



Guia de Estudo

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



Instituição credenciada pelo MEC Centro Universitário do Sul de Minas





SABE – Sistema Aberto de Educação

Av. Cel. José Alves, 256 - Vila Pinto Varginha - MG - 37010-540 Tele: (35) 3219-5204 - Fax - (35) 3219-5223

Instituição Credenciada pelo MEC – Portaria 4.385/05

Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS Unidade de Gestão da Educação a Distância — GEaD

Mantida pela Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas - FEPESMIG

Varginha/MG



658.3 SILVA, Guaracy.

S586g

Guia de Estudo – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS II. Guaracy Silva. Varginha: GEaD-UNIS, 2009.

112p.

1. Desenvolvimento. 1. 2. Carreira. 1. 3. Qualidade de vida. 1. I. Título.

Todos os direitos desta edição reservados ao Sistema Aberto de Educação – SABE. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, ou parte do mesmo, sob qualquer meio, sem autorização expressa do SABE.



REITOR Prof. Ms. Stefano Barra Gazzola

GESTOR

Prof. Ms. Wanderson Gomes de Souza

Supervisora Técnica

Profa. Ms. Simone de Paula Teodoro Moreira

Design Instrucional

Prof. Celso Augusto dos Santos Gomes Jacqueline Aparecida Silva

Coord. do Núcleo de Comunicação

Renato de Brito

Coord. do Núcleo de Recursos Tecnológicos

Lúcio Henrique de Oliveira

Equipe de Tecnologia Educacional

Prof^a. Débora Cristina Francisco Barbosa Danúbia Pinheiro Teixeira

Revisão ortográfica / gramatical

Gisele Silva Ferreira

Autor Guaracy Silva

Graduado em Administração de Empresas pela Fac. D. Pedro II - 1996; especialista em Gestão Avançada de Negócios pela Fac. D. Pedro II - 1998; Mestre em Administração de Empresas pela UNIFACEF-2005; professor universitário e coordenador de cursos superiores desde 1997. Como executivo atua na área de gestão de pessoas em grandes empresas brasileiras desde 1995. Responsável pelos programas de educação corporativa do SABE – Sistema Aberto de Educação. Implantou dois modelos de universidades corporativas. É autor de dezenas de artigos sobre gestão de pessoas.



ÍCONES



REALIZE. Determina a existência de atividade a ser realizada.

Este ícone indica que há um exercício, uma tarefa ou uma prática para ser realizada. Fique atento a ele.



PESQUISE. Indica a exigência de pesquisa a ser realizada na busca por mais informação.



PENSE. Indica que você deve refletir sobre o assunto abordado para responder a um questionamento.



CONCLUSÃO. Todas as conclusões, sejam de ideias, partes ou unidades do curso virão precedidas desse ícone.



IMPORTANTE. Aponta uma observação significativa. Pode ser encarado como um sinal de alerta que o orienta para prestar atenção à informação indicada.



HIPERLINK. Indica um link (ligação), seja ele para outra página do módulo impresso ou endereço de Internet.



EXEMPLO. Esse ícone será usado sempre que houver necessidade de exemplificar um caso, uma situação ou conceito que está sendo descrito ou estudado.



SUGESTÃO DE LEITURA. Indica textos de referência utilizados no curso e também faz sugestões para leitura complementar.



APLICAÇÃO PROFISSIONAL. Indica uma aplicação prática de uso profissional ligada ao que está sendo estudado.



CHECKLIST ou PROCEDIMENTO. Indica um conjunto de ações para fins de verificação de uma rotina ou um procedimento (passo a passo) para a realização de uma tarefa.



SAIBA MAIS. Apresenta informações adicionais sobre o tema abordado de forma a possibilitar a obtenção de novas informações ao que já foi referenciado.



REVENDO. Indica a necessidade de rever conceitos estudados anteriormente.



SUMÁRIO

EMENTA	8
PRÉ-REQUISITOS	8
DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	9
UM POUCO DE CONTEXTUALIZAÇÃO	10
A Globalização	
Sensibilização dos colaboradores para a importância do consumidordor	
HISTÓRICO E A QUESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	
MECANISMOS UTILIZADOS NOS PROCESSOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	
LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO	
MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	
ESTUDOS DE CASOS DE EXPERIÊNCIAS NACIONAIS RELACIONADAS À ADOÇÃO DE MODELOS DE EDUCAÇÃO	
CORPORATIVA	27
Grupo Accor	28
Caracterização do Grupo Accor	28
Caracterização da Académie Accor	29
ALGAR	32
Caracterização do Grupo Algar	32
Caracterização da Unialgar	
ATIVIDADES COM RESPOSTAS COMENTADAS	
CARREIRA, ATRATIVIDADE E RELAÇÕES SINDICAIS	44
O PASSADO E O PRESENTE	45
A QUESTÃO MOTIVACIONAL	47
O DILEMA DA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS (OU DOS PLANOS DE CARREIRA)	
O equilíbrio interno e externo	49
ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (OU DE CARREIRA)	51
PRIMEIRA ETAPA: PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	53
SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DOS CARGOS	55
Descrição de cargos	
MÉTODO DA OBSERVAÇÃO LOCAL	
MÉTODO DO QUESTIONÁRIO	56
MÉTODO DA ENTREVISTA	
MÉTODOS COMBINADOS	
Especificação de cargos	
Exemplos de análises de cargos (através da descrição e especificação)	
TERCEIRA ETAPA: AVALIAÇÃO DOS CARGOS	
Métodos não quantitativos para a avaliação de cargos	
Método de escalonamento	
Escalonamento simples	
Combinação Binária	
Métodos quantitativos de avaliação de cargos	
QUARTA ETAPA: PESQUISA SALARIAL	
Conceituação da pesquisa	
Elaboração e aplicação da pesquisa	
QUINTA ETAPA: ESTRUTURA SALARIAL	
SEXTA ETAPA: POLÍTICA SALARIAL	
SÉTIMA ETAPA: POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	
OITAVA ETAPA: CARREIRAS PROFISSIONAIS	
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS)	
RELAÇÕES SINDICAIS	
ATIVIDADES COM RESPOSTAS COMENTADAS	93





QUALIDADE DE VIDA, HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	98
QUALIDADE DE VIDA	
CONCEITUAÇÃO E HISTÓRICO DA SEGURANÇA DO TRABALHO	
CONTEXTO BRASILEIRO COM RELAÇÃO AOS ACIDENTES DE TRABALHO	103
O PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS – PPRA	105
PROGRAMA DE CONTROLE MÉDICO DE SAÚDE OCUPACIONAL – PCMSO	107
ATIVIDADES COM RESPOSTAS COMENTADAS	109



EMENTA

Desenvolvimento de Recursos Humanos. O Processo de Aprendizagem. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Manutenção de Recursos Humanos. Administração de Salários. Planos de Benefícios Sociais. Higiene e Segurança do Trabalho. Qualidade de vida no trabalho. Relações Trabalhistas, sindicalismo e negociações coletivas. Monitoração de Recursos Humanos. Administração de Pessoal. O estudo dos processos grupais e das relações humanas. As principais linhas de pesquisa em grupos: na academia e na empresa.

PRÉ-REQUISITOS

Cabe ressaltar que a disciplina Administração de Recursos Humanos II é a continuação da disciplina Administração de Recursos Humanos I. Alguns dos conteúdos anteriormente apresentados serão agora aprofundados ou relacionados a outros conceitos, contribuindo assim para uma formação mais abrangente e atualizada.





Desenvolvimento e Aprendizagem Organizacional

Meta

- apresentar as ferramentas utilizadas para os programas de desenvolvimento organizacional;
- apresentar cases de organizações que gerenciam o conhecimento organizacional como fonte de vantagens competitivas;

Objetivo

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta unidade, você seja capaz de:

- realizar o levantamento de necessidades de treinamento;
- planejar e executar programas de educação corporativa;
- gerenciar o conhecimento organizacional assegurando a competitividade da organização;
- avaliar os resultados dos programas de desenvolvimento organizacional;
- citar as "melhores práticas" em termos de gestão do conhecimento, tendo por base organizações brasileiras.



UM POUCO DE CONTEXTUALIZAÇÃO

Caro aluno(a) todos temos constatado as transformações que têm ocorrido no ambiente empresarial. Fusões, aquisições, falências, crises, enfim — todos temos acompanhado a complexidade e os desafios cada vez maiores para os administradores das organizações e até nações. Com o processo de globalização (ainda em curso e, ao que parece em pleno vigor) não só os mercados consumidores, mas também os mercados fornecedores e de capital se integraram de uma forma ágil e sem a devida supervisão (se é que esta supervisão seja possível). A crise financeira atual que derrubou o consumo dos povos e os projetos de expansão das empresas é um dos exemplos mais impactantes desta falta de supervisão e de consciência dos artífices deste processo — a globalização a qualquer custo.

A GLOBALIZAÇÃO

Além do impacto da crise – que dá sinais de leve recuperação em alguns países, dados sobre o comércio exterior apontam, por exemplo, que a Argentina nosso histórico parceiro comercial vem substituindo parte significativa de suas compras pelos produtos chineses (isto para ficar em um único exemplo). Acompanhamos pelos noticiários que a Ásia em especial a Índia tem se transformado no "setor de prestação de serviços" do mundo desenvolvido. Centenas de empresas fabricantes de *software* e operadoras de *call center* concentraram no país emergente suas bases e operações.

IBM vai cortar 5 mil empregos nos EUA, dizem fontes



[...] A companhia, que tinha uma força de trabalho de 398.455 pessoas até o final do ano passado, não revelou quantos empregos ela já cortou este ano, mas disse que está fazendo "mudanças estruturais" para reduzir gastos e melhorar a produtividade.

A IBM, que agora obtém cerca de dois terços de seus rendimentos fora dos Estados Unidos, tem expandido sua força de trabalho em mercados emergentes como a Índia e a China.

No final de 2008, os funcionários dos países do BRIC --Brasil, Índia, Rússia e China - totalizavam cerca de 113 mil.



A IBM tem sido golpeada pela redução de gastos relacionados à tecnologia nos Estados Unidos, embora seu desempenho seja melhor que a de muitas rivais graças à sua presença global e uma diminuição do peso das vendas de hardware.

Um mês atrás, a IBM afirmou que sua previsão para o ano é de um lucro de 9,20 dólares por ação, e disse que o número de contratos assinados para seus serviços tem crescido até este ano. [...]

<u>www.portalexame.com.br/notícias</u> - 25 de Março de 2009 - 18:59h.

Por outro lado, as grandes empresas (líderes em seus setores ou segmentos de atuação) têm concentrado esforços em países com vantagens competitivas. A IBM, por exemplo, concentra processos específicos em diferentes países. O critério passa a ser a formação dos nativos, o custo da mão de obra, a tributação sobre a prestação de serviços e exportação de soluções, benefícios governamentais, entre outros. No Brasil, há um centro de desenvolvimento de *softwares* localizado na região metropolitana de Campinas que atende além dos consumidores brasileiros e do MERCOSUL, outras operações da companhia no mundo todo.

Temos ouvido falar em "tornar o país uma plataforma de exportação de produtos", principalmente na indústria automotiva, o que evidencia que o <u>capital</u> (sem pátria definida) é alocado em países que possuem vantagens comparativas diferenciadas e que justificam novos investimentos e ou a permanência dos anteriormente realizados. Caso o resultado não ocorra como o previsto, tais recursos são reinvestidos em outros países de forma veloz e sem constrangimento algum.

É neste cenário, onde ganha importância o desenvolvimento dos talentos, que discutiremos as formas de desenvolvimento dos mesmos. O processo de desenvolvimento (ou treinamento – como já foi denominado) deixa de ter uma atuação suplementar e pontual e passa a ser considerado como contínuo e abrangente (para alguns autores, este processo deveria na verdade ser emancipador¹). Nos países em que o governo não consegue oferecer educação básica de qualidade esta necessidade passa a ser imperiosa e se transforma em um verdadeiro desafio para as empresas.

É meritório em nosso país o esforço feito por instituições representativas de classes como o SENAI, o SEBRAE e o SENAC no desenvolvimento de mão de obra para diversas empresas localizadas em diferentes lugares do Brasil. Mas,

11

¹ Processo emancipador – deveria permitir aos participantes a assunção de papeis críticos e impactantes na construção social de um novo saber.



todo este esforço, embora digno de nota, também contém desafios. Os programas de desenvolvimento nem sempre estão em sintonia com o que as empresas possuem em termos de necessidades ou tecnologia (geralmente, com raras exceções, os programas e a infra-estrutura das referidas escolas são defasados). Há atualmente um questionamento relevante sobre a forma de gestão destes organismos (conforme quadro em anexo). Ainda assim, muito do nosso processo de industrialização e modernização das relações de comércio e serviços ocorreram tendo tais instituições como ponto de partida e força indutora.

Em outras palavras, na ausência de uma formação pública adequada e, em que pesem os esforços das instituições "S" (SEBRAE, SENAI e SENAC) que se esforçam para a efetiva contribuição, "sobra" para as organizações parte significativa no processo de transformação (desenvolvimento) de sua mão de obra. Tal desafio, além de representar mais um custo imposto às empresas brasileiras — exige profissionais conhecedores deste processo capazes de contribuir de forma decisiva para a perenidade das organizações.

11 bilhões de reais em jogo A discussão em torno do bilionário Sistema S tem o mérito de jogar luzes sobre o crônico problema da falta de qualificação da mão de obra brasileira

Um assunto gerou discussões acaloradas nas últimas semanas entre entidades empresariais, de um lado, e governo e especialistas em educação, de outro. O pivô da contenda é a reforma do chamado Sistema "S", conjunto de nove instituições voltadas para o ensino profissionalizante e para a promoção de cultura e lazer a trabalhadores dos mais diversos setores. Entre as mais conhecidas estão o Senai e o Sesi, ligadas à indústria — e as primeiras criadas pela lei que instituiu o Sistema, em 1942. O complexo todo inclui hoje 1 200 escolas, somente nas áreas da indústria e do comércio, e movimenta um orcamento anual de 11 bilhões de reais, de acordo com o Tribunal de Contas da União. É exatamente o que fazer com esse dinheiro — fruto de uma contribuição obrigatória de 2,5% sobre a folha de pagamentos das empresas — que está no centro do debate. O pano de fundo da discussão é composto de crescimento econômico acelerado, acompanhado por uma crônica falta de mão de obra qualificada em quase todos os setores e níveis — uma debilidade que, por sinal, tem origem no péssimo nível do Ensino Fundamental público brasileiro. "O Sistema pode formar mais técnicos", diz o ministro da Educação, Fernando Haddad, defensor de um projeto que redireciona os recursos arrecadados pelo Sistema "S". Para





dirigentes de entidades empresariais que participam da administração do Sistema, a proposta do governo tem como objetivo final transferir a "chave" desse imenso cofre para as mãos do Estado. "Esse projeto é estatizante, burocratizante e intervencionista", afirma Armando Monteiro Neto, presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), um dos mais inflamados opositores às mudanças. Mais do que apontar qual dos dois lados está com a razão, o debate tem o mérito de jogar luzes sobre a falta de educação e qualificação do trabalhador brasileiro e o perigo que isso representa para a sustentação do crescimento da economia e das empresas. Tem o mérito também de colocar em discussão a eficiência de um sistema que foi concebido há quase sete décadas, num Brasil e num mundo que mudaram radicalmente desde então.

Com a palavra, os financiadores e supostos beneficiários do Sistema "S", as empresas brasileiras. EXAME realizou uma pesquisa exclusiva com 278 empresas, entre grandes, médias e pequenas, e a principal conclusão foi que elas — sem distinção de porte — não estão satisfeitas. Sete de cada dez companhias consultadas se manifestaram contrárias ao pilar do Sistema S: a obrigatoriedade da contribuição. E 80% delas declararam que prefeririam usar o dinheiro para treinar por conta própria os funcionários. Outro aspecto sensível é a gestão: apenas 19% das empresas que responderam à pesquisa consideram a administração transparente e 52 % se disseram sem condições de avaliá-la.

Além de um orçamento bilionário, está em jogo a principal rede de ensino profissionalizante do país, num momento em que a carência de mão de obra qualificada se apresenta como um dos gargalos que podem travar o crescimento da economia. O Brasil forma por ano 200 000 técnicos de nível médio em várias especialidades. Mas um recente estudo da CNI alerta para a necessidade de o país formar, além desses, mais 400 000 técnicos até 2010. "É uma boa hora para discutir se estamos usando essa montanha de dinheiro da melhor maneira possível", afirma o economista Cláudio Haddad, presidente da escola de negócios Ibmec São Paulo. "O setor privado deveria dar o exemplo e se mostrar mais transparente com as contas do Sistema." [...]

Trecho da matéria extraída da Revista Exame – Ed. 919 - 29.05.2008



Este é um dos desafios das empresas, na ausência do Estado, ser capaz de desenvolver internamente competências capazes de assegurar a sua competitividade em um processo espiral que não tem fim. O processo de desenvolvimento é constante! As informações e o conhecimento transmitidos hoje têm prazo de validade curto. As competências desenvolvidas hoje não necessariamente assegurarão vantagens comparativas ou competitivas no futuro breve. Tudo isto em função da complexa relação entre países e empresas citada nos parágrafos iniciais deste item.

Faça uma reflexão sobre a contribuição do chamado Sistema "S" para o desenvolvimento das empresas e organizações brasileiras. Como citado no texto acima tais organizações são mantidas (em grande parte) pela destinação de 2,5% do valor da folha de pagamento das empresas. Percentual este recolhido junto com os valores do INSS patronal.



Por outro lado, como já vimos também, muitos profissionais reconhecidamente aptos para o mercado de trabalho estudaram em instituições como o SENAI, o SEBRAE e o SENAC.

Se posicione CONTRA, A FAVOR, A FAVOR COM RESSLAVAS sobre a manutenção destas instituições e do valor repassado pelas empresas.

Sempre é bom lembrar que nas discussões sobre a reforma tributária e trabalhista, este tema é abordado. E, que mais recentemente o MEC também entrou na mesma discussão, conforme o texto extraído da Revista Exame.

SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES PARA A IMPORTÂNCIA DO CONSUMIDOR

Por mais que o tema seja recorrente nas empresas, principalmente no que toca aos departamentos de marketing, ainda há (e deve continuar havendo por muito tempo) um esforço para o direcionamento da operação da empresa para o mercado, para o consumidor. Muito já ouvimos sobre o processo de



comoditização² dos produtos e serviços, que acaba direcionando o principal diferencial para o preço dos mesmos.

Quando pensamos no cliente estamos abordando temas como: inovação, decisões mais rápidas, liderança de preço ou de valor, parcerias com fornecedores ou clientes visando a criação de uma cadeia de valor para os consumidores.

Tal postura redireciona os esforços da Administração de Recursos Humanos para a compreensão e possibilidade de interferência na "cadeia de valor" em detrimento dos conteúdos tradicionais relacionados às atividades no interior da empresa. Ou seja, além da preocupação com a produtividade interna, uma empresa que busca a criação de valor através de sua cadeia de clientes e fornecedores pode convidar os diferentes *stakeholders*³ para a busca conjunta de soluções para o aprimoramento dos processos. Os consórcios modulares para a fabricação de veículos no Brasil são um exemplo bem sucedido de formação de cadeias de valor. Na indústria da construção civil também constatamos cada vez mais ações que visam a redução do tempo de construção e a adequação de produtos para os sistemas construtivos. Ou seja, ganha importância a verdadeira parceria entre os *stakeholders* visando o melhor atendimento (em termos de custos, tempo ou qualidade) do elo final da cadeia: o consumidor.

A atuação da área de RH em uma rede de valor ajudaria a garantir que as políticas e as ferramentas de gestão de pessoas se tornassem consistentes e produtivas. O estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento conjunto (entre fornecedores e a própria organização) de equipes é um dos exemplos de atuação conjunta. O treinamento da equipe de vendas de um atacadista pelo fornecedor de uma linha específica de produtos é um outro exemplo. A oferta de promotores especializados para os grandes varejistas (de diferentes setores como supermercados, eletro-eletrônicos e materiais para construção) é uma outra tendência cada vez mais forte.



