades;
- **b)** *Posições de assessoria*: significa dar a oportunidade para que uma pessoa com elevado potencial possa trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um líder bem sucedido em diferentes áreas da organização;
- c) Aprendizagem prática: é uma técnica de treinamento através da qual o aprendiz se dedica a um trabalho por tempo integral. Onde deve analisar e solucionar problemas diversos assim como projetos de outros departamentos. Geralmente este método é aplicado em conjunto com outras técnicas, podendo ser também aplicado em trabalhos de equipe, como o caso de projetos que requeiram cooperação;
- d) Atribuição de comissões: significa uma oportunidade de participar de comissões de trabalho, compartilhando de tomada de decisões, onde os participantes possam aprender pela observação sua e dos outros a pesquisar problemas específicos da organização;
- e) Cursos e seminários externos: é uma forma tradicional de desenvolvimento, é uma oportunidade de adquirir novos conceitos, desenvolver habilidades, com a ajuda de consultores, fornecedores e especialistas. Pode ser usado esse método também através da tecnologia da informação e aprendizagem á distância, onde haverá transmissão facilitador simultaneamente para vários lugares, como o caso de vídeo-conferências e outros:
- f) Simulações: esta técnica é a oportunidade de vivenciar situações ou papéis, onde pode ser incluído estudos de casos (descrição de uma situação para ser analisado e resolvido), jogos de empresas (competições entre equipes ou colaboradores de situações reais ou simuladas), etc;
- g) Treinamento (outdoor)/fora da empresa: é uma recente tendência esse trabalho externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos. Este trabalho deve ser executado por especialistas da área, onde oferecem sistemas integrados, cujo foco primário é ensinar a importância do trabalho em equipe.
- h) Centros de desenvolvimentos internos: método baseado em centros localizados na própria empresa para trabalhar os líderes e/ou colaboradores com

FIEMG CIEMG SESI SENAI

exercícios reais onde possam desenvolver habilidades pessoais, como o caso de universidades corporativas;

"As universidades corporativas já somam uma centena no Brasil. Há cinco anos, esse tipo de programa educacional quase não existia" (Revista Supermercado Moderno, agosto de 2004)

2- Desenvolvimento de pessoas fora do cargo:

- a) Tutoria: os colaboradores que aspiram subir a níveis mais elevados dentro da organização recebem assistência desde executivos da área como advocacia e outros;
- **b)** Aconselhamento: o líder lhe proporciona aconselhamento no sentido de assistir colaboradores no desempenho do seu cargo.

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI
IEL



15. Treinamento de pessoas

O treinamento é orientado no presente, visando mudanças imediatas nas pessoas e na organização.

A maior parte dos programas de treinamento está concentrado em <u>transmitir informações</u> ao colaborador sobre a organização, suas políticas, diretrizes, regras, procedimentos, sua missão e visão do mercado. Ampliar o conhecimento de produtos, serviços, clientes, fornecedores e concorrentes. Podendo assim guiar o comportamento das pessoas e auxiliar na eficácia de seus trabalhos.

Outros programas visam o <u>desenvolvimento de habilidades e capacitação</u> no trabalho, assim como desenvolver novos hábitos e atitudes para melhor relacionamento interpessoal (clientes internos e externos) e elevar o nível de abstração da equipe, ampliando sua percepção, podendo assim estes, pensar e agir com uma visão mais ampla, tornando-os pro-ativos, criativos e com senso de equipe.

Mas para isso é importante que o trabalho de treinamento seja visto pela organização como investimento e não como despesas, pois as pessoas são os únicos elementos capazes de auto-direção e desenvolvimento, tendo com isso uma enorme aptidão ao crescimento.

- * Conceito: a palavra treinamento tem muitos significados, cada especialista considera de uma forma, esta abordagem se situará em: é um processo sistemático e/ou educacional de transmitir e desenvolver comportamentos, conhecimento, qualidades e habilidades das pessoas para que estas tenham maior desenvolvimento e êxito em suas funções. É um processo de aprendizagem no qual almeja-se resultados a curto prazo.
- * **Objetivo:** auxiliar no desempenho e na aprendizagem dos colaboradores de acordo com a demanda pessoal e/ou organizacional, para que haja melhor utilização de habilidades, conhecimento, comportamento, automaticamente aumente a produtividade e melhore a qualidade no trabalho e na profissão de toda a equipe. Buscando assim maior satisfação, qualificação, produção e motivação de todos, independente de seu nível hierárquico. Ou seja, trabalhar a diferença entre o nível de eficiência existente e o desejado pela organização.
- * Processo de treinamento: é um processo cíclico e contínuo composto de 4 etapas:
- 1 Diagnóstico/Levantamento da necessidade de treinamento a serem satisfeitas, necessidades estas do passado, presente ou futuro, da seguinte forma:
- Demanda: é o processo de reconhecimento, identificação, natureza e causas de problemas e disfunções da organização. Para isso é importante que seja feito uma análise através **de três níveis**, devendo estes serem investigados e alinhados em ordem de prioridade ou de urgência na sua satisfação ou solução:

FIEMG
CIEMG
SESI
SENAI

- Análise Organizacional: envolve o estudo da empresa como um todo, focando sua missão, objetivos, recursos disponíveis, estado sócio-econômico e tecnológico, o clima organizacional, o grau de investimento no processo e os

resultados esperados do mesmo, pois esta trabalho deve interagir consistentemente com a cultura da organização.