Vimos no item 1 desta unidade o quanto se faz importante a questão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva. O conhecimento fruto das ações de empresas e organizações também tem sido muito valorizado uma vez que todos sabemos, o processo de educação formal, fornecido pelo Estado é defasado e não eficaz. As transformações no ambiente de negócios tem obrigado as empresas a buscarem ações que assegurem que o seu contingente de pessoas estará preparado para as respostas e desafios organizacionais, daí as diferentes modalidades de ensino corporativo adotadas pelas organizações.

² Comoditização é um termo relacionado à inexistência de diferenças significativas entre produtos e serviços, uma vez que os fornecedores de matéria-prima, maquinários, acessórios são os mesmos (ou com atuação/produtos muito próximos.

³ Stakewolders é um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.



HISTÓRICO E A QUESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a Profa. Eboli (2004) a educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações.

Um olhar rápido e superficial pelo histórico sobre a evolução da Educação apresenta as principais características ao longo do tempo. Do Antigo Egito até aos nossos dias, evidencia-se a separação entre trabalho intelectual e trabalho manual, ou seja, a separação entre instrução e trabalho. Na Grécia esta tendência foi mantida, para as classes dominantes, a escola visava o desenvolvimento para as tarefas relacionadas ao poder, que são o pensar ou o falar. Já para os produtores (governados) só existia uma espécie de treinamento.

No pensamento medieval, a educação aparece com uma finalidade clara: a salvação da alma e a conquista da vida eterna. O Renascimento, mesmo se contrapondo ao dogmatismo medieval, mantém o formato de educação fortemente hierarquizado e excludente. Esta dicotomia em diferentes graus permanece até a atualidade em muitas sociedades e organizações. Mas, é verdade, que desde o pós-guerra, em meados do século passado esta tendência passou a ser questionada por teóricos e por experiências bem sucedidas.

Em um ambiente competitivo onde a <u>inovação</u>, a <u>cultura organizacional</u> e a <u>ética</u> são ingredientes quase que mandatórios para o sucesso organizacional fica evidente que este modelo de separação entre os que "pensam" e os que "executam" não é mais suficiente (e adequado) para o cenário atual.

Diversos autores como Drucker, Senge, Nonaka, Takeuchi, Davenport, Profa. Maria Eboli e o pesquisador Terra (este dois últimos autores nacionais) abordaram a questão do conhecimento como um importante componente para o sucesso organizacional. Todos eles desacreditaram o modelo de educação até então utilizado pelas organizações (e em alguns casos, como no Brasil, pelos países) baseado na separação entre os produtores de conhecimento e os seus respectivos demandantes.

Como afirmado no item 1, tal rompimento com o modelo de educação tradicional resultou na adoção de modelos mais interativos e focados. Conforme vimos, em diversos países este novo tipo de conhecimento, tão necessário, passou a ser oferecido pelas organizações (em detrimento do Estado). Diversas empresas ampliaram as ações do seu departamento de Recursos Humanos a fim de que os mesmos pudessem abrigar ações relacionadas à educação corporativa.



O surgimento das "universidades corporativas" é um dos muitos exemplos de como as organizações buscaram se adequar.

Mas os formatos e os conteúdos dos programas corporativos são os mais diversos. Assim como a abrangência dos mesmos. Fato é que quase a totalidade dos programas busca romper com a dicotomia "produção vs. consumo de conhecimento". As propostas têm sido no sentido da emancipação do cidadão.

A Profa. Maria Eboli (2004) evidencia tal necessidade:

"As práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora e para o florescimento de líderes eficazes. Cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto-desenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para a sua manifestação".

Com o crescimento da expectativa de desenvolvimento de carreira, tanto por parte dos contratados como por parte da empresa, perde sentido o desenvolvimento focado e suplementar. As ações de educação corporativa devem favorecer o desenvolvimento dos colaboradores com vistas à extrapolação do cargo hora ocupado. Conceitos presentes nos programas de desenvolvimento dos gerentes até há alguns anos, já se fazem presentes nos programas de ocupantes de carreiras operacionais e ou administrativas, uma vez que já se espera dos mesmos ações semelhantes ao de um gestor em determinados momentos e situações.

Esta visão de um processo permanente de educação assegura à empresa o desenvolvimento constante de colaboradores aptos para a assunção de papéis com maior complexidade. Por outro lado, para os colaboradores, tal participação representa uma maior possibilidade em termos de empregabilidade.

Conclusão

Vimos no item 2 desta unidade as transformações que ocorreram no processo de educação tradicional ao longo do tempo e o quanto as empresas e demais organizações influenciaram na adequação do modelo de educação para o ambiente corporativo – sedento por ações que assegurem sua maior competitividade.



MECANISMOS UTILIZADOS NOS PROCESSOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Mais recentemente o termo gestão do conhecimento vem sendo utilizado pelas organizações e acadêmicos. O simples fato de o conhecimento ser encarado como objeto de gestão demonstra ao mesmo tempo, a riqueza deste recurso e os desafios para que o mesmo seja sempre avaliado com um importante ativo organizacional. O processo de gestão do conhecimento implica na geração, assimilação, difusão e aplicação de conteúdos relacionados ao negócio de uma forma ativa, sistematizada e contínua.

O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias organizacionais.

A incorporação de práticas organizacionais que levem as pessoas a trabalhar cada vez mais, melhor e mais rápido, tem sido uma preocupação constante dos empresários. Através da gestão por competências e da gestão do conhecimento podem-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente.

Adotar a gestão do conhecimento implica que as empresas levem mais a sério a questão da formação, desenvolvimento e retenção desses talentos. São as pessoas que farão a diferença entre as empresas vencedoras e perdedoras.

Para o sucesso dos processos de gestão de conhecimento, diversos autores analisaram os seus requisitos fundamentais. Será apresentado a seguir o modelo da Profa. Maria Eboli (2004), baseado em 7 princípios:

Princípio 1 - Competitividade

Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.



Segundo a Profa. Eboli e muitos outros pesquisadores o aval da alta direção para as ações de educação corporativa é indispensável para o sucesso do programa. Deve ser objeto de estudo o plano estratégico da empresa e demais ações que deverão interferir no gerenciamento da mesma.



Princípio 2 – Perpetuidade

Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.



Em um estudo muito respeitado no ambiente corporativo os pesquisadores James Collins e Jerry Porras — apontaram a importância da cultura organizacional para o sucesso das organizações. No trabalho que deu origem em 1995 ao livro *Feitas para Durar*, os pesquisadores mostraram que as empresas que possuem uma cultura organizacional densa e inspiradora, quando conseguem disseminá-la de forma atraente e sistematizada, obtêm resultados superiores aos das demais empresas.

Princípio 3 - Conectividade

Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplando o público interno e externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a força de experiências. Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.



Uma das premissas dos modelos de educação corporativa é a possibilidade de acesso ao conhecimento ainda que forma remota. As soluções de T.I.⁴ têm permitido cada vez mais a construção destes ambientes de aprendizagem coletiva e atemporal.

Princípio 4 – Disponibilidade

Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a "aprendizagem a qualquer hora e lugar".

19

⁴ T.I. = Tecnologia da Informação





São cada vez mais comuns as ferramentas como: intranet, portais corporativos destinados à educação, a criação de ambientes voltados para o aprendizado por universidades e entidades de educação como o SEBRAE, o SENAI e o SENAC.

Princípio 5 - Cidadania

Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; a construção social do conhecimento organizacional.



Muitas organizações, que estão em um estágio um pouco mais avançado de educação corporativa têm se utilizado da realidade social dos participantes como um importante laboratório para o aprendizado. O contato com a realidade social, o desenvolvimento do ponto de vista mais crítico com relação à sociedade que cerca os participantes, são oportunidades de desenvolvimento do verdadeiro espírito cidadão — capaz da compreensão da realidade e da intervenção na mesma.



Princípio 6 – Parceria

Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.



Nas ações de educação corporativas consideradas mais bem sucedidas – a mesma não é encarada como responsabilidade do departamento de Recursos Humanos. O início, como vimos no Princípio 1, – está na validação e apoio da proposta por parte da alta direção. Mas, a adesão das demais lideranças (principalmente as lideranças intermediárias) pode representar muito para o sucesso dos programas. Do ponto de vista externo, diversas organizações têm se apoiado em universidades para o desenvolvimento conjunto de programas e conhecimento.

Princípio 7 – Sustentabilidade

Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.



Muito temos ouvido com relação à importância da avaliação dos programas de treinamento. A preocupação maior é que a oferta da educação corporativa seja um custo para as organizações sem o correspondente retorno. Em função disso, muitas empresas passaram a adotar métricas para a aferição dos ganhos com os respectivos programas. Uma outra tendência que começa a se desenhar é a oferta de programas abertos para participantes de fora da empresa, um exemplo clássico, é a oferta de programas relacionados metodologia Seis Sigma, que são comercializadas pela Universidade Motorola (inclusive no Brasil).



Além da contribuição dos princípios citados acima para a implementação de formatos de educação corporativa, deve-se ressaltar que a implantação de programas de tais programas nas organizações pode assegurar a redução do *turnover*⁵ e ser percebido com um importante benefício para os trabalhadores.



Vimos no item 3 que há uma relação direta entre os programas de educação corporativa e o desenvolvimento de competências essenciais. Ou seja, há um nexo entre o que se aprende nas organizações e os comportamentos, habilidades e atitudes desejadas dos colaboradores para a consecução dos objetivos estratégicos. Foram apresentados ainda os sete princípios para a formatação de programas de educação corporativa segundo a Profa. Marisa Eboli.

⁵ Turnover é um indicador que se relaciona com a rotatividade dos colaboradores de organizações. Fatores como o clima organizacional, aspectos relacionados à remuneração, possibilidades de carreira e políticas de desenvolvimento comprovadamente influenciam neste indicador.



LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

As empresas mais bem sucedidas despendem muito tempo e energia no esforço de treinamento e desenvolvimento, que continua entre as principais atividades do gerente de recursos humanos. Para tanto, um dos processos mais comuns consiste em efetuar um levantamento formal das necessidades de treinamento, nas áreas da empresa que carecem de mais habilidades.

Após a identificação e análise das necessidades específicas, é possível desenvolver e implementar um programa de treinamento voltado para essas necessidades específicas. Em geral, os programas de treinamento giram em torno da aquisição de certas habilidades específicas. Em geral, os programas de treinamento giram em torno da aquisição de certas habilidades que contribuirão para a melhoria do desempenho do trabalho. Por exemplo, uma empresa que desenvolveu um novo sistema de entrada de pedidos talvez precise treinar o pessoal de vendas para a sua utilização.

Muitas empresas vão além do treinamento para habilidades específicas, criando programas educacionais ou participando de programas educacionais conduzidos por instituições de ensino. Esses programas se destinam a aumentar a capacidade geral dos participantes, não apenas através de habilidades mais voltadas para a área empresarial, mas também pela ampliação da capacidade de pensamento crítico dos envolvidos.

Os treinamentos e a educação quase sempre se destinam a atender às necessidades individuais de desenvolvimento de um funcionário. É aqui que a tarefa tradicional da avaliação de desempenho se torna importante. Evidentemente, a avaliação informal é uma atividade diária na maioria das empresas. No entanto, por melhor que seja determinado gerente, a maioria das empresas possui um sistema formal, cuja documentação, geralmente assinada pelo gerente e pelo empregado, representa a avaliação do empregado quanto ao desempenho e às deficiências em que necessita de desenvolvimento. Ou seja, a tabulação de todas as avaliações de desempenho se constitui em uma importante fonte de informações para a formatação dos programas de treinamento e desenvolvimento.





Conclusão

A forma de identificação das necessidades de treinamento é abordada neste item 4 da unidade I. Vimos que, principalmente no que diz respeito à suplementação de habilidades técnicas – a ferramenta de LNT (levantamento de necessidade de treinamento) é adequada. Mas, vimos também nos itens 1 e 2 desta unidade, que é um desafio para as organizações a previsão de quais competências empresariais serão críticas no futuro para o correspondente processo de desenvolvimento das competências individuais a tempo de preparar a organização para o novo ambiente. Isto posto, constatamos que cada vez mais a LNT deverá ser complementada com outras ferramentas, relacionadas ao processo de planejamento estratégico, que serão capazes de antecipar as tendências e desafios vindouros.



MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

É convicção de grande parte dos pesquisadores dos processos de educação corporativa que os resultados empresariais estão diretamente relacionados com as ações de desenvolvimento organizacional. No entanto também é consenso a dificuldade em estabelecer métricas que consigam relacionar a efetiva contribuição dos programas de treinamento para o sucesso empresarial.

Mesmo sendo uma expressão muito citada — <u>capital humano</u>⁶ tem reconhecida importância, mas poucos conseguem se empenhar em medir o seu verdadeiro impacto e valor.

Os sistemas contábeis geralmente utilizados pelas empresas refletem o passado, apresentam os registros históricos das operações. Já a aquisição e geração de ativos intangíveis e baseados no conhecimento estão voltadas para o futuro. Geralmente o retorno dos investimentos em "Capital Humano" ocorre no médio e longo prazos. No entanto, ao contrário dos produtos de natureza física, apresentam custos de reprodução muito baixos.

Por essas razões, o mercado de capitais valoriza aquelas empresas que desenvolvem ativos intangíveis únicos e apresentam taxas de crescimentos robustas e constantes em detrimento de empresas altamente lucrativas, mas com taxas reduzidas ou negativas de crescimento e baixos investimentos em conhecimento.

Os ativos físicos dispõem de referências e padrões estabelecidos para a devida comparação. Já os ativos intangíveis de cada empresa são únicos. Ativos baseados no conhecimento são extremamente difíceis de ser mensurados e avaliados.

Para o pesquisador Terra (2000):

"É possível se especular que à medida que as empresas se engajem nesses processos de contabilização do capital intelectual, passem a questionar seus processos de trabalho, cultura, estratégias de comunicação, emprego de sistemas de informação e políticas de administração de Recursos Humanos. O monitoramento explícito e formalizado dessas variáveis, espera-se, levará as empresas a desenvolverem práticas mais condizentes ao aprendizado, incentivo à

⁶ A expressão Capital Humano apareceu pela primeira vez em 1961 em artigo de T. W. Schultz intitulado "Investiment in Human Capital" – publicado na American Economic Review – Terra (2000).



criatividade, inovação e geração de conhecimento organizacional".

Quando discutimos a mensuração de resultados, devemos sempre buscar a simplicidade. Poucos indicadores devem ser utilizados, mas eles devem permitir avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente, para que as relações e contribuições sistêmicas fiquem explícitas. O *Balanced Scorecard* - BSC⁷, por exemplo, tem sido utilizado de forma frequente nos departamentos de RH para a mensuração da contribuição do mesmo para a melhoria dos indicadores relacionados à perspectiva aprendizado e crescimento.



Vimos no item 5 que há sim a possibilidade de mensuração da contribuição dos programas de educação corporativa para com as organizações. O modelo tradicional de registro contábil se mostra insuficiente, mas, já há a utilização de indicadores capazes de projetar para o futuro quais ganhos serão gerados através das ações relacionadas à educação corporativa.

O Balanced Score Card consite em uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton. O BSC Scorecard) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas foi reconhecida como uma ferramenta de gestão estratégica que se apóia em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.



ESTUDOS DE CASOS DE EXPERIÊNCIAS NACIONAIS RELACIONADAS À ADOÇÃO DE MODELOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA



São muitos os exemplos de programas de educação corporativa bem sucedidos desenvolvidos no Brasil. A escolha pelas empresas Accor e Algar se deu pela dimensão, alcance e resultados dos projetos. Reconhecidas no meio acadêmico, como exemplos, de atuação, as empresas uma com capital 100% nacional (a Algar) e outra sendo uma subsidiária de multinacional francesa (a Accor) criaram estruturas de ARH com o status de vice-presidência, ou seja, realmente valorizaram (e ainda valorizam) a área que deve ser a responsável pelo desenvolvimento de toda a equipe. Em ambos os casos foram permitidas visitas à sede dos projetos e foram disponibilizados vastos materiais e documentos para a consulta. Também são citadas publicações que são referência no mercado tais como o Anuário Melhores e Maiores⁸ da revista Exame e o Guia As 150 melhores empresas para você trabalhar⁹ – publicação conjunta das revistas Você S/A e Exame.

⁸ Publicado há 36 anos o Anuário Melhores e Maiores publica as informações contábeis das 1000 maiores empresas brasileiras com uma rica análise das informações e o agrupamento das mesmas por setores, regiões geográficas, origem do capital, etc.

⁹ Publicado há 12 anos o Guia As Melhores empresas para você trabalhar relaciona as políticas e práticas de RH das empresas participantes e elabora um ranking com as organizações que obtém maior pontuação. Há a classificação dos dados por porte e por práticas como: Carreira, Desenvolvimento e Liderança, Remuneração, Estratégia e Gestão, Saúde e, Cidadania Empresarial.



GRUPO ACCOR

CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO ACCOR

O Grupo Accor é um grupo mundial¹⁰ de hotelaria, turismo e serviços que, em mais de 30 anos de Brasil, criou 30.000 empregos diretos e no qual 60.000 empresas clientes e 5 milhões de usuários depositam sua confiança.

Com um volume de negócios de R\$ 8 bilhões em 2008, o grupo é localmente associado a grandes corporações mundiais: Accor, Brascan¹¹e Espírito Santo¹². O grupo também mantém parcerias pontuais com as empresas: Compass, Top Atlântico, Sadia, Grupo Martins e Veolia Environnement, em negócios específicos.

Com 28 marcas líderes em todos os seus segmentos de atividades, o grupo é uma das empresas mais indicadas por seus funcionários como referência na pesquisa "Melhores Empresas para Você trabalhar", realizada anualmente pelo grupo editorial Exame.

As atividades do grupo Accor no Brasil tiveram início em maio de 1976, logo após seu fundador e presidente, Firmin António, desembarcar no país como representante da matriz francesa, para lançar o Ticket Restaurante que hoje é utilizado por mais de 10 milhões de pessoas em 26 países.

Atualmente as arenas estratégicas definidas pelo grupo são três:

- a) alimentação e restaurantes;
- b) hotelaria e viagens;
- c) produtividade e marketing.

Em volume de negócios a operação brasileira é a segunda maior do grupo, classificada logo depois da matriz. Em resultados, a operação brasileira é a terceira maior, atrás da matriz e da operação norte-americana.

O grupo Accor, de origem francesa está presente em 140 países, com 158.000 colaboradores, atuando no segmento de hotelaria e serviços para empresas e coletividades públicas.

¹¹ O grupo Brascan é um dos maiores no Canadá. No Brasil há mais de 100 anos, administra hotéis, atua no extrativismo e investimentos imobiliários. É um dos maiores acionistas da Accor no Brasil.

O grupo Espírito Santo é o maior conglomerado empresarial português, atua mundialmente nas áreas financeira, de serviços e agronegócios. Está presente no país desde 1975. É um dos grandes investidores na Accor Brasil



Dados grupo Accor - 2008

Números-chave 2008				
Unidades hoteleiras	130			
Apartamentos	21.776			
Usuários do Ticket Alimentação	5,5 milhões			
Estabelecimentos credenciados	328 mil			
Empresas clientes do Ticket Alimentação	60 mil			
Room nigths	4.368.000			
Refeições servidas por dia	650.000			

Fonte: site do grupo Accor¹³

A gestão do grupo Accor no Brasil se baseia no tripé: Pessoas – Serviços – Resultados. Trata-se de uma proposta simples e, simultaneamente, inovadora. Denominado de Projeto Empresa, o conteúdo deste tripé se propõe a integrar as pessoas à companhia, incutindo-lhes a visão da Accor e apresentando perspectivas, de forma a criar um permanente impulso em direção à melhoria.

Em plena expansão, o grupo inaugurou em 2008, 9 novos hotéis. Expansão esta que significa investimentos anuais de aproximadamente R\$ 100 milhões.

A valorização dos funcionários também se traduz em modernas políticas de recursos humanos, incluindo um dos poucos programas de *stock option*¹⁴ de abrangência mundial no Brasil, propiciando aos funcionários da operação brasileira acesso às ações da matriz, negociadas na bolsa de Paris.

A empresa está presente no guia "As melhores empresas para você trabalhar" desde a primeira edição em 1997. Só no ano de 2003 que a empresa não foi uma das cem empresas indicadas.

CARACTERIZAÇÃO DA ACADÉMIE ACCOR

A *Académie Accor* no Brasil foi inaugurada em novembro de 1992, na cidade de Campinas (SP), originalmente com o nome de Academia – Universidade de

¹³ Disponível em https://www.accor.com.br>. Acesso em 22 jul. 2009, 09,20h.

¹⁴ Remuneração variável em ações da própria empresa.

¹⁵ Anuário As Melhores empresas para você trabalhar, Ed. 2008, p. 108



Serviços, como um empreendimento pioneiro no Brasil. Organismo fundamentado no antigo conceito grego de Academia (jardim de Academus, onde Platão se reunia com os discípulos para ensinar através do método indutivo), é hoje um fórum permanente de discussão e disseminação da cultura Accor.



Você pode obter mais informações sobre a Académie Accor no endereço:

http://www.accorbrasil.com.br/Interno/RecursosHumanos/?ke y=29698

Em 1999, em pesquisa realizada pelo grupo editorial Exame, em que o grupo foi eleito como uma das "Melhores empresas para você trabalhar", os colaboradores indicaram como maior benefício à universidade corporativa.

A *Académie* oferece uma grande variedade de cursos, procurando atender as mais diferentes necessidades.

A *Académie Accor* é definida pelo grupo como uma ferramenta de eficiência empresarial, possibilitando desenvolver os funcionários no que tange não somente a natureza profissional, mas também o crescimento pessoal com o alargamento das visões e das fronteiras.

Os programas de formação são ministrados por consultores da *Académie*, por profissionais reconhecidos na própria organização ou por docentes externos.

Pelo contato permanente com instituições internacionais e grandes centros difusores de cultura empresarial e gestão, a *Académie* absorve técnicas e metodologias atuais, oferecendo programas constantemente renovados. Além disso, mantém um intercâmbio constante com sua similar, a *Académie* Accor – Université de Services, com a qual compartilha os mesmos interesses e expectativas.

A Académie concebe e implementa programas especiais, conforme a necessidade do demandante, sempre aliando sua experiência e vivência na solução de problemas, objetivando ganho de produtividade, melhoria de qualidade, excelência na prestação de serviços e melhoria das relações internas entre os colaboradores.



Oferece uma grade de programação:

I- Programação aberta: programas básicos de formação multidisciplinar que abrangem as relações humanas e técnicas de gestão.

"Os funcionários operacionais são, para a grande maioria das pessoas, a primeira impressão que se têm da Accor Brasil, pois estes profissionais é que estão no contato direto com os clientes. A Académie Accor criou o Projeto Raízes. Com linguagem que pudesse atingir a todos, o programa não se propõe a ensinar tarefas específicas, mas sim levar o colaborador a entender o processo do qual participa com o seu trabalho".16

II- Tailor- $made^{17}$: um "cardápio" de possibilidades em programas de formação, campanhas educacionais ou motivacionais e consultoria.

"O Fórum Comercial Sinergia, realizado a cada dois anos, é um momento proporcionado pela Académie colaboradores de todas as marcas convivem por alguns dias não apenas conhecendo melhor o que cada uma delas oferece, mas também aproveitando o potencial das outras marcas em favor daquela em que trabalham. A programação combina trabalho e lazer, muitas vezes mesclando-os numa mesma atividade. O fórum tem também estandes com exposições dos produtos".

Demonstração do Projeto Empresa

	Eixo People	Eixo Service	Eixo Profit
O que é esperado pelo Grupo Accor	Colaboradores motivados são capazes de esforços extraordinários em benefício dos clientes.	Atendimento de clientes de uma forma diferente. "Nosso jeito Accor de servir", extrapola a qualidade essencial buscando a satisfação máxima dos clientes.	Valorização da empresa para os acionistas como consequência do trabalho excepcional dos colaboradores e da preferência dos clientes.
O que é ofertado	Progresso profissional;	Promoções;	Distribuição e
pelo Grupo Accor	Qualidade de vida;	Instrumentos de	participação nos

¹⁶ Trecho extraído do site: https://www.accor.com.br>. Acesso em 22 jul. 2009, 10.00h.

31

¹⁷ *Tailor made*: expressão em inglês que pode ser traduzida como "feitos sob medida"



	Valorização e abertura para a participação.	valorização.	resultados.
Ferramenta de verificação	Balanço social	Balanço da excelência	Balanço financeiro

Fonte: site do grupo¹⁸

III- Programas estratégicos: visam à divulgação e sedimentação dos valores e da cultura da empresa, e todos aqueles que se alinham para embasar ou facilitar a implementação da estratégia empresarial.

"São justamente os programas estratégicos que estão permitindo a Accor a implantação do Projeto de Empresa, baseado nos eixos People - Service – Profit".

Graças também aos esforços da Académie Accor, a subsidiária brasileira é a primeira do grupo em todo o mundo a implantar o *Balanced Scorecard* (BSC) projeto conhecido internamente como Nortear. Com base no pioneirismo brasileiro, em breve as demais operações da corporação no mundo deverão incorporar esta ferramenta de gestão.

ALGAR

CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO ALGAR

O Grupo Algar nasceu na segunda metade da década de 50, quando o seu fundador Alexandrino Garcia, adquiriu a pequena companhia telefônica existente em Uberlândia (MG). A CTBC¹⁹transformou-se em uma grande empresa regional com serviços oferecidos em 189 localidades nos estados de Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e São Paulo.

Durante 30 anos, a CTBC foi à única empresa privada de comunicação telefônica no Brasil. A empresa cresceu e se desenvolveu, tendo a sua concessão renovada com base em avaliações de sua eficiência e capacidade tecnológica. As demais empresas que foram compondo o grupo tiveram origem graças aos resultados financeiros da CTBC.

¹⁹ Companhia Telefônica do Brasil Central, nome dado à nova empresa.

¹⁸ <htpp://www.accor.com.br>. Acesso em 22 jul. 2009, 21,00h.



Em 1998, como resultado de um crescimento desordenado, o grupo Algar era composto por mais de sessenta empresas, algumas deficitárias, e se encontrava em grande dificuldade financeira. Neste momento os acionistas optam pela profissionalização da gestão, uma vez que se fazia necessário o fechamento de empresas, a revisão de negócios, o afastamento de dirigentes e realização de demissões.

O executivo contratado com a missão de repensar a atuação do grupo, foi o italiano com formação francesa Mário Grossi, conduzindo-o a reestruturação.

O grupo passou a ter vinte e uma empresas, divididas em três áreas de negócios: a) telecomunicações, b) agroindústria e c) empresas de apoio.

Concomitantemente, a empresa iniciou investimentos para o processo de desenvolvimento de seu contingente, em especial as lideranças e o pessoal da área técnica. Paralelamente às mudanças estruturais que ocorriam, em 1989, a alta administração detectou a necessidade de desenvolver práticas capazes da mobilização das pessoas para com os seus objetivos estratégicos. Foi desenvolvido então o formato de gestão Empresa Rede (Penha, 2003), que inaugurou a administração participativa em detrimento do autoritarismo e centralização que até então prevaleciam na gestão.

O período entre 1989 e 1994 o grupo consumiu alguns milhões de reais em centenas de horas de treinamento.

Atualmente o grupo opera nos segmentos de telefonia, tecnologia da informação, prestação de serviços, consórcio, agronegócios e turismo. Foi considerado o 95º maior grupo empresarial do país, em volume de vendas²⁰. Com mais de 8.000 funcionários e 67 locais de trabalho, o grupo faturou 1,32 bilhão de dólares em 2008.

CARACTERIZAÇÃO DA UNIALGAR

A estrutura de treinamentos do grupo Algar, ligada à área de talentos humanos era formada por dois grandes guarda-chuvas que abrigavam as ações de formação e desenvolvimento do quadro: PIF — Programa Interno de Formação e PEF — Programa Estratégico de Formação.

O PIF de responsabilidade de cada empresa do grupo abrigava as ações identificadas como particulares de cada negócio, visando atender necessidades específicas. Os programas eram prioritariamente técnicos e voltados para atender necessidades de operações, embora existissem módulos comportamentais.

33

²⁰ Anuário Melhores e Maiores 2008 da revista Exame, julho de 2009, p. 106



O PEF de responsabilidade da holding, abrigava os programas comportamentais, através de temas como: gestão de pessoas, comunicação, matemática financeira, entre outros.

Após um período de intensa demanda por parte das empresas do grupo e lideranças, o pessoal ligado à área de talentos humanos, passou a considerar o esgotamento do formato adotado, colocando em dúvida a efetividade das fórmulas adotadas até então. Iniciou-se uma busca por um formato de programa que assegurasse os resultados esperados.

No ano de 1996 foram realizados alguns estudos alguns estudos técnicos e de viabilidade financeira para a constituição de uma escola de engenharia, que se mostraram inapropriados, pelo menos no momento. Em paralelo, a equipe de talentos humanos continuava a busca por uma forma de atender as necessidades de formação dos gestores.

Após visitas às experiências de universidades corporativas instaladas em outros países como: Motorola University, Sears University, Andersen Center, Hambúrguer University, IBM Advanced Business Center e a instituições de ensino parceiras destas iniciativas como: MIT e Havard Business School, o grupo passou a considerar a universidade corporativa como uma alternativa para o atendimento das necessidades organizacionais.

Com a contratação de uma experiente empresa de consultoria, se deu início ao planejamento do que viria a ser a Unialgar.

No dia 22 de setembro de 1998, a universidade corporativa do grupo Algar: a Unialgar teve sua aula inaugural.



Você pode obter mais informações sobre a Unialgar no endereço: http://www.unialgar.com.br/

Constituída como uma entidade educacional de direito privado, sem fins lucrativos a Unialgar tinha um foco estratégico:

"A formação e o desenvolvimento de talentos humanos em gestão de negócios".



E uma missão específica:

"Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do grupo Algar, através do processo de aprendizagem contínua".

Os objetivos da Unialgar são:

- organizar e estruturar o conhecimento no grupo Algar;
- ir além do treinamento: educar;
- aprender e ensinar o que n\u00e3o se ensina na escola;
- preparar talentos para as exigências de um mercado globalizado;
- aprender e ensinar a pensar;
- desenvolver a cultura Algar.

Para isso, foram definidas as competências essenciais do negócio Algar, que seriam utilizadas na concepção dos programas:

- visão de futuro;
- gestão de resultados, fazer acontecer;
- inovação;
- foco no cliente;
- negociação;
- liderança educadora;
- gestão de mudanças.

Os compromissos da Unialgar, quanto à programação e resultados, são:

- alinhamento com as competências essenciais identificadas pelo grupo e com os objetivos estratégicos da organização;
- contribuição efetiva para a melhoria dos resultados das empresas, nos aspectos qualitativo e quantitativo, para isso, a Unialgar definiu como meta oferecer programas modulares de formação em atenção ao público-alvo;
- os programas de mais alta duração atenderiam prioritariamente executivos;
- o foco dos programas se restringiria à gestão dos negócios e à gestão das pessoas;



- a universidade Algar trabalharia com a metodologia de estudos de casos internos, possibilitando a vivência e a análise de tomadas de decisão reais da própria empresa, como forma de aprendizado;
- na conclusão dos cursos os participantes deveriam apresentar um projeto de inovação ou melhoria de uma prática ou procedimento, abertura de um novo negócio. A ideia deste trabalho é a de verificação do aproveitamento dos conhecimentos adquiridos.

Os programas da Unialgar são:

I- ACE – Algar capacitação essencial

Público-alvo: executivos recém contratados ou com até 2 anos na função.

Conteúdo: desenvolvimento de competências corporativas essenciais visando à sustentação do crescimento e a competitividade do grupo.

II- PGA I – Pós-graduação Algar I

Público-alvo: executivos com mais de 2 anos na função e executivos recém contratados com experiência em gerência e currículo de programas similares em outras organizações.

Conteúdo: aperfeiçoamento de executivos, consolidação das competências essenciais corporativas, assegurando a manutenção ou a conquista de posições de liderança.

III- PGA II - Pós-graduação Algar II

Público-alvo: acionistas, comitê executivo, diretores e profissionais especialmente convidados.

Conteúdo: programas relacionados com o planejamento e a avaliação de negócios, novas áreas de conhecimento e especializações de interesse específico.

IV- PEF - Programa estratégico de formação

Público-alvo: todos os associados²¹.

Conteúdo: diversos cursos e eventos independentes voltados para as necessidades emergentes do grupo.

²¹ O grupo utiliza o termo "associado" como sinônimo de funcionário, elevando o funcionário a uma dimensão de maior participação nos processos organizacionais.



V- PCC – Programa de cidadania corporativa

Público-alvo: todos os associados.

Conteúdo: princípios e valores da filosofia da Empresa Rede, visando à

incorporação dos mesmos no dia-a-dia.

VI- PGQ - Programa de gestão através da qualidade

Público-alvo: todos os associados.

Conteúdo: divulgação das práticas e da política de qualidade próprias do grupo Algar.

A Unialgar tem uma biblioteca para atender às necessidades dos associados do grupo, especialmente os inscritos nos programas de educação corporativa. Há a possibilidade de acesso a alguns programas que são disponíveis de forma *on-line*, através da home-page do grupo. Há também a circulação da programação da Unialgar e de artigos de interesse geral.

Há um campus, com uma adequada infraestrutura. A Unialgar é um *benchmark* entre os exemplos de educação corporativa do país. Seu campus recebe vinte visitantes por mês com o objetivo de conhecer um pouco mais de seu processo e programas.

O grupo Algar está presente em diversas edições do guia "As Melhores empresas para você trabalhar" do grupo editorial Exame. O item de maior vantagem na avaliação da publicação de 2008²² foram os vários programas e visando a formação e capacitação pessoal.

Conclusão

Tanto no exemplo da *Académie Accor como no da Unialgar* percebemos a ação deliberada das empresas mantenedoras do projeto no sentido de suprir carências no processo de desenvolvimento de seus colaboradores. Nos exemplos, há programas de educação corporativa das mais diversas naturezas, mas com um ponto em comum que é a abordagem do negócio de cada empresa como argumento para a aprendizagem. Nos dois casos há a extrapolação da realidade organizacional para o conteúdo dos programas visando o aperfeiçoamento e a disseminação das melhores práticas.

²² Anuário As Melhores empresas para você trabalhar, Ed. 2008, p. 174



ATIVIDADES COM RESPOSTAS COMENTADAS



A seguir são disponibilizadas diversas atividades para a fixação dos conteúdos.

Atividade 1

Vimos no item 1 desta Unidade, que a Globalização realmente tem impactado no cotidiano das organizações e nações. Embora muitos analistas considerem que a crise que teve início em 2008 será mais tênue nos países emergentes (o próprio Brasil já tem apresentado sinais de recuperação) é verdade que o consumo caiu em todo o mundo e que a oferta de crédito (tanto para empresas como para o consumidor) foi drasticamente reduzida. Neste cenário, diversas empresas buscam alternativas para "saírem ilesas" do temporal momentâneo. Em sua opinião a adoção de formas/programas de educação corporativa pode contribuir para a recuperação das mesmas? Justifique:

Resposta

Mesmo sem a crise, ou seja, há alguns meses atrás, as empresas já buscavam o desenvolvimento de competências diferenciadoras como a criatividade e inovação. Em um momento em que a demanda por produtos cai, tais competências são ainda mais importantes e requeridas. É justamente em momentos de crise que se busca ser mais criativo e administrar melhor os recursos. Os programas de educação corporativa voltados para a estratégia de negócios da companhia podem sim assegurar uma contribuição efetiva para estes momentos desde que abordem realmente as questões determinantes: inovação, melhoria, custos, novos mercados, etc.

Comentário

Como vimos na Unidade I é quase consenso que a educação formal brasileira (e de diversas nações) não forma adequadamente os profissionais para os desafios atuais do ambiente corporativo. Assim sendo, muitas organizações buscam o desenvolvimento interno de programas capazes de suprir tais deficiências de formação. O que ocorre é que algumas destas empresas também não conseguem estruturar seus programas internos de modo a assegurar tal formação, acabam por oferecer programas genéricos e pouco focados em sua realidade e necessidade. Quando os programas corporativos focam adequadamente o conteúdo (e a forma) a ser tratado, a chance desta contribuição ser efetiva é muito grande.



Atividade 2

Abordamos ao final do item 2 a questão da educação continuada. No trecho citado estamos evidenciando a importância do processo de educação continuada tanto para o colaborador como para a organização. Em que medida o processo de educação continuada contribui para o sucesso da empresa e do funcionário?

Resposta

O processo de educação continuada assegura à empresa a adição de novos conceitos relacionados ao negócio de forma constante, o que favorece a aplicação em caráter pioneiro de ações empresariais. Alguns teóricos consideram que a aproximação dos colaboradores da empresa com as melhores e mais inovadoras práticas do mercado representaria a aproximação com o "estado da arte em negócios". Já para o colaborador, o processo de educação continuada pode não só contribuir, como ser o diferencial para que o mesmo continue despertando o interesse por parte de organizações e recrutadores.

Comentário

Já é praticamente senso comum que o repertório de conteúdo e informação dobra a cada "x" meses. Esta velocidade é cada vez maior! O que deixa claro a importância de as empresas e os indivíduos buscarem cada vez mais informações, no entanto, além da educação continuada (que é esta busca constante por novos conceitos) já se fala também na educação seletiva, que deve priorizar os conteúdos realmente impactantes e sólidos do ponto de vista de agregação de valor. Em muitos programas de educação corporativa já a adoção deste princípio (seleção de conteúdos relevantes).

Atividade 3

Vimos no item 3 os sete princípios apresentados pela Profa. Marisa Eboli para a implementação de programas de educação corporativa. Não por acaso, o primeiro princípio é a Competitividade. Em sua opinião, por que o tema Competitividade é tão recorrente nas empresas?

Resposta

Não podemos nos esquecer que em empresas tudo ocorre em função da competitividade. É ela que determina se os clientes e consumidores vão comprar o produto A ou o produto B, do fornecedor A ou do fornecedor B. E, são muitas as variáveis que são consideradas quando abordamos a questão da competitividade. O preço do produto, as características e benefícios ofertados, o caráter inovador dos produtos e serviços, etc. Justamente por isso, não é possível imaginarmos um programa de educação corporativa que não tenha como premissas aumentar a capacidade de resposta da organização frente à concorrência de empresas, produtos, serviços, tecnologia, processos, etc.



Comentário

Recentemente foi anunciado o lançamento de um carro popular na Índia pela Tata Motors pelo preço de aproximadamente U\$2.000. O Nano (nome do veículo) surpreendeu todos os fabricantes de veículos e já tem fila de espera considerável. Ou seja, as empresas vão buscar cada vez mais os seus nichos – acirrando a competitividade e, para isso vão precisar cada vez mais de novos conhecimentos.

Atividade 4

Na unidade 4 – que trata da questão do LNT (levantamento da necessidade de treinamento) vimos que os resultados da avaliação de desempenho podem ser uma importante fonte para o desenvolvimento dos programas corporativos. Explique o por quê?

Resposta

A avaliação de desempenho evidencia em que pontos o colaborador não atingiu os resultados esperados. A partir daí pode-se compreender se o mesmo não atingiu os objetivos por fatores ambientais e conjunturais ou, se o mesmo, não estava efetivamente preparado para o cumprimento da meta. Caso a segunda alternativa seja a preponderante, a organização poderá elaborar programas específicos para a eliminação do referido déficit de conhecimento. Se for uma questão que se repete em outros casos, aí ganha ainda mais relevância a necessidade da elaboração de programas com o referido conteúdo.