- <u>Análise da força de trabalho</u>: procura verificar se os talentos humanos atuais são suficientes quantitativamente e qualitativamente para as atividades presentes e as futuras da organização.
- <u>Análise Ocupacional</u>: esta é feita ao nível de cada cargo para que seja verificado as habilidades, conhecimentos, qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para o colaborador de cada função.
- Fatores que podem influenciar neste levantamento:
- situação da empresa no mercado;
- nível tecnológico em que se encontra a organização;
- racionalização administrativa;
- meio ambiente onde a organização atua, etc
- Principais meios utilizados:
- avaliação de desempenho- levantar os colaboradores que estão aquém em suas tarefas, assim como os setores que demandam uma atenção imediata do treinamento:
- observação- verificar onde há ineficiência de trabalho, desperdícios, conflitos, etc;
- questionários- check-list, pesquisas...;
- solicitação de líderes- estes solicitam treinamento;
- entrevistas com líderes- contatos diretos com estes com referência a problemas solucionáveis;
- reuniões interdepartamentais- discussões entre departamentos sobre problemas e soluções;
- modificação de trabalhos- quando houver mudanças parciais ou totais nas rotinas:
- entrevista de desligamento- é o momento onde há maior sinceridade do colaborador sobre a organização, levantando o motivo de sua saída;
- análise de cargos- quadro das tarefas e habilidades necessárias;
- relatórios periódicos- da empresa ou de produção, mostrando deficiências passíveis de treinamento;
- **2 Desenho**: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas buscando atendê-las e usar os recursos mais adequados, como:
- abordagem de uma necessidade específica de cada vez;
- estar claro o objetivo do treinamento;
- escolha da tecnologia e espaço físico a usar;
- definição do perfil do público alvo, número de participantes e período do trabalho;
- cálculo da relação custo/benefícios do programa;
- controle e avaliação do trabalho e do resultado esperado, etc
- **3-** *Implementação*/*Execução*: é a aplicação e condução do programa, onde envolve uma relação entre o instrutor & aprendiz e instrução & aprendizagem, por isso depende de alguns fatores como:

SESI SENAI

FIEMG

Adequação do programa de treinamento ás necessidades da organização;

- Qualidade do material de treinamento a apresentar;
- Cooperação dos líderes da empresa;
- Qualidade e preparo dos instrutores;
- Qualidade dos aprendizes.
- **4- Avaliação**: é a verificação dos resultados do processo, visando a obtenção de retroação do sistema. Podendo ser feita em três níveis, para avaliar o retorno obtido :
- Organizacional: aumento da eficácia e eficiência organizacional, melhoria da imagem da empresa, do clima organizacional, do relacionamento empresa & colaboradores.etc:
- Recursos Humanos: redução da rotatividade de pessoal, de absenteísmo, aumento da eficiência individual, das habilidades e do conhecimento das pessoas individuais ou coletivo, mudanças de atitudes e de comportamentos, etc;
- Tarefas e obrigações: aumento da produtividade e qualidade dos produtos e



serviços, redução do índice de acidentes e de manutenção de máquinas e equipamentos, etc.

"Nem tudo que se enfrenta pode ser modificado, mas nada pode ser modificado até que seja enfrentado" (Albert Einstein)

FIEMG	
CIEMG	
SESI	
SENAI	_
IEL	_



Referencias bibliográficas

BOOG, Gustavo G. *Manual do treinamento e desenvolvimento*: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. [S.I.]: [s.n.], 2002.

COOPERS; LYBRAND. Remuneração estratégica. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPERS; LYBRAND. Remuneração por habilidades e por competências. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, J.S. Administração de carreiras. São Paulo: [s.n.], 1996.

FIEMG. Gestão de RH. 2. ed. Belo Horizonte, 1999. (Formação Gerencial)

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Marilene Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. Recrutamento e seleção de pessoal. [S.I.]: Érica, 2002.

Sugestões:

Revista Exame

Revista Supermercado Moderno- Grupo Lund.

Revista Você S/A

FIEMG	
CIEMG	
SESI	
SENAI	
IEL	