Comentário

A avaliação de desempenho de forma estruturada permite aos participantes (que avalia e quem é avaliado) momentos de reflexão sobre o desempenho (ou não) e sobre as necessidades de desenvolvimento. Infelizmente algumas organizações desprezam esta importante ferramenta para o diagnóstico dos déficits de competência que a equipe apresenta.

Atividade 5

Por que é tão difícil a implementação de mecanismos para a avaliação dos programas de educação corporativa?

Resposta

Quando falamos em educação corporativa estamos tratando da agregação de um ativo intangível para as organizações, portanto de difícil mensuração. No entanto, as organizações mais avançadas no conceito já se utilizam de formas de avaliação que projetam a capacidade de resposta da empresa aos desafios no futuro. Outras se utilizam de métricas mais simples,



como a mensuração de horas de desenvolvimento por pessoa, sem necessariamente mensurarem a efetiva contribuição dos colaboradores. Todos sabemos que o fato de o colaborador ser desenvolvido (tomar contato com um conteúdo) não assegura a aplicação do mesmo no cotidiano da organização.

Comentário

No mercado, ganha importância como um instrumento de mensuração de desempenho o *Balanced Scorecard* mais precisamente na perspectiva de "aprendizado e crescimento", com indicadores simples mas de relevância a ferramenta tem sido cada vez utilizada.

Atividade 6

Em sua opinião o fato de conhecermos mais de perto a experiência de duas empresas e seus respectivos programas de desenvolvimento (educação corporativa) contribui para o seu melhor entendimento/aproveitamento do conteúdo?

Resposta

Sempre é importante o aprendizado na área de negócios através de estudos de caso, uma vez que os mesmos nos revelam "na prática" a aplicação dos conceitos apresentados. No caso da Algar e do grupo Accor ficou clara a intenção das companhias em assegurar o desenvolvimento de seu contingente de colaboradores através de mecanismos voltados para o planejamento estratégico de cada uma das companhias.

Comentário

Uma das questões sempre recorrentes quando apresentamos estudos de casos é a comparação que é feita com relação ao porte das organizações. Quase sempre os estudos de caso publicados se referem a companhias de porte considerável o que muitas vezes causa uma impressão distorcida nos estudantes que acreditam que tais ações só podem ser realizadas por grandes corporações. Na verdade o objetivo da apresentação dos estudos de casos é justamente o contrário, deixar mais tangível para o aluno a possibilidade de implementação dos conceitos.



CONCLUSÃO

Podemos concluir, com base na Unidade I do Guia de Estudos que a implementação de um adequado programa de educação corporativa pode contribuir para o sucesso do planejamento estratégico das organizações. Para que o programa seja realmente efetivo dever-se-á pensar em instrumentos capazes de aferir ou mensurar a contribuição do mesmo, ainda que reconhecendo a dificuldade em se realizar tal verificação uma vez que estamos tratando de um ativo intangível: o capital humano da organização.

RESUMO

Nesta unidade vimos a importância da adoção de programas de educação corporativa de forma estruturada e que tenham as necessidades estratégicas da organização como foco. Conhecemos alguns dos teóricos que pesquisam o tema e o que os mesmos pensam sobre os formatos dos programas. Vimos a importância dos instrumentos de mensuração dos resultados dos programas de educação corporativa. E, por fim, vimos dois *cases* de empresas que são reconhecidas no mercado pela implementação de programas de educação corporativa.

APONTAMENTOS SOBRE A PRÓXIMA UNIDADE

Na próxima Unidade do Guia de Estudos veremos os aspectos relacionados à carreira tanto do ponto de vista do colaborador como das organizações. Discutiremos a importância do alinhamento de carreiras com o planejamento estratégico das organizações. Entenderemos as formas (e o porque) da atração e retenção de talentos. Conheceremos melhor os aspectos relacionados à administração de pessoal – a parte mais burocrática e operacional das atribuições do DRH. Finalizando, veremos as relações, nem sempre amistosas, entre as organizações e os sindicatos.



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Ed. 4. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 267.

_____. **Recursos humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998. 345.

_____. **Gerenciando pessoas**. Ed. 3. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 345.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Feitas para durar. Ed. Ed. 1. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 408.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**. Ed. 1. São Paulo: Gente, 2004. 278.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Planejamento de recursos humanos**. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 2001. 198.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Ed. 2. São Paulo: Futura, 1998. 312.

MELLO E SOUZA, Roberto. **O Futuro da administração de RH no Brasil**. Ed. 1. São Paulo: Edicta, 2001. 234.

RESENDE, Enio. **RH em tempo real**. Ed. 3. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 312.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Ed. 4. São Paulo: Prentice Hall, 2001, 256.

TERRA, José Claudio C. **Gestão do conhecimento.** Ed.1. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.





2

Carreira, Atratividade e Relações Sindicais

Meta

- apresentar a administração estratégica do plano organizacional de carreira e os seus benefícios do ponto de vista estratégico;
- apresentar a atração de talentos como uma fonte de novos conhecimentos
 e, a retenção de talentos como uma forma de perpetuação da cultura
 organizacional.
- demonstrar a importância a de um sistema de administração pessoal.
- apresentar as relações sindicais uma fonte de tensão e de parceira.

Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta unidade, você seja capaz de:

- desenvolver planos de carreira capazes de assegurar o equilíbrio interno, o equilíbrio externo e a vantagem competitiva da organização;
- compreender a natureza específica de cada grupo ocupacional e, desenvolver carreiras específicas para cada um deles;
- compreender e gerenciar o sistema de administração de pessoal;
- realizar negociações sindicais, assegurando o pleno cumprimento das determinações legais, a motivação dos colaboradores e a competitividade das organizações.



O PASSADO E O PRESENTE

O tema Administração de carreiras passa por discussões e mudanças significativas na forma de aplicação dos conceitos nas organizações. Como as empresas estão em estágios diferentes de avanços, as recomendações devem igualmente ser entendidas e aplicadas segundo esse mesmo grau de avanço.

Em algumas organizações, os planos de carreira estão alinhados com os objetivos estratégicos da companhia e favorecem o desenvolvimento de competências nos colaboradores, competências estas que poderão contribuir de forma decisiva para o sucesso empresarial. Já em outras organizações, a administração de carreira se resume a um plano de cargos e salários que nem sempre (na maioria das vezes) está associado com o planejamento estratégico da organização. E há ainda, infelizmente, organizações que se quer possuem um horizonte de carreira ou mesmo um simples plano de cargos e salários, nestas organizações é comum o pagamento de salários diferentes para colaboradores que possuem o mesmo cargo (e desempenham a mesma função) e, o contrário também, pagamentos iguais para "entregas" significativamente diferentes.

Há que se destacar que durante muitos anos as especificações dos cargos e a atribuição das remunerações dos mesmos era fortemente influenciada pela teoria clássica da administração que tem como premissa a especialização e a fragmentação das tarefas. Mais recentemente, constata-se em algumas organizações que a preocupação antiga com a divisão dos processos, está passando por uma transformação. Atualmente, verificamos nas empresas a mesma mudança que verificamos nas ciências. As empresas preocupam-se com a junção dos processos antes separados, para inclusive melhorá-los e aperfeiçoá-los.

Tal demanda, necessita de profissionais mais polivalentes e com conhecimento mais amplo para trabalhar com processos integrados, assim como de profissionais que possuam visão global (ou sistêmica), coerentes com um mundo empresarial de competição global.

Se na empresa dividiam-se os processos, isso certamente era refletido nas estruturas de cargos. Essas estruturas continham inúmeros cargos, reflexos dessa divisão. Na realidade, as estruturas de cargo refletiam a visão reducionista. Quanto maior o número de cargos, tanto melhor!

O novo conceito é o de formatar cargos amplos que agreguem conceitos de polivalência e ressaltem o conhecimento agregado. Portanto, o conceito de análise de cargos continua válido, o que muda é sua forma de aplicação, de estruturação de cargos dentro de uma visão reducionista para uma visão global, agregada.



Os programas de cargos e salários não tinham relação com a missão ou com as estratégias empresariais. A preocupação era com a organização. Com o advento da nova "era organizacional", os programas têm que obrigatoriamente estar vinculados com as estratégias das empresas. O processo de fixação de grade salarial, contendo inúmeras faixas, para permitir crescimento por meio de aumentos por mérito, estes incorporados aos salários, tende a diminuir e até desaparecer. Ganhará importância a "entrega" ²³ de cada um dos colaboradores.

É fato que esta nova visão se aplica a alguns cargos (principalmente aos relacionados ao grupo ocupacional gerencial).

Estruturas salariais continuam a ser necessárias; sondagens do mercado, quanto à remuneração praticada, são imprescindíveis, até porque as empresas precisam admitir e reter os melhores talentos profissionais.

Portanto, os preceitos da administração de cargos e salários continuam válidos; o que deve ser mudado e muito são as formas de aplicação. Esta mesma aplicação deve ser de forma simples, transparente e com coerência.

Conclusão

O rompimento com a visão fragmentada e processual do trabalho, para a classificação dos cargos, procedimento que durante muito tempo foi adotado pelas organizações, está em cheque! Entender o colaborador como partícipe ativo de um todo e, em transição para uma carreira e não simplesmente uma função ou cargo, é a nova postura dos pesquisadores do tema cargos, salários e carreira.

²³ Entrega – conceito relacionado ao termo competência individual. Ou seja, acredita-se que a meritocracia deve reconhecer a efetiva (e não a potencial) contribuição dos colaboradores para o sucesso organizacional.



A QUESTÃO MOTIVACIONAL

Uma das questões mais polêmicas referentes ao salário é se este funcionaria como um fator de motivação para os funcionários.

Associando a teoria de Maslow à nossa questão de salário, como fator de motivação, observamos que, indiretamente, este contribui, é o pano de fundo para a satisfação das necessidades apresentadas pelo autor²⁴.

É por intermédio do salário que temos assegurada a satisfação de nossas necessidades básicas independentes da empresa, tais como moradia, alimentação, etc.; quanto à segurança relacionada ao trabalho, à estabilidade da empresa no trabalho e à estabilidade que possa ser proporcionada aos funcionários em termos de garantia de emprego e recebimento dos salários em dia, também são de suma importância.

De certa forma, o salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de auto-estima, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor por meio da concessão de aumentos de mérito, que vêm ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber.

O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreira, se bem administrado pelo departamento de recursos humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses.

O papel do salário está intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. Herzberg divide os fatores em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação.



A motivação humana é objeto de estudo de diversas disciplinas das Ciências Humanas Aplicadas. Disciplinas como psicologia e sociologia (e suas variações e ramos de estudo) se dedicam à este tema que é tão rico e importante para os gestores de um modo geral (e gestores de pessoas em

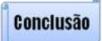
²⁴ Os cinco níveis de necessidades de acordo com Maslow são: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidade de autorealização.



especial).

Os autores clássicos sobre o tema são: o Abraham Maslow, psicólogo americano e, Frederick Herzberg, pesquisador americano.

Portanto, podemos concluir que o salário não é fator de motivação, quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao funcionário; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, e o funcionário busca a garantia de sua sobrevivência. Porém, se analisarmos os fatores motivadores sem levarmos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante para o funcionário que a relação entre esses elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar o seu desempenho.



Vimos o poder limitado do salário como um fator motivacional, o que resulta na busca de outros fatores com a mesma finalidade por parte da empresa, como benefícios, ambiente e clima organizacional. No entanto, vimos que a falta ou inadequação do salário pode causar desmotivação nos colaboradores.



O DILEMA DA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS (OU DOS PLANOS DE CARREIRA)

Se, por um lado, as empresas necessitam manter salários competitivos para atrair pessoas capacitadas para seus quadros, por outro lado, os salários representam uma parte significativa nos custos, representando um grande dilema.

E como manter salários competitivos sem que eles interfiram nos custos, oferecendo riscos à competitividade da empresa? Tendo uma política de poucos, bons e bem remunerados colaboradores.

Mas somente isso não é suficiente. É ainda necessário cuidar do equilíbrio salarial interno, oferecer oportunidades de crescimento profissional e repensar a forma de remuneração. Existem várias alternativas para isso, que ultrapassam as questões centrais da política clássica da gestão de cargos e salários, a implantação de um plano que propicie carreira profissional e de uma política séria de participação nos lucros ou resultados, além de benefícios diferenciados.

É comum no mercado, principalmente entre as empresas que são obrigadas a publicarem os demonstrativos contábeis, a comparação entre o peso percentual alocado para a despesa relacionada com a folha de pagamento e o percentual distribuído a título de remuneração variável (parcela cada vez mais utilizada como componente de remuneração total, uma vez que é livre de encargos).

Muitas empresas trabalham com metas para estes percentuais e dão liberdade ao DRH para a aplicação do montante de forma justa e capaz de assegurar a motivação e a retenção dos colaboradores. Trabalharemos um pouco mais com estes percentuais ao longo do curso.

O EQUILÍBRIO INTERNO E EXTERNO

A preocupação central da Administração de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo.

O **equilíbrio interno** é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante, porque



os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos demais colaboradores. Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não é visível, maior é a complexidade, ou a responsabilidade, o conhecimento, a capacidade e a produtividade.

O **equilíbrio externo** é conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações. Além disso, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldades em conservar seus talentos profissionais.



Assegurar o equilíbrio interno e externo e, ao mesmo tempo, assegurar que a empresa estará desembolsando valores compatíveis com o mercado (e principalmente competidores) é o dilema que deve ser enfrentado por todos os administradores, em especial os que atuam na área de RH.



ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (OU DE CARREIRA)

Para que a implementação seja bem sucedida, o gestor de RH deverá observar as oito etapas fundamentais, sendo que a última, relacionada com a concessão da remuneração variável tem caráter complementar ao plano de $C\&S^{25}$.

Abaixo segue um quadro com as respectivas etapas e fases importantes.

Etapas	Fases (tarefas) importantes
Planejamento e divulgação do plano	- elaboração do plano
	- discussão do plano com as gerências
	- aprovação do plano
	- divulgação do plano para os
	colaboradores
Análise dos cargos	- coleta de dados
	- descrição dos cargos
	- especificação dos cargos
	- titulação dos cargos
	- classificação dos cargos conforme os
	grupos ocupacionais
	- catálogo de cargos
Avaliação dos cargos	- escolha de cargos-chave
	- formação do comitê de avaliação
	- escolha do método de avaliação
	- avaliação dos cargos-chave
	- avaliação dos demais cargos
Pesquisa salarial	- escolha dos cargos
	- escolha das empresas
	- elaboração do manual de coleta de
	dados

²⁵ Adotaremos em alguns momentos a sigla C&S para a expressão "cargos e salários".



- coleta de dados
coletti de didos
- tabulação de dados
- análise dos resultados
- relato às empresas participantes
- cálculo da curva básica
- determinação do número de graus
- cálculo das amplitudes dos graus
- análise da sobreposição dos graus
- salário de admissão
- promoção horizontal e vertical
- reavaliação de cargos
- reajustes salariais
- nível hierárquico das aprovações
- definição de adicionais salariais
- definição do pacote de benefícios
- composição da remuneração total
- sucessão de cargos
- divulgação das carreiras aos
colaboradores
 definição do planejamento de recursos humanos
- programa de desempenho
- programa de treinamento e
desenvolvimento
- definição da estrutura do programa



PRIMEIRA ETAPA: PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO

Nesta primeira etapa, devem ser estabelecidos os objetivos que se pretende atingir com a implementação de um plano de C&S (ou de carreira).

Alguns destes objetivos são:

- atender à premissa do equilíbrio interno e externo;
- servir como instrumento de divulgação das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa;
- tornar clara a política de salários;
- servir como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento, planejamento, recrutamento e seleção;
- provocar nas pessoas motivação e estímulo para melhorar suas qualificações profissionais.

Definidos os objetivos, é necessário determinar o número de planos salariais. Esse número depende dos grupos ocupacionais da empresa, como por exemplo: operacionais, administrativos, técnicos, gerenciais, uma vez que cada grupo tem pré-requisitos distintos e, portanto, exige forma diferenciada de estabelecimento de avaliação e de composição salarial.

Determinado o número de planos, é necessário estabelecer as metodologias a serem aplicadas. Finalmente deve ser orçado o custo do projeto para a aprovação do mesmo por quem de direito.

Momentos importantes:

Discussão do projeto com as gerências

Nessa fase, devem ser realizadas reuniões com as gerências de linha para a explicação dos detalhes do projeto proposto, com a finalidade de divulgação e coleta de sugestões. As gerências devem ser estimuladas a dar contribuições, que serão importantes para a adequação do projeto à realidade da organização.

Aprovação do projeto

Após coleta de opiniões junto às gerências, o projeto, então proposto, deve ser aprovado pela alta direção da companhia. É importante o apoio da alta direção da companhia para o pleno êxito do programa.

• Divulgação do projeto aos colaboradores



Essa fase, que às vezes é negligenciada, é de suma importância. É o momento de esclarecer os objetivos a serem alcançados com o projeto, a fim de não gerar ansiedade, falsas expectativas ou, até mesmo, insegurança. Também deve ser explicada a metodologia e os resultados que serão obtidos com o programa. A divulgação do projeto aos colaboradores pode ser realizada de várias formas:

- palestra com os colaboradores;
- audiovisual explicativo;
- livretos explicativos;
- através dos gerentes;
- intranet e internet.

Conclusão

A participação efetiva da alta direção é fundamental para que a implantação de um programa de C&S ou de carreira seja bem sucedida. São muitas as etapas, mas, é a primeira que vai assegurar que o plano não será temporário e frustrante do ponto de vista dos colaboradores.



SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DOS CARGOS

As *descrições* e *especificações* de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.

Na administração de cargos e salários são utilizados muitos termos técnicos e não há padronização nesse sentido. Assim sendo, *função* será neste guia entendido como: o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização. Isto implica que numa organização existem tantas funções quanto for o número de colaboradores.

Já o termo *cargo* foi definido como o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que nos leva a considerar que numa empresa existe um número muito menor de cargos em relação ao número de funções. Por exemplo, auxiliares administrativos executando atividades de natureza similar e com pré-requisitos parecidos de seus ocupantes devem formar um único cargo.

DESCRIÇÃO DE CARGOS

A descrição de cargos permite ao analista de cargos (ou responsável pela avaliação) compreender quais são as tarefas executados pelo cargo avaliado (e não pessoa) para a melhor especificação e classificação do mesmo.

Existem três formas comumente utilizadas para a coleta de dados (que vai originar a descrição) que são: observação local, questionário, entrevista ou a combinação de pelo menos dois métodos.

MÉTODO DA OBSERVAÇÃO LOCAL

A observação local é um método rudimentar de análise de cargos. É utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, ou seja, quando as tarefas que compõem o cargo podem ser descritas e especificadas a partir da simples observação do funcionário trabalhando. Em geral, é utilizado para cargos do grupo operacional ocupacional.



Vantagens:

- permite melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações do cargo com outros, e das operações envolvendo máquinas e equipamentos;
- permite verificar in loco as responsabilidades impostas ao ocupante do cargo e as condições ambientais onde são desenvolvidos os trabalhos;
- não há necessidade de o trabalhador paralisar o trabalho.

Desvantagens:

- método moroso, que encarece o processo de coleta de dados, pois exige muito tempo do analista de cargos;
- geralmente as observações têm de ser completadas, uma vez que surgem dúvidas sobre as tarefas e especificações do cargo;
- método restrito para a análise de cargos cujas tarefas sejam simples e repetitivas.

MÉTODO DO QUESTIONÁRIO

O questionário é um método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais. Geralmente são elaborados questionários-padrão, um para cada grupo ocupacional, pois os fatores de especificação são diferentes. Os questionários são distribuídos para os colaboradores ou para os gerentes preencherem. Quando os questionários forem usados para a coleta de dados dos cargos do grupo ocupacional operacional, recomenda-se que sejam preenchidos pelas gerências.

O questionário deve ser elaborado de forma simples e clara. Deve, também, ser acompanhado de instruções, podendo até ser elaborado um "modelo" já preenchido para servir como exemplo.

Vantagens:

- método rápido para a obtenção de informações;
- é o mais econômico dos métodos.



Desvantagens:

- devido ao desconhecimento, pelos colaboradores, das técnicas de análise de cargos, o preenchimento geralmente é incorreto ou incompleto;
- dificilmente serão conseguidas boas descrições e especificações de cargos, caso seja utilizado apenas esse método para a análise de cargos.

Abaixo exemplos de questões para diferentes grupos ocupacionais:

• Cargos gerenciais

Instrução

- 1. Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar seu cargo?
- 2. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

Experiência

- 3. Qual o tempo mínimo de experiência para treinar alguém, com o nível de instrução e habilitação apontados a desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo?
- 4. Qual a posição do cargo no organograma?

Responsabilidades

- 5 a) Total da folha de pagamento sem encargos (anual) R\$
- 5 b) Total do seu orçamento (anual) R\$
- 5 c) Total da receita operacional (anual) R\$

Complexidade das tarefas

6. Indique sua tarefa mais complexa, por quê?

Autonomia

7. Indique as decisões mais importantes que você toma sem a necessidade de levar à apreciação de seu superior.

Contatos

8. Informe as finalidades dos contatos mantidos para a realização do seu trabalho.



Cargos profissionais, técnicos e administrativos

Instrução

1. Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar seu cargo?

Experiência

- 2. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo?
- 3. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

Complexidade das tarefas

4. Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

Iniciativa

- 5 a) Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho.
- 5 b) Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

Responsabilidade por numerários

6. No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens?

Responsabilidade por máquinas e equipamentos

7. Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

Responsabilidade por contatos

- 8 a) Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de sua função.
- 8 b) Cite: cargos das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações.

Responsabilidade por assuntos confidenciais

- 9 a) Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?
- 9 b) Quais as conseqüências que a divulgação inadvertida poderia causar à nossa companhia?



Efeito de erros

- 10 a) Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?
- 10 b) Há possibilidade de que os erros descritos possam ser constatados? Indique-os.
- 10 c) Quais as conseqüências dos erros?

Supervisão exercida

11. Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe: cargos supervisionados, número de funcionários e somatório dos salários.

• Cargos operacionais

Instrução

- 1 a) Especifique o nível de instrução mínimo necessário para a execução das tarefas do cargo. Não mencione o seu nível de instrução, mas sim aquele necessário para o desempenho satisfatório da função.
- 1 b) Você efetua cálculos? Cite os que utiliza.

Experiência

2. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo?

Complexidade das tarefas

3. Indique qual a tarefa de execução mais difícil. Por quê?

Iniciativa

- 4 a) Como seu superior controla o seu trabalho?
- 4 b) Quais as decisões que você toma sem consultar o seu superior imediato?

Riscos/Segurança

- 5 a) Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que sejam observadas as normas de segurança?
- 5 b) Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho de sua função?

Condições do ambiente de trabalho

6. Cite os fatores existentes no seu ambiente de trabalho: pressão, calor, fumaça, frio, etc.



Esforço físico

7. Seu trabalho é executado: andando, em pé, agachado, sentado, etc.

Esforço visual

8. Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual?

Esforço mental

9. Na execução do seu trabalho é exigido esforço mental?

Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas

10. Quais são as máquinas, equipamentos e ferramentas são de sua responsabilidade?

Responsabilidade por supervisão

11 a) Informe número e cargo dos supervisionados diretos:

11 b) Você supervisiona indiretamente (por intermédio de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores? Informe o número e o cargo:

Responsabilidade por erros

12. Quais os erros que podem ser cometidos no exercício de sua função e que consequências teriam?

MÉTODO DA ENTREVISTA

A entrevista é, sem dúvida, o melhor método para a obtenção dos dados imprescindíveis à análise dos cargos. Com este método, o analista de cargos conduz a entrevista, previamente estruturada, com ocupante do cargo, buscando informações essenciais sobre o cargo em análise, para eliminar todas as dúvidas que possam surgir sobre as tarefas e especificações. Para que o método funcione bem, é necessário estruturar a entrevista em etapas.

• Primeira etapa – Informações gerais

Deve-se explicar ao colaborador o motivo da entrevista e solicitar que ele se prepare pensando nas tarefas que desempenha e em suas responsabilidades.

• Segunda etapa – "Quebra-gelo" e finalidade da entrevista

É necessário conquistar a confiança do entrevistado e, para isso, aconselha-se uma apresentação franca e cordial. A seguir, deve-se esclarecer o



entrevistado sobre os motivos da entrevista, e a melhor maneira é apresentar a ele os objetivos da análise de cargos. Pode-se explicar também, que, para analisar os cargos da organização, é necessário obter dados, e quem mais conhece aquele cargo na empresa é o seu ocupante. É importante dizer ao entrevistado que suas respostas serão anotadas para que sejam elaboradas a descrição e a especificação do cargo, que serão posteriormente criticadas por ele.

• Terceira etapa – Análise das tarefas do cargo

Uma forma fácil de obter esses dados é solicitar que o ocupante liste suas tarefas. No caso de a entrevistada ser uma secretária, será pedido a ela que liste suas tarefas:

- arquivar documentos; digitar cartas; redigir correspondências.

Uma vez obtida a lista de tarefas, será pedido à entrevistada que diga "como" são realizadas as tarefas:

- arquivar documentos, separando-os por assunto e em ordem cronológica;
- digitar cartas, utilizando editor de texto, através de microcomputador;
- redigir correspondências, baseando-se em outras já expedidas.

Caso o objetivo de cada tarefa não esteja claro, será pedido à entrevistada que o explique. Nesta fase da entrevista, devem ser obtidos os dados referentes às tarefas componentes dos cargos, quanto "ao que é feito", "como é feito", "por que é feito" (quando necessários).

• Quarta etapa – Análise de especificação do cargo

Nessa etapa, o entrevistado fornece ao entrevistador uma estimativa de especificação do cargo. É sempre bom lembrar ao entrevistado que não se trata do nível de instrução, experiência, etc. dele, mas do que o cargo exige. As perguntas nunca devem levar à respostas tipo "sim" ou "não".

• Quinta etapa – Encerramento da entrevista

Aqui o entrevistador lembra ao entrevistado que com os dados levantados serão elaboradas a descrição e a especificação do seu cargo que, se necessário, ele retornará para esclarecer eventuais dúvidas. Após a entrevista, o analista elabora a descrição e especificação do cargo, apresenta ao colaborador a descrição para críticas, bem como à gerência para a confirmação dos dados.



A entrevista deve ser realizada no local de trabalho do entrevistado, para deixá-lo mais à vontade e permitir que ele mostre exemplos do trabalho que realiza.

Vantagens:

- possibilita a descrição e esclarecimento de dúvidas com o ocupante do cargo;
- os dados obtidos são mais confiáveis;
- pode ser aplicado a cargos de todos os grupos ocupacionais.

Desvantagens:

- caso a entrevista seja mal estruturada, poderão surgir reações negativas por parte dos colaboradores e descrédito nas atividades posteriores à análise de cargos;
- custo elevado, uma vez que exige analistas de cargos com experiência neste tipo de trabalho.



Vimos as vantagens e desvantagens dos três métodos de coleta de informações para a análise dos cargos. Custo, integridade das informações e tempo; são as principais variáveis que devem ser levadas em consideração, as organizações que compreendem formas de não prejudicar a coleta de dados e ao mesmo tempo, ganhar tempo ou economizar recursos, são as que se tornam reconhecidas como de vanguarda no mercado.

MÉTODOS COMBINADOS

Para amenizar as desvantagens de cada método, devem ser utilizados *métodos combinados* para o levantamento de dados. As várias combinações dos métodos estão na tabela:

Combinações	Forma de aplicação	Discriminação na forma de aplicação	Vantagens
	Ocupante	O ocupante responde ao	



	do cargo	questionário e o	- Diminui o
Questionário		analista faz uma entrevista tendo por base as	tempo de entrevista.
+ entrevista	Gerência	informações declaradas no questionário.	- Melhora a qualidade das informações coletadas pelo questionário.
		A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o analista faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário.	
Questionário + Observação local	Gerência e ocupante do cargo	A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o analista observa o trabalho executado pelo ocupante.	- Diminui o tempo de observação no local.
Observação local + Entrevista	Ocupante do cargo e gerência	Inicialmente o analista observa o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e, após, realiza uma rápida entrevista com o gerente.	- Elimina as dúvidas surgidas com a observação.



ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

A especificação do cargo é dividida em quatro grandes áreas: Mental, Responsabilidades, Física e Condições de trabalho. Cada uma dessas áreas é, ainda, subdividida em fatores, ou seja, em requisitos e qualificações:

- Área Mental Determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.
- Área de Responsabilidades Determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Os requisitos mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.
- Área Física Determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, etc. Os requisitos mais comuns são: esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física.
- Área de Condições de Trabalho Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: ambiente de trabalho e riscos.

Os fatores servem para mensurar isoladamente as diferenças entre os cargos. Os fatores de análise são, geralmente, diferentes em cada grupo ocupacional²⁶. Por exemplo, o fator condições de trabalho é muito importante na especificação do grupo ocupacional operacional, não sendo importante no grupo ocupacional administrativo. Um fator é incluído para estudo de um grupo

²⁶ Os grupos ocupacionais, servem para classificar os cargos e administrá-los diferentemente. Não há nenhuma rigidez para essa classificação de cargos, e o número de grupos depende do porte da organização e de sua área de atuação. Existem organizações que classificam em um único grupo ocupacional os gerentes, técnicos de nível médio, profissionais de nível superior e administrativo. O mais comum é encontrarmos pelo menos três grupos ocupacionais como segue: Grupo Ocupacional Operacional, Grupo Ocupacional Técnico de Nível Médio, Administrativo e Profissionais de Nível Superior e Grupo Ocupacional Gerencial.



ocupacional quando, através dele, torna-se possível perceber as diferenças entre os cargos desse grupo. Assim em certo grupo ocupacional, por exemplo, operacional, se o fator risco especificar o mesmo grau a todos os cargos, esse fator não precisa ser incluído na análise.

O quadro a seguir apresenta os fatores de diferenciação utilizados por área e sua frequência nos grupos ocupacionais:

Áreas	Fatores	Op	Adm	Tec	Pro	Ger
Mental	Instrução		X	X	X	X
	Conhecimento		X	X	X	X
	Experiência		X	X	X	X
	Complexidade das tarefas	X	X	X	X	X
	Iniciativa	X	X	X	X	X
Física	Esforço físico	X				
	Posições assumidas	X				
	Habilidade manual	X				
	Concentração mental/visual	X	X	X	X	
	Monotonia	X	X	X		
Responsab.	Por material ou produto	X		X		
	Por ferramentas e equipamentos	X	X	X		
	Por erros	X	X	X	X	X
	Por valores (dinheiro, títulos e documentos)		X	X	X	X
	Por contatos		X	Λ	X	X
	Por segurança de outros	v	Λ	v		X
	Por subordinados	X		X	X	X
	Por decisões	X	X	X	X	X
	Por dados confidenciais	21	X	X	X	X
Condições	Ambiente de trabalho	X				
Trabalho	Riscos	X				

No quadro seguinte, cada fator de diferenciação é definido para fins de especificação dos mesmos:



Fatores	O que especificar
Instrução	Instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização.
Conhecimento	Conhecimentos essenciais exigidos para o exercício do cargo.
Experiência	Tempo estimado para que o ocupante do cargo, desde que possua os conhecimentos exigidos, possa desempenhar, normalmente as tarefas componentes do cargo em análise.
Iniciativa Complexidade	Relato da complexidade das tarefas, do grau de supervisão recebida pelo ocupante para o desempenho de suas atividades e do discernimento, julgamento ou decisão exigidos para a solução de problemas. Esse fator pode também ser desmembrado em iniciativa, complexidade das tarefas e supervisão recebida.
Responsabilidade por supervisão	Relato da extensão da supervisão exercida, sendo verificado o número de subordinados e a natureza da supervisão (complexidade das tarefas supervisionadas).
Responsabilidade por máquinas e equipamentos	Considera a responsabilidade exigida com relação ao manejo, manutenção e guarda de máquinas, ferramentas e equipamentos, bem como a prevenção contra estragos ou prejuízos devidos a descuido.
Responsabilidade por numerário	Considera a responsabilidade exigida do ocupante do cargo pela guarda e manuseio de dinheiro, títulos e documentos da companhia e possibilidade de perda dos mesmos.
Responsabilidade por erros	Considera o risco de ocorrência de erros na execução do trabalho que possam afetar a imagem da companhia ou trazer prejuízos para a mesma.
Responsabilidade por materiais e produtos	Considera a responsabilidade por materiais ou produtos (matéria-prima, produtos acabados, fluidos, etc.) sob custódia do ocupante do cargo e a extensão e probabilidade de prejuízos financeiros ou operacionais que possam resultar em razão do exercício do cargo.
Responsabilidade por segurança de terceiros	Considera a possibilidade de ocorrência de acidentes a que se exponham outros colaboradores, na realização das tarefas pelo ocupante do cargo, mesmo agindo dentro dos padrões de segurança exigidos pela companhia.
Esforço mental e visual	Exigência de concentração ou atenção mental ou visual requerida do ocupante do cargo. Devem ser determinadas a freqüência, a intensidade e a continuidade do esforço mental



	e visual.
Responsabilidade por contatos	Considera a natureza dos contatos efetuados pelo ocupante do cargo para resultados de seu trabalho. Devem ser evidenciados o objetivo,a freqüência e a hierarquia das pessoas com quem são mantidos os contatos, bem como se são internos ou externos.
Esforço físico	Exigências quanto ao esforço físico requerido do ocupante do cargo, que envolvam posições incômodas, carregamento de pesos, bem como a intensidade dessa exigência no trabalho.
Risco	Considera a possibilidade de ocorrência de acidentes com o próprio ocupante do cargo, apesar da observância das normas de segurança. Deve ser evidenciada a freqüência de exposição, a probabilidade e a gravidade das lesões provenientes dos possíveis acidentes.
Condições de trabalho	Considera as condições físicas do ambiente de trabalho do ocupante do cargo, tais como: ruído, calor, sujeira, vibrações, gases, fumaça, etc.

EXEMPLOS DE ANÁLISES DE CARGOS (ATRAVÉS DA DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO)

O produto da fase de análise de cargos é a ficha apresentada a seguir, que contém o título do cargo²⁷, a unidade (ou departamento), a descrição detalhada e a sumária (que é um breve resumo da detalhada) a especificação (com base nos fatores de diferenciação) e, os dados do analista de C&S e a data.

Título do cargo: Mecânico Ajustador

Unidade: Produção

Descrição sumária: Fabrica, repara e faz acabamento de peças ou partes de equipamentos mecânicos, operando máquinas e utilizando ferramentas manuais

Descrição detalhada:

- executa trabalhos de manutenção na oficina em bombas, agitadores, redutores

²⁷ O título a ser atribuído deve ser universal, isto é, aquele utilizado pela maioria das empresas. Nas denominações de cargos com vários níveis de complexidade, mas de mesma família, deve ser utilizado para diferenciar, letras A, B, C; números romanos I, II, III, IV e V; ou ainda, Junior, Pleno, Sênior.



- e outros equipamentos mecânicos, baseando-se em desenhos ou instruções recebidas;
- desmonta os equipamentos, verifica folgas, tolerância e o estado de conservação dos componentes, tais como: rolamentos, buchas, retentores, selos mecânicos, mancais e outros. Ajusta, conserta, substitui componentes e monta os equipamentos, bem como testa os reparos efetuados;
- fabrica, repara, recupera e faz acabamento de peças, cortando, serrando, limando, furando, rebitando, parafusando, raspando e ajustando o material, usando uma gama variada de máquinas operatrizes e ferramentas, tais como: furadeira, esmeril, serra mecânica ou manual, martelo e outros;
- prepara e afia ferramentas, tais como: tesouras, talhadeiras, ponteiras, brocas, chaves de retirar roscas;
- examina, identifica, localiza e elimina defeitos de máquinas operatrizes, tais como: tornos horizontal e vertical, plainas, retíficas, fresadeiras, furadeiras, cortadores;
- executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério do seu superior imediato.

Especificação:

1. Instrução

Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimento

Reparo de equipamentos e máquinas, inclusive operatrizes, operação de máquinas operatrizes, desenho de máquinas e equipamento mecânicos.

3. Experiência

Seis anos, adquirida no exercício de cargos da carreira e no próprio cargo.

4. Iniciativa/complexidade

Tarefas rotineiras, porém com muitos detalhes. O ocupante recebe orientação no início e no final de cada tarefa. É exigida iniciativa para decidir sobre a troca de peças desgastadas.

5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Utiliza em seu trabalho ferramentas comuns. É responsável pelo reparo de peças e equipamentos, e a manutenção inadequada pode causar perdas.

6. Responsabilidade por erros

A manutenção inadequada pode resultar em mau funcionamento e quebra de máquinas e equipamentos, podendo causar danos a pessoas e paralisação de



trabalhos.	
------------	--

7. Esforço físico

Esforço físico constante, carregando motores, peças e equipamentos; o ocupante trabalha em posições incômodas (agachado, curvado, etc.).

8. Esforço visual

Esforço visual constante para reparar detalhes de equipamentos.

9. Ambiente de trabalho

O ocupante está sujeito a trabalhar em ambientes sujos, com graxas e barulho.

Data da elaboração://	Revisão:

Título do cargo: Assistente Administrativo

Unidade: Escritório Central

Descrição sumária: Prepara relatórios com informações contábeis e financeiras, auxilia na análise de relatórios mais complexos, administra o desembolso de recursos.

Descrição detalhada:

- Prepara relatórios com informações contábeis e financeiras em formato de planilhas.
- Coleta informações com os auxiliares do departamento para a verificação dos apontamentos contábeis e financeiros.
- Auxilia o coordenador do departamento na formatação de relatórios de análises e desempenho.
- Verifica o cumprimento pró-rata do orçamento financeiro.
- Administra o desembolso de verbas relacionadas a despesas de viagens.
- Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério do seu superior imediato.

Especificação:

1. Instrução

Formação escolar: Curso superior da área de administração.

2. Conhecimento

Preparação de planilhas eletrônicas e manuseio como usuária de sistemas ERP.

3. Experiência



Seis meses, adquirida no exercício de cargos da carreira ou no próprio cargo.

4. Iniciativa/complexidade

Tarefas rotineiras, porém com muitos detalhes. É exigida iniciativa para análise de informações inconsistentes e a eliminação de possibilidades de fraudes.

6. Responsabilidade por erros

Pode trabalhar com dados incorretos e comprometer, portanto na interpretação de seus relatórios.

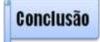
7. Responsabilidade por numerários

Como trabalha com a análise e alocação de recursos, pode não perceber a má utilização dos mesmos, acarretando desembolsos desnecessários e fraudes.

9. Ambiente de trabalho

O ocupante está sujeito a trabalhar em ambientes adequados e seguros.

Data da elaboração://	Revisão:



É na *descrição* e *especificação* dos cargos que está o "segredo" dos planos de carreira de sucesso! Uma boa descrição é fundamental para uma adequada especificação. A partir daí poder-se-á proceder a *classificação* (avaliação) dos cargos.



TERCEIRA ETAPA: AVALIAÇÃO DOS CARGOS

Por meio da **avaliação de cargos** é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é pela avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários.

Qualquer que seja o método escolhido para a avaliação dos cargos, é desejável que esta seja feita por um comitê. Com o comitê garante-se maior harmonia e maior aceitação dessas avaliações pelos membros da organização como um todo.

Para facilitar o processo de avaliação, pode ser selecionada uma amostra de cargos, cerca de 20%, de todos os grupos ocupacionais. Essa amostra é denominada de **cargos-chave**. Inicialmente, apenas os cargos-chave são submetidos ao processo de avaliação. Esse processo permite testar o método de avaliação e irá facilitar a avaliação dos demais cargos, uma vez que a avaliação dos cargos-chave servirá como parâmetro para a avaliação dos demais. Os cargos a serem alocados nessa amostra como chave, devem obedecer a certos pré-requisitos: representar toda a estrutura do plano, isto é do menor ao maior em grau de importância; representar todas as áreas da empresa ou da maior parte; possuir preferencialmente numerosos ocupantes.

Método de avaliação é um instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo para a construção da hierarquia. É uma "régua" que permite mensurar o cargo. Os métodos podem ser subdivididos em não quantitativos e quantitativos. Escalonamento graus predeterminados são métodos classificados como não quantitativos e, pontos e comparação de fatores são classificados como métodos quantitativos.

Os métodos não quantitativos permitem uma rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da avaliação; já os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade, demandando, contudo, maior tempo e custo durante a implantação. Mas, para as pequenas e médias empresas, talvez o mais recomendável seja a adoção de métodos não quantitativos, por envolverem número menor de cargos e assim diminuir os custos de implantação.



A maior vantagem dos métodos não quantitativos é a simplicidade, contudo, essa mesma simplicidade pode comprometer o sistema salarial, porque os colaboradores podem não aceitar os resultados da avaliação.

MÉTODOS NÃO QUANTITATIVOS PARA A AVALIAÇÃO DE CARGOS

MÉTODO DE ESCALONAMENTO

O método de **escalonamento** permite a hierarquização dos cargos, avaliando-os de forma abrangente em função da complexidade das atividades. A complexidade deve ser analisada em função da dificuldade exigida de seus ocupantes para desenvolvimento das atividades propostas. Também devem ser analisadas as exigências de experiência, conhecimentos e escolaridade.

ESCALONAMENTO SIMPLES

Pelo **escalonamento simples**, os membros do comitê de avaliação, isoladamente, hierarquizam os cargos-chave em análise e chegam juntos a um consenso. Supondo que esses cargos tenham sido escolhidos como chave, uma vez fixados os escalonamentos ou graus, deveriam ser avaliados os demais cargos pertencentes a esse grupo ocupacional. Agora, pelo processo de comparação, os demais cargos são avaliados em um dos escalonamentos ou graus.

Escalonamento	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Consenso	
1	Motoserrista	Motorista	motoserrista	motoserrista	
2	Motorista	motoserrista	Carpinteiro	motorista	
3	Carpinteiro	carpinteiro	Motorista	carpinteiro	
4	Mecânico	Mecânico	Mecânico	Mecânico	
5	Almoxarife	almoxarife	Almoxarife	Almoxarife	

COMBINAÇÃO BINÁRIA

Pelo método de **escalonamento através da comparação binária** os cargos-chave são comparados aos pares, de tal sorte que cada cargo em análise é



comparado a outro, resultando em uma hierarquização. Para facilitar o processo, normalmente é utilizada a tabela de dupla entrada.

Cargo	Almoxarife	Motorista	Carpinteiro	Motoserrista	Mecânico	Adição1	Escalonamento
comparado							
Almoxari	XXX					+1	
fe							
Motorista		XXX				+1	
Carpinteir			XXX			+1	
0							
Motoserri				XXX		+1	
sta							
Mecânico					XXX	+1	

De posse da tabela, cada avaliador compara os cargos das linhas com os cargos das colunas, procurando estimar aquele de maior peso, registrando-o com o sinal (+). Quando na comparação o cargo da linha for inferior ao do cargo da coluna, aquele recebe o sinal (-). Terminada a comparação dos pares, somam-se os sinais obtidos por cada cargo nas linhas e adiciona-se 1, resultando no escalonamento ou grau. Após a avaliação individual, reúnem-se os membros do comitê para chegar ao consenso. Este método não permite empate e nenhum par pode ficar sem escolha.

MÉTODOS QUANTITATIVOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

O método de avaliação por pontos consiste em avaliar os cargos, atribuindo pontos com base na descrição dos fatores, com níveis de dificuldade crescente. É o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são mais facilmente compreendidos e aceitos pelos colaboradores. É o método quantitativo mais conhecido e utilizado.

Para a implementação do mesmo, devem ser selecionados para avaliação os fatores que sejam comuns à maioria dos cargos de determinado grupo ocupacional e que, ao mesmo tempo, demonstrem as peculiaridades de cada um.

Os fatores são graduados, descrevendo níveis de dificuldade crescente, e cada grau (nível de dificuldade) recebe certo número de pontos, também crescente. Os fatores constituirão "réguas" de avaliação que permitirão mensurar as múltiplas dimensões de cada cargo. Os cargos ao serem avaliados em cada



grau de cada fator recebem pontos, o que permite estabelecer uma hierarquia dos cargos de acordo com os totais percebidos por eles.

Exemplo de manual de avaliação de cargos operacionais

Fator: INSTRUÇÃO

Esse fator especifica as exigências do cargo em termos dos conhecimentos teóricos requeridos para a compreensão e execução das tarefas.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	O cargo requer capacidade para interpretar e executar instruções verbais simples e conhecimentos elementares de leitura e escrita.	18
В	O cargo requer capacidade para ler e escrever notas detalhadas, operações simples, com o emprego de medidas métricas.	45
С	O cargo requer capacidade para ler e escrever notas detalhadas, efetuar cálculos matemáticos que envolvem o conhecimento de áreas, volumes e pressões de trabalho. Exige leitura e interpretação de desenhos, tabelas e diagramas elementares.	72
D	O cargo requer capacidade para aplicar conhecimentos matemáticos de álgebra, geometria e trigonometria. Exige leitura e interpretação de desenhos, tabelas e diagramas. Utiliza instrumentos de medição de precisão.	99
Е	O cargo requer formação técnica básica para compreensão de problemas técnicos gerais, desde movimento, tensão de metais, resistência de materiais. Exige conhecimento de desenho técnico.	126

Fator: EXPERIÊNCIA

Esse fator especifica o período de tempo necessário para que o funcionário possa adquirir adestramento suficiente ao desempenho satisfatório do cargo.



GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Até 3 meses.	23
В	De 3 a 6 meses.	51
С	De 6 a 12 meses.	78
D	De 1 a 3 anos.	106
Е	De 4 a 6 anos.	133
F	Acima de 6 anos.	161

Por essa metodologia, o comitê avalia todos os cargos em todos os fatores. Com o resultado da avaliação chega-se ao escalonamento dos cargos por pontos, que, a título de exemplo, pode resultar na seguinte hierarquia:

Motorista	315 pontos
Motoserrista-rapelista	356 pontos
Carpinteiro	425 pontos
Almoxarife	523 pontos
Mecânico-ajustador	612 pontos



Para que o plano de C&S ou de carreira não perca a credibilidade (tão necessária para sua sustentação a médio e longo prazo) a escolha do método de avaliação é muito importante. Os colaboradores precisam compreender o porque de um operador de empilhadeira receber menos do que um motorista de caminhão. O conhecimento e a concordância dos critérios assegura a sustentação necessária para o sucesso do plano.



QUARTA ETAPA: PESQUISA SALARIAL

CONCEITUAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. A pesquisa salarial não difere das demais pesquisas e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para propiciar tomadas de decisões. Dessa forma, pela pesquisa salarial é possível conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado às definições de convenções e acordos.

A pesquisa salarial fornece elementos importantes para a determinação de critérios de política salarial a ser praticada pela empresa. É por meio da pesquisa salarial que alcançamos o "equilíbrio externo", uma vez que pelos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa.

A pesquisa salarial também fornece dados para a ponderação do manual de cargos pelo método de pontos, quando da implantação do plano de cargos e salários. Normalmente, a pesquisa salarial é elaborada no momento de implantação do plano de C&S e, posteriormente, realizada sistematicamente uma vez por ano, para o acompanhamento do valor dos salários no mercado de trabalho.

• Amostra de dados da pesquisa

Com base no conceito de população e amostra, a pesquisa é realizada por amostra de cargos e empresas que, sem bem elaborada, permitirá interferência sobre os demais cargos e empresas do segmento pesquisado.

Geralmente são utilizadas duas técnicas de amostragem: estratificada e de conveniência. Utiliza-se a amostra estratificada para a escolha dos cargos a serem pesquisados. Assim são escolhidos cargos de diversos planos salariais. Utiliza-se a amostra de conveniência para a escolha das empresas que irão compor o rol de pesquisadas, uma vez que a será da conveniência do pesquisador. Assim, normalmente são escolhidas empresas pertencentes ao mesmo segmento de negócio ou por outros critérios que convenham à empresa pesquisadora.



Qualidade da pesquisa

A qualidade da pesquisa salarial está relacionada diretamente com a metodologia de coleta de dados. Nada adiantará ter um número significativo de empresas e cargos, se a coleta for malfeita. Uma forma comum de surgirem erros de coleta de dados é pelo envio de cadernos às empresas sem contato pessoal entre o pesquisador e o pessoal respondente pela empresa participante.

Metodologia de coleta de dados

Normalmente são pesquisados os salários recebidos e respectivas incidências de frequência, pelos ocupantes de cada cargo incluído na pesquisa das empresas participantes. Através de critérios estatísticos, os dados são ajustados em função da data-base de cada empresa, número de salários pagos anualmente aos ocupantes dos cargos e o número de horas trabalhadas, dados esses também incluídos na pesquisa.

Quando a pesquisa abrange os cargos executivos, devem ser computados os salários mais os benefícios, uma vez que este último grupo geralmente é muito significativo na composição da remuneração total deste grupo ocupacional. São comuns benefícios como carro, manutenção do carro, assistência médica, pagamento de escola, etc.

Quando necessário, para a composição do valor total a ser comparado, pode-se atribuir valores aos benefícios. O valor monetário a ser atribuído ao benefício automóvel pode ser calculado pelo valor correspondente ao pagamento do *leasing* do preço do veículo para dois ou três anos. O valor monetário dos demais benefícios deve ser correspondente ao seu custo (plano de saúde, pagamento de escolas) ou limites estabelecidos (cartão de crédito, cota para abastecimento de combustível, etc.).

ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DA PESQUISA

Para a elaboração da pesquisa salarial, devem ser seguidas as seguintes fases:

- seleção dos cargos a serem pesquisados;
- seleção das empresas participantes;



- preparação do manual de coleta de dados;
- coleta de dados;
- tabulação dos dados;
- análise do resultado e recomendações;
- relatório aos participantes;
- seleção dos cargos a serem pesquisados.

A primeira decisão a ser tomada é quanto ao número de cargos a ser incluído na pesquisa (amostra), que não pode ser excessivo; deve ser inferior a 50. Os cargos devem ser representativos, tanto interna quanto externamente. Devem ser específicos, para evitar dúvidas sobre o seu conteúdo, e não incluir grande variedade de tarefas. São os cargos universais, isto é, facilmente comparados entre as empresas a serem pesquisadas.

Devem ser escolhidos cargos de todas as classes salariais, para ser possível estimar as estruturas salariais. Assim, na pesquisa devem ser incluídos cargos das classes menores, cargos das classes intermediárias e das classes superiores.

• Seleção das empresas participantes

Este é também um dos pontos importantes da pesquisa, uma vez que as empresas a serem convidadas formarão o universo de abrangência do mercado. O conceito de mercado, portanto é amplo, pois considera a remuneração oferecida por todas as empresas para os referidos cargos. As empresas que serão convidadas a participar de uma pesquisa salarial não podem ser escolhidas aleatoriamente. Quanto maior for o número de empresas, mais consistentes serão os dados, mas como não se pode convidar todas as empresas, o número ideal é entre 10 e 20 empresas.

Devem ser escolhidas empresas do mesmo porte da companhia pesquisadora. O ideal é que sejam escolhidas empresas concorrentes ou que empreguem o mesmo tipo de profissionais. As empresas a serem escolhidas devem ser localizadas na mesma região da empresa patrocinadora da pesquisa.

Deve ser observado se as empresas a serem convidadas são bem organizadas, ou seja, aquelas que mantêm estrutura de salários, para que os dados a serem coletados possam ter consistência.



• Preparação do manual de coleta de dados

A pesquisa, além de abranger a coleta de dados salariais, pode também servir como fonte de levantamento de dados referentes a benefícios e políticas de recursos humanos. No entanto, se forem muito os itens adicionais incluídos, recomenda-se que seja elaborada uma política à parte. Obrigatoriamente, devem ser consultadas informações sobre datas e percentuais de reajustes por acordo, para a correção dos dados para a mesma data-base. O caderno de coleta de dados deve conter instruções precisas sobre o preenchimento dos gabaritos de respostas, relação das empresas que estão sendo pesquisadas e as descrições dos cargos inclusos na pesquisa.

Para maior facilidade na comparação, recomenda-se que façam parte da descrição os fatores de especificação: conhecimento, instrução e experiência exigida pelo cargo.

Coleta de dados

As empresas participantes devem ser convidadas antes do início da coleta e informadas da data de sua realização. No momento da coleta, normalmente, é entregue às empresas participantes uma carta, assinada pelo gerente responsável pela condução da pesquisa, que assegura absoluto sigilo sobre os dados coletados, além do compromisso de entregar o relatório final da tabulação de dados.

Tabulação dos dados

É o tratamento estatístico da amostra coletada em uma pesquisa salarial. De posse dos dados coletados, inicia-se o processamento dos mesmos. Inicialmente, as remunerações são corrigidas para a mesma data-base, e são convertidas para o mesmo número de horas mensais. Deve-se proceder uma análise, para a identificação de dados extremos, que poderão influenciar na configuração dos níveis e faixas. Isso feito, os dados estão prontos para o processamento.

Cargo: secretária	Dados ajustados para Julho/09	Data realização: mai- jun/09	
Empresa	Freqüência	Remuneração média	



1	1	R\$ 790,00
2	6	R\$ 670,00
3	8	R\$ 700,00
4	13	R\$ 809,00
5	12	R\$ 830,00
Empresa pesquisadora	7	R\$ 776,00

Origem informação	Cargo	Freqüência	Remuneração média
Mercado	Secretária Jr.	2	R\$ 790,00
Mercado	Secretária Pl.	16	R\$ 836,00
Mercado	Secretária Sr.	11	R\$ 903,00
Mercado	Ferramenteiro	31	R\$ 1250,00
Empresa pesquisadora	Secretária Jr.	0	-
Empresa pesquisadora	Secretária Pl.	2	R\$ 803,00
Empresa pesquisadora	Secretária Sr.	1	R\$ 872,00
Empresa pesquisadora	Ferramenteiro	3	R\$ 1110,00

Há a possibilidade de se apresentar as informações por cargo e empresas participantes. Há ainda a possibilidade de se apresentar os resultados já condensados, o que não permite a identificação das empresas participantes.

Análise do resultado e recomendações

Essa etapa consiste na comparação dos dados do mercado com os da empresa pesquisadora, para a formulação de políticas salariais. Um gráfico de colunas pode ajudar.

A praxe é manter os salários internos da organização próximos aos salários praticados pelo mercado, porém algumas organizações preferem adotar



política mais agressiva, a de manter os seus valores mínimos um pouco acima da média do mercado. Claro que essas empresas poderão manter e atrair indivíduos mais talentosos.

Relatório aos participantes

Tradicionalmente no mercado de trabalho, as empresas participantes recebem um relatório, que contém as medidas estatísticas. A fim de estimular a participação dessas empresas no futuro, o relatório deve ter atrações como, por exemplo, trazer o "mercado" para cada empresa participante, ou seja, cada empresa recebe as medidas estatísticas dos dados do mercado, excluídos os seus próprios. Todas essas atrações, é claro, além da confiabilidade da pesquisa e do cumprimento de prazos, fazem com que as empresas queiram, espontaneamente, participar de próximas pesquisas e sejam superadas as dificuldades normais da fase de coleta de dados.



Muitas empresas se utilizam da pesquisa salarial formal, tal como apresentada no item 7. Algumas por diversos fatores, entre os quais a falta de recursos, acabam por realizar pesquisas informais. Independente da forma, é necessária a pesquisa salarial para a certificação de qual a relação dos valores pagos pela empresa com os valores pagos por empresas do mercado.



QUINTA ETAPA: ESTRUTURA SALARIAL

Estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação. Normalmente são utilizados como curva de referência para a elaboração da estrutura os valores correspondentes às médias encontradas para os cargos do mercado. Mas, sem dúvida, essa é uma decisão política e deve ser analisada considerando a situação da empresa diante do mercado, bem como os custos envolvidos para a tomada de decisão.

A decisão de adoção do posicionamento da curva salarial em relação ao mercado depende, também, de outros fatores envolvidos na remuneração, como o pacote de benefícios e a remuneração variável. A curva salarial pode situar-se abaixo do mercado e, no entanto, a remuneração total pode ser muito atraente em função do pacote de benefícios oferecidos ou da remuneração variável como comissões, bônus, e participação nos resultados da empresa.

Existem três formas para a adoção das políticas salariais:

- a curva de mercado passa a ser a curva de referência, é a situação mais comum observada nas empresas;
- a curva de referência é posicionada no início de cada grau da estrutura, o que determina uma política salarial agressiva;
- nesta situação, ocorre o oposto da situação anterior, com o posicionamento da curva de referência ao final da faixa salarial. Nessa situação, os salários iniciais situam-se muito abaixo da média do mercado e somente alcançam a média do mercado ao final das faixas salariais. Nesse caso, somente com uma política mais agressiva de benefícios ou remuneração variável, será possível reter profissionais talentosos.

Conclusão

A definição da estrutura salarial é prerrogativa da empresa e deve levar em consideração a concorrência local por talentos, a oferta de profissionais capacitados e o assédio de talentos por parte de outras organizações. Não há obrigação de todos os cargos e ou carreiras utilizarem o mesmo posicionamento com relação à curva do mercado. Carreiras onde há oferta significativa de profissionais no mercado podem ser posicionadas no mesmo nível ou abaixo do nível do mercado.



SEXTA ETAPA: POLÍTICA SALARIAL

A política salarial determina as regras para a efetiva administração dos salários da empresa. De forma geral, essas regras estipulam o salário de admissão, as promoções, reclassificações e atualizações de salários em função do mercado.

• Salário de admissão

É o primeiro aspecto a ser determinado pela política salarial. Normalmente é estipulado o mínimo da faixa salarial de cada grau. É preciso verificar se os salários iniciais de cada grau contemplam as exigências de valores de pisos dispostos para as categorias profissionais.

• Promoção horizontal, vertical e reclassificação

Para que a administração de salários se efetive, é necessário o estabelecimento dos critérios da promoção horizontal e vertical e da reclassificação.

A *promoção horizontal* ou aumento por mérito é a passagem do colaborador para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau, decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência. Em geral, a promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro.

A *promoção vertical* ou aumento por promoção é a passagem do colaborador de um cargo para outro, classificado em grau superior. Em geral a promoção vertical obedece ao prazo mínimo de seis meses de permanência do funcionário no cargo inicial.

A reclassificação ou aumento por reclassificação ocorre quando a um cargo forem atribuídas tarefas mais complexas e que, pela reavaliação, proporcionem elevação de grau. Em decorrência, os funcionários que ocupam esse cargo, desde que tenham as novas qualificações exigidas, passam a receber o salário do novo grau de enquadramento do cargo.

Os critérios definidos para a administração dos salários devem estar descritos em uma norma ou manual. Os principais aspectos da política salarial devem ser explicitados nesse manual, vem como as responsabilidades pela administração, salário de admissão, critérios para promoções e para a reposição do poder de compra.

A implantação da nova estrutura salarial em uma organização implica processo de revisão salarial dos colaboradores. Podem ocorrer três situações: salário dentro, abaixo ou acima das faixas. As situações anômalas devem ser



tratadas isoladamente. Os salários abaixo das faixas devem ser reajustados para o mínimo e essa situação pode ser corrigida gradativamente.

Os salários acima da faixa merecem estudo mais apurado. A primeira tentativa deve ser a promoção do funcionário para cargo enquadrado em grau superior e, caso não seja possível, o *salário* pode ser congelado. No entanto, a faixa salarial é referencial e nada impede a existência de salários acima ou abaixo dela. A única restrição a ser feita é a da nova admissão com salário superior ao de um funcionário classificado no mesmo grau.

Atualmente, vivemos numa época de estabilidade econômica, com baixa inflação e com o governo não regulamentando as questões das reposições salariais. As reposições salariais são negociadas entre os sindicatos patronais e profissionais. Embora a inflação seja baixa, ela existe e continua sendo necessário acompanhar o poder de compra dos salários.

Conclusão

Conforme discutimos ao longo deste guia, para que a implementação de um plano de C&S seja bem sucedida, necessário é que a empresa adote boas e consistentes práticas. A política salarial é uma destas boas práticas, todos os colaboradores quando da contratação precisam conhecer com que freqüência e qual o mecanismo que a empresa adota para a avaliação e promoção dos profissionais. Outra dúvida que a política salarial deve responder é: com que frequência e de que forma que os salários são reajustados a fim de assegurar o poder de compra dos mesmos.



SÉTIMA ETAPA: POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Segundo Pontes (2007):

"Antes da estabilização da moeda brasileira convivemos num ambiente econômico no qual reinava a inflação com perdas constantes e grandes do poder de compra. Com a perda do poder de compra dos salários, o governo federal passou a regulamentar reajustes salariais obrigatórios, como forma de corrigir as perdas salariais causadas pela inflação. (...) Atualmente vivemos numa época de estabilidade econômica, com baixa inflação e com o governo não regulamentando as questões de reposições salariais. As reposições salariais são negociadas entre os sindicatos patronais e profissionais. Embora a inflação seja baixa, ela existe e continua sendo necessário acompanhar o poder de compra dos salários".

Muitos dos envolvidos (trabalhadores, empresários, entidades sindicais e governo) acreditam que a livre negociação é um avanço. Por outro lado, há também um contingente significativo destes mesmos atores que julgam que a livre negociação, sem a existência de leis, indicadores, gatilhos, representa um grande riso, principalmente para os trabalhadores – considerados como o elo mais fraco da negociação.

A desregulamentação por parte do estado transferiu para as organizações o dever da elaboração de políticas salariais capazes de assegurar aos trabalhadores o poder de compra de seus salários.

A "ausência" do governo não significa a não obrigatoriedade da definição de políticas salariais. Em todas as negociações, as empresas serão compelidas a apresentar suas propostas e, na ausência de entendimento, haverá sempre a justiça especializada no trabalho para a resolução de conflitos e dúvidas.



A ausência de governo não significa a desobrigação de estabelecer (e cumprir) as regras de remuneração. Muitas empresas aproveitam o que consideram a "não intervenção" do governo para o estabelecimento de um diálogo franco e permanente com os seus colaboradores, tendo como resultado a criação de uma verdadeira comunidade que comunga de alguns mesmos interesses e que está predisposta a rever cláusulas e condições visando o bem comum.



OITAVA ETAPA: CARREIRAS PROFISSIONAIS

O desenvolvimento profissional dos colaboradores é o escopo principal de um plano de carreiras. E, este desenvolvimento é resultado de dois fatores: disposição do funcionário para se qualificar e oportunidades que lhe serão oferecidas. Dessa forma, dentro do plano de possibilidades, pode o colaborador delinear sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios de acesso estabelecidos.

Ao delinear um plano de carreiras, pelo menos duas estruturas são possíveis. Uma através de carreiras e outra através de cargos amplos que irão se constituir em segmentos de carreira. Pela trajetória de carreira, o foco principal é o desenvolvimento das pessoas, uma vez que os cargos são descritos por competências.

É possível desenvolver qualquer uma dessas estruturas por vários tipos: linha hierárquica, em Y, linha de especialização, linha de polivalência, linha generalista e linha mista.

• Tipo de carreira 1 – por linha hierárquica

É a mais comum nas organizações. É também a mais rígida, e esta concepção está perdendo espaço para outros tipos de concepções nas empresas mais modernas. A carreira por linha hierárquica culmina, obrigatoriamente, com os cargos gerenciais no topo da estrutura.

Como as posições gerenciais são em menor número e dependem de vagas, existe o fator inibidor do desenvolvimento profissional. Cabe, ainda, ressaltar que cada vez mais as organizações estão implantando novas estruturas, mais leves, com um número menor de posições gerenciais.

O maior problema desse tipo de carreira é que uma promoção pode acabar em castigo para um profissional bem sucedido tecnicamente. Se o desempenho não corresponder, no cargo gerencial, não restará alternativa senão a saída do colaborador da empresa — perde-se um bom técnico e nem sempre se ganha um bom gerente.

• Tipo de carreira 2 – carreira em Y

Oposta ao tipo de carreira por linha hierárquica, tem como pressuposto a mobilidade e ascensão profissional do colaborador pelo exercício de funções gerenciais ou de ocupações na sua área de especialidade. Os níveis iniciais são básicos e, a partir de certo patamar da estrutura de carreira, o profissional pode optar pelo prosseguimento através de cargos gerenciais ou tipicamente técnicos. Esse enquadramento pode dar-se, também pela necessidade da empresa.



Inicialmente, a carreira em Y era aplicada exclusivamente para opção entre carreia gerencial ou técnica especializada. Mas, ultimamente têm sido utilizada também para carreiras operacionais e administrativas.

Ela é flexível, permitindo o deslocamento de profissionais de uma linha de carreira para outra. Permite um maior número de pessoas no topo da organização, sem que, necessariamente seja aumentada a estrutura organizacional. Normalmente, a adoção da carreira em Y implica que a remuneração seja igual a cada grau, tanto no grupo gerencial como nos demais.

• Tipo de carreira 3 – por linha de especialização

Esta opção fornece ao colaborador um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. É uma forma amplamente empregada. O colaborador inicia o trabalho em uma área e nela vai se especializando até chegar ao topo da área.

A carreira por linha de especialização propicia o desenvolvimento do colaborador, como seu próprio nome indica, em uma das áreas de especialidade da empresa. Normalmente o desenvolvimento do profissional é mais rápido, porém não permite a ele maior conhecimento e entrosamento com outras áreas da empresa.

• Tipo de carreira 4 – por linha de polivalência

Oposta à concepção do tipo de carreira por linha de especialização, a carreira por linha de polivalência propicia o crescimento do profissional pelo conhecimento profundo em áreas diferentes. Nesse caso, as promoções verticais são mais lentas e a integração entre as diversas áreas é maior.

Algumas organizações adotam, parcialmente, a carreira polivalente para profissionais de nível superior, no início de suas carreiras, normalmente nos primeiros dois anos de trabalho após a formatura. Posteriormente, passam a ocupar definitivamente um cargo em uma área de especialização.

• Tipo de carreira 5 – por linha generalista

A carreira por linha generalista propicia ao profissional crescimento através do conhecimento profundo de uma área específica agregado ao conhecimento geral e menos profundo de outras áreas da organização. O profissional galga graus superiores na carreira à medida que aprofunda seus conhecimentos e experiências em áreas específicas da empresa e ao mesmo tempo adquire conhecimentos de outras áreas correlatas.

• Tipo de carreira 6 – carreira mista

É a adoção de vários tipos de carreira, simultaneamente, que melhor se adaptem à necessidade da organização, por exemplo, tipo em Y com "linha generalista". O estabelecimento dessas variações, no entanto, não garante o sucesso do planejamento de carreiras, uma vez que isso requer cuidadosa administração e divulgação. A maioria dos colaboradores deseja crescer



profissionalmente, mas nem todos conhecem os planos de carreiras oferecidos pelas empresas ou sentem as suas vantagens.



Vimos na unidade I deste guia a importância dos processos de desenvolvimento para a execução estratégica das organizações. Um plano de carreira deve permitir (e contribuir) para o desenvolvimento dos colaboradores assim, todos ganham! O colaborador com a manutenção de sua empregabilidade e a empresa por contar cada vez mais com novos repertórios de conhecimento.



REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS)

A remuneração variável deve estabelecer vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, facilitando uma parceria. A premissa da remuneração variável é a de que os funcionários compartilhem das conquistas do seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração.

A remuneração variável não pode ser compreendida como uma despesa da empresa, mas como instrumento coadjuvante da estratégia da empresa.

O sistema de remuneração variável consiste em empregar diferentes maneiras de remunerar as pessoas. Desde que interligada aos objetivos empresariais é considerada a principal forma de remuneração estratégica, porque incentiva o "ganha-ganha" organizacional.

Ao propor um ganho de remuneração adicional ao salário fixo em função de objetivos a serem conquistados, a empresa terá ações mais efetivas dos funcionários na consecução dos objetivos propostos.



A legislação brasileira que regulamenta a matéria de remuneração variável está sempre sendo alterada ou reeditada. Um boa referência na atualidade é a lei federal nº 10.101 de 19 de novembro de 2000.

Para que a remuneração variável cumpra com seus pressupostos é necessário que os objetivos sejam claros e ao alcance das pessoas, contemplando planos de ações. Também é necessário que exista acompanhamento sistemático. Além disso, é necessário verificar qual componente da remuneração variável adapta-se melhor à cultura da organização e às suas necessidades de curto, médio e longo prazo.

A aplicação dos tipos de remuneração deve estar vinculada às estratégias organizacionais. Em empresas com culturas mais hierarquizadas cabem formas de remuneração mais tradicionais. Empresas com culturas mais inovadoras, onde a mudança e flexibilidade são mais presentes, formatos alternativos ao salário fixo devem ser mais aplicados, uma vez que os funcionários devem ser inspirados para o cumprimento de objetivos voltados ao crescimento, diversificação. A criatividade, empreendedorismo e idealização devem ser estimulados.



Qualquer que seja o tipo de remuneração, as regras devem ser claras e do conhecimento de todos os funcionários. No tocante à remuneração variável, além da clareza das regras, os objetivos e indicadores devem ser justos. Portanto, o programa de remuneração estratégica deve estar interligado à cultura, tipo de negócio e estratégias da companhia.



A remuneração variável, além de obrigatória pela legislação vigente, pode se tornar em importante indutor dos resultados organizacionais ao relacionar o desempenho da empresa com a valorização individual da equipe e, o melhor, desde que bem formulada a remuneração variável não tem caráter fixo, somente será paga quando o resultado das operações assim permitir.



RELAÇÕES SINDICAIS

A relação *capital x trabalho*, intermediada pelos organismos sindicais (tanto patronais quanto dos trabalhadores) passou e passa por profundas transformações na forma e no conteúdo.

No que diz respeito à *forma*, em grande parte das negociações, as cenas de antagonismo e posicionamento ideológico forte abriram espaços para conversações mais objetivas sobre a relação formal de trabalho e suas consequências para a saúde das organizações e para a manutenção da qualidade de vida desejada pelos trabalhadores.

Cada vez mais o governo deixa de ser um participante ativo do processo, favorecendo a livre negociação entre as partes. Para muitos analistas, as categorias que historicamente possuem sindicatos de trabalhadores fragmentados e com interesses difusos saem perdendo sem a tutela do Estado. Já outros analistas, acreditam que, principalmente quando as negociações são realizadas pelas confederações (tanto de trabalhadores como dos sindicatos patronais), mesmo sem a presença do Estado, há um campo vasto para a construção de um relacionamento de confiança em com o foco no médio e longo prazo.

Com relação ao *conteúdo*, a pauta de negociações deixou de conter interesses unilaterais e excessivamente protetores para conter mecanismos que assegurem o atendimento dos interesses dos trabalhadores e os objetivos das empresas. A questão do porte e da vocação dos sindicatos também é desigual na produção dos resultados; sindicatos mais fortes, com estruturas mais profissionalizadas, têm apresentado propostas mais consistentes e que realmente podem significar avanços na relação *capital x trabalho*.

É bem verdade que em um momento de crise as pautas passam a ser menos individuais e focam mais os interesses coletivos. Ao final de 2008 muitas empresas do setor automotivo conseguiram aprovar nas negociações com os respectivos sindicatos de trabalhadores, a redução de jornada de trabalho e, em muitos casos com a correspondente redução no valor dos salários.

Já nos momentos de crescimento e aferição de lucros significativos, as duas partes também têm conseguido avanços significativos na "distribuição do bolo". É bem verdade que através de mecanismos como a remuneração variável que são variáveis e, não representam um compromisso permanente para as organizações. Ou seja, as mesmas só distribuirão a riqueza quando a mesma ocorrer e de forma significativa.



Conclusão

O antagonismo que imperou nas relações entre sindicatos e empresas parece estar mais suave. Com ondas de demissões em decorrência de transformações estruturais na economia e empresas, muitos dos sindicatos buscam a parceria com as empresas (ou seus sindicatos representantes) para a busca de soluções e ganhos conjuntos. É bem verdade que ainda existem (e a probabilidade é que sempre existam) posições radicais em ambos os lados, mas são casos mais pontuais.



ATIVIDADES COM RESPOSTAS COMENTADAS



A seguir são disponibilizadas diversas atividades para a fixação dos conteúdos.

Atividade 1

Durante anos as empresas se apoiavam na visão clássica da administração para o desenho dos cargos. Mais recentemente esta forma de classificação passou por transformações. O olhar da atualidade é mais amplo, mais global. Explique o por que?

Resposta

Atualmente os colaboradores são percebidos em movimentação ou seja, um ajudante de produção hoje pode também ser encarado como um operador de produção daqui há 2 anos, ou seja, ao olhar de forma fragmentada os esforços da empresa e até dele mesmo podem fazer com que o mesmo seja o melhor ajudante mas, nunca um operador.

Comentário

A visão com base em uma perspectiva de carreira, cada vez mais dinâmica é a tônica da gestão de RH dos dias atuais. Custa mais barato e dá mais resultado fazer com que um assistente de vendas se transforme em um vendedor, depois em um gerente de vendas. Por isso, desde quando ainda ocupa a posição de assistente de vendas, o profissional já deve ser estimulado e preparado para os desafios de toda a carreira.

Atividade 2

O salário pode ser encarado como um fator motivacional?

Resposta

Não, vimos que o salário é considerado um fator higiênico (de acordo com Herzberg) e apenas a sua ausência pode ser considerada como um fator de desmotivação. Por isso, vários outros fatores ganham importância: os benefícios, o clima organizacional, as possibilidades de carreira.

Comentário

A frequência do salário o faz ser percebido como uma obrigação por parte da empresa (o que o é na verdade) e não mais consegue ter o poder de



motivar os seus merecedores. Em função disso, muitas empresas buscam através de outros fatores motivar a equipe de colaboradores.

Atividade 3

Para a função de uma costureira em alocada em uma indústria de confecções é correto a utilização do método de observação para a posterior descrição do cargo?

Resposta

A observação é um método barato e amplamente utilizado para cargos com a natureza operacional, onde a simples observação permite ao analista a percepção das habilidades e dos esforços físicos necessários para a realização das funções do referido cargo.

Comentário

A observação é um dos métodos mais utilizados para o levantamento de informações para fins de descrição do cargo. Barato, rápido e com baixa incidência de erros se conduzido por pessoal especializado e para os cargos operacionais, o mesmo pode em caso de dúvidas, vir a ser complementado pelos outros dois métodos: questionário ou entrevista.

Atividade 4

Pensando no conteúdo estudado nesta Unidade 2, podemos contribuir que a formulação de um plano de carreiras pelas empresas pode representar um avanço nas relações entre a mesma e os seus colaboradores?

Resposta

Sim, representa um avanço por alguns fatores:

- visa o equilíbrio interno, devendo assim corrigir distorções que geralmente ocorrem em termos de remuneração nas organizações;
- visa o equilíbrio externo, assegurando aos colaboradores que estão na estrutura que os mesmos não ganharam muito se deixarem a organização, pois a remuneração da mesma está alinha com os valores de mercado;
- o plano de carreiras deve estar apoiado em regras claras, informações advindas de estudos sérios e realizados através de metodologia própria e, deve ser regido por políticas consistentes e consideradas (ou percebidas) como justas pelos colaboradores.



Comentário

Quando a empresa acena com a possibilidade de carreira está sinalizando para os seus trabalhadores que o esforço dos mesmos em termos de desenvolvimento será reconhecido (e a valores condizentes com os praticados pelo mercado) e que os mesmos terão prioridade em detrimento de forasteiros quando de promoções, desde que tenham se capacitado de forma adequada. O "segredo" para a manutenção desta relação é a elaboração de regras e critérios claros e, a consistência dos mesmos no tempo.

Atividade 5

Qual a importância da remuneração variável no pacote todo de remuneração, do ponto de vista do colaborador e da empresa?

Resposta

Do ponto de vista do colaborador, a remuneração variável é a oportunidade de participar (e contribuir para) dos resultados da companhia. Anteriormente à aplicação dos modelos de remuneração variável da forma como ocorre hoje, os colaboradores não participavam dos ganhos organizacionais, principalmente quando os mesmos superam os objetivos previamente estabelecidos.

Para as empresas, a remuneração variável significa a oferta de mais um benefício, que deverá se pagar (se bem calculado e proposto) e que é uma forma poderosa de mobilização da equipe.

Comentário

A remuneração variável, além de obrigatória, pode se transformar um fator de motivação e complemento da remuneração dos colaboradores, só que com algumas vantagens: é eventual, ou seja, só será desembolsada quando os resultados pactuados forem atingidos e, não é passível de cobrança de alguns encargos.



Conclusão

Podemos concluir, com base na Unidade II do Guia de Estudos que as organizações que conseguem estruturar planos de carreias em sintonia com o planejamento estratégico podem maximizar os resultados ao mesmo tempo em que asseguram a retenção e a atração de novos talentos. Outro ponto de destaque é o dilema que as organizações precisam enfrentar: assegurar a competitividade das organizações através de custos (inclusive com a folha) compatíveis com o mercado e demandas sempre crescentes (em termos de remuneração) por parte de seus colaboradores.

Vimos ainda que há métodos para as fases de *análise* e *avaliação* dos cargos a fim de assegurar o equilíbrio interno e externo. Quanto maior a clareza e a objetividade dos planos de carreira, melhor o seu funcionamento e consistência do longo do tempo.

Resumo

Nesta unidade, vimos o desafio que uma política de remuneração adequada e compatível com o mercado, impõe às organizações. Assegurar custos com o pessoal de forma competitiva e atraente e, ao mesmo tempo buscar o equilíbrio interno e externo, são tarefas árduas no processo de gestão de pessoas.

Vimos ainda as ferramentas para a elaboração de planos de carreiras alinhados com os objetivos estratégicos das organizações e, que potencializam o desenvolvimento dos colaboradores. Embora diferentes nos formatos, os métodos de avaliação buscam a satisfação dos colaboradores e o respeito aos interesses organizacionais.

Por fim, vimos como as relações sindicais têm ocorrido nos dias atuais e, quais são as pautas mais frequentes.



Apontamentos sobre a próxima unidade

Na próxima Unidade do Guia de Estudos veremos os aspectos relacionados aos aspectos de qualidade de vida, higiene e segurança do trabalho. Discutiremos os aspectos relacionados à legislação que regulamenta a questão e, o quanto uma empresa que proporciona qualidade de vida no trabalho contribui para a saúde de sua equipe de colaboradores e para a construção de uma sociedade mais saudável e consciente.

Referências

2001. 312.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas . Ed. 4. Rio de Janeiro: Campus 2000. 267.
Recursos humanos. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998. 345.
Gerenciando pessoas. Ed. 3. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 345.
LUCENA, Maria Diva de Salete. Planejamento de recursos humanos . Ed. 2 São Paulo: Atlas, 2001. 198.
MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos . Ed. 2. São Paulo: Futura, 1998. 312.
MELLO E SOUZA, Roberto. O Futuro da administração de RH no Brasil Ed. 1. São Paulo: Edicta, 2001. 234.
PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. Ed. 12 São Paulo: LTr, 2007. 405.
RESENDE, Enio, RH em tempo real, Ed. 3. Rio de Janeiro: Qualitymark

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Ed. 4. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 256.





3

Qualidade de Vida, Higiene e Segurança do Trabalho

Meta

- demonstrar a importância da qualidade de vida nas organizações;
- apresentar a legislação pertinente aos aspectos de saúde, medicina e segurança do trabalho;
- discutir as relações humanas e os seus impactos no processo de gestão das organizações.

Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta unidade, você seja capaz de:

- compreender a importância da qualidade de vida para os colaboradores e para a organização, sabendo inclusive proporcionar (ou contratar) programas com o objetivo de melhorar a qualidade no ambiente de trabalho e que seja capaz de oportunizar melhorias na vida dos colaboradores;
- observar os aspectos legais mais importantes para o cumprimento das normas legais que se relacionam com a saúde, segurança e medicina do trabalho;
- proporcionar enquanto gestor oportunidades de melhoria na relação entre os colaboradores da organização visando o clima organizacional adequado, o aumento da produtividade e, a atração e retenção de talentos.



QUALIDADE DE VIDA

É bem verdade que a teoria da administração tem sido responsável pelo surgimento de inúmeras ferramentas de gestão (surgem novas propostas, antigas propostas são aperfeiçoadas ou, ainda, conceitos são aprimorados), já as ferramentas e esforços que tem relação com as condições de trabalho e satisfação dos colaboradores, ainda deixam muito a desejar.

No século passado, muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Entre eles destaca-se Helton Mayo, cujas pesquisas, são altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos, e da qualidade oferecida aos trabalhadores no ambiente de trabalho.

Mesmo se utilizando de outras denominações e em outros contextos, o tema qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana, visando sempre oportunizar a satisfação e o bem-estar ao trabalhador.

França (1997) argumenta que "A origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes". E, conclui:

"No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho."

Ou seja, cada vez mais o conceito multidisciplinar da QVT é construído. A inter-relação entre as áreas do saber permite a construção de um conceito amplo e complexo e, cada vez mais dinâmico.



Há no Brasil uma associação sem fins lucrativos que defende a adoção por parte das empresas de políticas e práticas que assegurem uma maior qualidade de vida no trabalho. A associação é: Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV e o seu endereço virtual é:

www.abqv.org.br



Seguindo a mesma linha, muitos autores acreditam que outras ciências têm contribuído com o estudo da qualidade de vida no trabalho – QVT, tais como:

- Saúde nessa área, a ciência têm buscado preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.
- *Ecologia* vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.
- Ergonomia estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa.
 Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação.
- Psicologia juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.
- Sociologia resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.
- *Economia* enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade.
- *Administração* procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.
- *Engenharia* elabora formas de produção voltadas para a flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Conforme podemos perceber, diversas ciências se integram para assegurar aos trabalhadores variáveis que se combinadas poderão representar maior qualidade de vida.

Em outras palavras, um bom lugar para se trabalhar deve possibilitar, entre outras coisas, que os trabalhadores tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e os momentos de lazer e diversão.

Não podemos nos esquecer que é nas organizações que passamos a maior parte de nosso tempo e, que em função disso, as mesmas deveriam ser mais agradáveis e saudáveis. Em outras palavras, as organizações devem permitir a nós – os trabalhadores, o ambiente propício para vivermos, criarmos e realizarmos, com satisfação e alegria.



Conclusão

Aparentemente a questão da qualidade de vida no trabalho – QVT deixou de ser objeto retórico na pauta das organizações e, ganhou importância nas ações das mesmas. Muitas empresas, através de seus departamentos de RH têm se empenhado em melhorar as condições de trabalho de suas equipes. Ginástica laboral, atendimento terapêutico, fumódromo, sala de convivência são algumas das ações que simbolizam esta mudança, no entanto, há entre os acadêmicos a preocupação com a sobrecarga de trabalho. De nada adianta uma empresa oferecer programas como os citados se a mesma não respeita a carga horária, se a mesma se utiliza do assédio moral para pressionar seus colaboradores entre outras práticas consideradas abusivas.

CONCEITUAÇÃO E HISTÓRICO DA SEGURANÇA DO TRABALHO.

O tema *segurança* e *saúde* do trabalho pode ser entendido como o conjunto de ações que são adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade dos colaboradores.

As primeiras leis relacionadas à "saúde e moral dos aprendizes" surgiram na Inglaterra em 1802. Nestas leis foi estabelecido o limite de 12 horas de trabalho diário, foi proibido o trabalho noturno, passou a ser obrigatória a ventilação em fábricas e, os empregados passaram a ser obrigados a lavar as paredes das fábricas duas vezes por ano.

Ainda na Inglaterra, após a constatação de que muitos homens, mulheres e crianças encontravam-se doentes, deformados, abandonados, em 1831 foi constituída uma comissão para a análise da situação dos trabalhadores. O impacto desse estudo foi tão grande que em 1833 surgiu a "Lei eficiente para a proteção do trabalhador". Lei esta que favoreceu muitas melhorias (para a época): restringiu a jornada semanal de trabalho para 96 horas, a idade mínima de trabalho passou a ser nove anos e, a presença de médico nas empresas passou a ser obrigatória.



Em 1877, nos Estados Unidos, uma legislação específica para os trabalhadores exigiu a proteção sobre as correias de transmissão e engrenagens, além de tornar obrigatória a existência de um número suficiente de saídas de emergência contra incêndio.

Em 1935, foi fundado em Nova Iorque (EUA) o "Conselho Inter-Americano de Seguridad", que tinha como foco a prevenção de acidentes na América Latina.

No ano de 1950, através de comissão conjunta da Organização Internacional do Trabalho – OIT e da Organização Mundial da Saúde (OMS), foram estabelecidos os objetivos da saúde ocupacional.

Em 1954, após estudos e pesquisas realizados por diversos peritos de diferentes países houve a constatação de que as condições de trabalho variavam significativamente de país para país e que deveriam ser implementadas medidas relacionadas à saúde do trabalhador. Tal proposição resultou no estabelecimento de normas pela OIT em forma de princípios básicos que são:

- proteger o trabalhador contra qualquer risco à sua saúde que possa decorrer do seu trabalho ou das condições em que este é realizado;
- contribuir para o ajustamento físico e mental do trabalhador, obtido especialmente pela adaptação à função que ele exerce;
- contribuir para o estabelecimento e a manutenção do mais alto grau possível de bem-estar físico e mental do trabalhador.

No Brasil, em 1919 o Brasil publica a primeira lei que trata da prevenção de acidentes ferroviários. Em 1934, na publicação da primeira lei trabalhista, existiam vários dispositivos que se relacionavam com a prevenção de acidentes.



Quando a empresa por omissão acaba por favorecer as condições inseguras e, portanto, contribui para a ocorrência de acidentes de trabalho, acaba gerando para si mesmo custos diretos e indiretos, além de deflagrar um clima se insegurança para toda a sua equipe.

Em 1972, integrando o Plano de Valorização do Trabalhador, o governo federal tornou obrigatória a oferta de serviços médicos, de higiene e segurança em todas as empresas onde trabalhavam 100 ou mais pessoas.

No ano de 1978, foi criada a portaria nº 3.214 que aprovou as normas regulamentadoras (NRs) referentes à segurança e medicina do trabalho, que



obriga às empresas o seu cumprimento. Essas normas abordam vários problemas relacionados ao ambiente de trabalho e a saúde do trabalhador.

No Brasil a legislação de segurança do trabalho é composta por leis, normas regulamentadoras, normas regulamentadoras rurais, portarias e decretos. Além destes dispositivos, há ainda instruções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho, ratificadas pelo país.

Conclusão

Ao longo do tempo, as conquistas dos trabalhadores através da legislação específica são muitas e consistentes. No mundo todo são percebidos avanços significativos. Muitas práticas têm sido disseminadas e replicadas em outros países e organizações. É bem verdade que não se pode afirmar que este progresso seja linear. Há empresas e nações em que os colaboradores adotam práticas que são consideradas destaque mas, há, nações e empresas que ainda não oferecem sequer condições dignas de trabalho quanto mais a qualidade de vida que todos desejam.

CONTEXTO BRASILEIRO COM RELAÇÃO AOS ACIDENTES DE TRABALHO

No período entre 1988 e 2008, ocorreram no Brasil mais de 25 milhões de acidentes de trabalho, com um milhão de sequelas permanentes e 86 mil óbitos. Isto mostra que as tentativas passadas, através de leis, decretos e procedimentos relacionados à saúde e segurança do trabalhador, ainda não alcançaram plenamente os seus objetivos.

Entretanto, nos últimos anos o empregador passou a preocupar-se mais com a segurança, devido aos custos diretos e indiretos que um acidente pode representar para sua empresa. Esta visão vem se desenvolvendo de forma gradativa e tende a se expandir com os novos conceitos que estão surgindo, relacionando a segurança com a qualidade e a produtividade.

As normas vêm sofrendo atualizações ao longo dos anos e já descrevem procedimentos a serem tomadas quanto às doenças dos tempos modernos que foram observadas a partir do final da década de 80, como a LER/DORT. A DORT é uma nomenclatura criada para identificar um conjunto de doenças que atingem os músculos, tendões e membros superiores: dedos, mãos, punhos,



antebraços, braços e pescoço. Tal doença mantém relação direta com a exigência das tarefas, ambientes físicos e com a organização do trabalho.

Um dos avanços da legislação é a obrigatoriedade dos exames relacionados à atividade laboral. Torna-se obrigatório o exame médico admissional, para constatar se o empregado já apresenta algum problema de saúde, e se tem condições para desenvolver e executar as tarefas para as quais foi contratado. O exame periódico tem como objetivo o acompanhamento e controle de qualquer problema de saúde que o trabalhador venha a ter no exercício de sua função. Torna-se obrigatório também o demissional para que a empresa possa eximir-se de qualquer responsabilidade relacionada à saúde ocupacional que o empregado venha a reclamar judicialmente.

É bem verdade que grande parte das organizações ainda busca formas de burlar as leis e, sempre que possível, colocam em risco seus colaboradores visando a redução de custos. É contraditório perceber que ao mesmo tempo em que muitos avanços são conquistados ainda há em nosso (imenso) país flagrantes de trabalho escravo, ofertado em condições sub-humanas e, trabalho infantil.

Conclusão

Pode ser que as dimensões continentais de nosso país em muito tenham contribuído para que esses absurdos ainda sejam cometidos. Mas, a busca pelo cumprimento das leis deve ser uma constante, aliás, constante esta reforçada por empresas que adotam o denominado "comércio justo" que entre outras preocupações, busca conhecer as condições de trabalho ofertadas pelas suas empresas fornecedoras de bens e serviços.



O PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS — PPRA

O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais ou PPRA é exigido pela Norma Regulamentadora N°9 (NR-9) do Ministério do Trabalho e Emprego, e foi estabelecido pela portaria de n° 25, publicada em 29/12/94.

Seu objetivo é a preservação da saúde e integridade física do trabalhador por meio da antecipação, avaliação e controle dos riscos no ambiente de trabalho, tendo em vista a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.



Os documentos que comprovam o PPRA e o PCMSO quase sempre são solicitados quando da fiscalização dos agentes do Ministério do Trabalho e, quando da participação da empresa/organização em auditorias relacionadas à ISO, aos programas de certificação de qualidade, aos programas de certificação da adoção de "boas práticas" em suas políticas de gestão de pessoas e similares.

O programa objetiva a prevenção e o controle da exposição aos agentes físicos, químicos e biológicos, bem como os fatores ergonômicos e os riscos de acidentes. Também é capaz de criar uma mentalidade preventiva em trabalhadores e empresários, além de reduzir ou eliminar improvisações. Visa ainda promover a conscientização em relação a riscos e agentes existentes no ambiente do trabalho, desenvolver uma metodologia de abordagem e análise das diferentes situações (presente e futuras) do ambiente do trabalho, treinar e educar trabalhadores para a utilização da metodologia.

O Programa tem como metodologia o desenvolvimento das seguintes etapas:

- antecipação e reconhecimento dos riscos;
- estabelecimento de prioridades e metas de avaliação e controle;
- avaliação dos riscos e da exposição dos trabalhadores;
- implantação de medidas de controle e avaliação de sua eficácia;



 monitoramento da exposição aos riscos; registro e divulgação dos dados.

A norma estabelece a obrigatoriedade de observar e cumprir as exigências contidas no cronograma anual, elaborado de acordo com as etapas e atividades necessárias, bem como a divulgação dos dados a todos os funcionários.

Outro aspecto importante do programa é a aplicação de forma continuada da ferramenta de gestão da qualidade PDCA. Primeiro é feito o planejamento, depois o desenvolvimento do programa, periodicamente avalia-se e faz-se a análise crítica e por último propõem-se novas ações de melhoria. A premissa básica do programa é a realização da gestão da higiene e segurança do trabalho buscando atingir uma melhoria contínua.

Todos empregadores e instituições que admitem trabalhadores como empregados são obrigadas a implementar o PPRA. Isso significa que praticamente toda atividade laboral onde haja vinculo empregatício está obrigada a implementar o programa, tais como: indústrias, fornecedores de serviços, hotéis, condomínios, drogarias, escolas, supermercados, hospitais, clubes, transportadoras, magazines etc. Aqueles estabelecimentos que não cumprirem as exigências desta norma estarão sujeitos a penalidades que variam de multas e até interdições. O PPRA tem de ser desenvolvido especificamente para cada tipo de atividade e estabelecimento.

Nas empresas que possuem estruturado o SESMT (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho), o próprio pessoal especializado do SESMT será responsável pelo cumprimento das diversas etapas do programa em conjunto com a direção da empresa. Nas empresas que não possuem SESMT, deverá ser contratada uma prestadora de serviço especializada, engenheiro de segurança do trabalho ou um técnico de segurança do trabalho para desenvolvimento das diversas etapas do programa em conjunto com a direção da empresa.

A primeira preocupação é entregar a tarefa de elaboração do programa para um profissional ou equipe competente. Este profissional deverá elaborar um documento de fácil entendimento e aplicação, levando em consideração os aspectos da higiene do trabalho. A lógica do programa deve seguir o fluxo de produção, contemplar todas as áreas e setores, os cargos/função, tipos de atividades exercidas, e os tipos de exposição aos agentes de riscos ocupacionais, incluindo aí os fatores ergonômicos e de acidentes de trabalho.

Outra preocupação importante é que o documento não vá para uma gaveta, pelo contrário, deve ser aplicado na rotina das atividades de gestão da produção. Também é importante ater-se à aplicabilidade do programa, sabendo-se que durante e após a sua vigência servirá como base de informações e dados para muitos interessados. Considerando que as empresas de pequeno e médio



porte não possuem pessoas especializadas em seus quadros e, portanto, contratam serviços de terceiros que não conhecem a realidade do local e de forma comercial vendem sofisticações tecnológicas úteis para algumas situações e absolutamente desnecessárias para outras. Finalmente deve-se procurar garantir que o programa alcance o seu principal objetivo, que é a proteção do trabalhador e evite gastos desnecessários para a empresa.

É importante considerar que o programa não atende somente as exigências da fiscalização do trabalho, o mesmo deve atender inicialmente ao médico do trabalho na elaboração do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional). Também deverá atender o departamento de recursos humanos da empresa no controle das obrigações trabalhistas e previdenciárias subsidiando o preenchimento do Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), exigido pelo INSS. Servirá também as áreas de produção, de compras e de planejamento da produção, como ferramenta de auxílio à gestão do processo produtivo.

Conclusão

O PPRA resulta em um mapa de prevenção dos riscos ambientais. Necessária para fins legais a medida de implantação de um PPRA é um importante instrumento para a administração da qualidade de vida e o bem-estar da companhia. Com base nesta ferramenta, se identifica os locais com maior risco e ou com potencial causador de desconforto/desmotivação.

O PPRA pode inclusive se constituir na fonte de informações para a elaboração das descrições de cargo utilizados para o plano de carreira.

PROGRAMA DE CONTROLE MÉDICO DE SAÚDE OCUPACIONAL — PCMSO

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, além de atender à Norma Regulamentadora nº 7 (NR-7), deve necessariamente reconhecer e registrar os riscos identificados na análise ergonômica. O PPRA é um de fundamental importância para o adequado desenvolvimento do PCMSO.



A Portaria nº 109 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) aprovou o Anexo II da NR-17 e estabelece parâmetros mínimos para o trabalho:

- condições ambientais de trabalho;
- organização do trabalho;
- capacitação dos trabalhadores;
- condições sanitárias e de conforto;

O empregador deve implementar um programa de vigilância epidemiológica para detecção precoce de casos de doenças relacionadas ao trabalho comprovadas ou objeto de suspeita, que inclua procedimentos de vigilância passiva (processando a demanda espontânea de trabalhadores que procurem os serviços médicos) e procedimentos de vigilância ativa, por intermédio de exames médicos dirigidos que incluam, além dos exames obrigatórios por norma, coleta de dados sobre sintomas referentes aos aparelhos psíquico, osteomuscular, vocal, visual e auditivo, analisados e apresentados com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas.

Os locais de trabalho devem ser dotados de condições acústicas adequadas, adotando-se medidas tais como o arranjo físico geral e dos postos de trabalho, pisos e paredes, isolamento acústico de ruído externo, tamanho, forma, revestimento das edificações.

Os ambientes de trabalho devem obedecer, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

- níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO, observando o nível de ruído aceitável para efeito de conforto e a curva de avaliação de ruído;
- velocidade do ar;
- índice de temperatura efetiva;
- umidade relativa do ar;
- Odor e fuligens.

As empresas devem manter ambientes confortáveis para descanso e recuperação durante as pausas, fora dos ambientes de trabalho, dimensionados em proporção adequada ao número de operadores usuários, onde estejam disponíveis assentos, facilidades de água potável, instalações sanitárias e lixeiras com tampa.



O PCMSO combinado com o PPRA visam garantir aos trabalhadores uma vida laboral saudável e o devido acompanhamento dos diferentes cargos, evitando a exposição ao risco e à ação de agentes contaminantes.



Os laudos e prontuários relacionados ao PCMSO por vezes são utilizados no âmbito da justiça do trabalho para a descaracterização de ações indevidas movidas contra as empresas e ou organizações empregadoras.

ATIVIDADES COM RESPOSTAS COMENTADAS



A seguir são disponibilizadas diversas atividades para a fixação dos conteúdos.

Atividade 1

Vimos nesta unidade a importância da qualidade de vida no trabalho – QVT para o bem estar dos trabalhadores e para a atração/retenção de talentos. Ao mesmo tempo, vimos que muitas empresas se quer atendem às normas que regulam as condições de trabalho (e a eliminação de riscos). Em sua opinião, por que isso acontece?

Resposta

Há um traço cultural das empresas que deve ser levado em consideração. Está no DNA de algumas organizações a atenção para com a saúde e bem estar dos colaboradores, por outro lado, muitas organizações, ignoram completamente tais aspectos, mesmo sendo os mesmos objeto de legislação específica. Há ainda, as empresas que consideram que o investimento em qualidade de vida e segurança é simplesmente um custo, ignorando os benefícios que as políticas voltadas para estas questões podem trazer para as organizações.

Comentário

A própria publicação "As melhores empresas para trabalhar" (citada algumas vezes neste guia) deixa claro que as empresas que asseguram aos seus colaboradores um adequado ambiente de trabalho conseguem maior produtividade, rentabilidade e valorização do seu ativo. Além de evitarem penalizações por parte das autoridades fiscalizadoras.

Atividade 2

Cite um benefício para o trabalhador que pode ser atribuído ao fato de a empresa ter implementado o PPRA ou o PCMSO.



Resposta

- PPRA através deste mapeamento a empresa pode deslocar equipes de trabalho para áreas mais seguras e, portanto com menor risco de acidentes;
- PCMSO com base nos laudos e exames constantes do PCMSO o médico do trabalho poderá fazer um melhor acompanhamento do trabalhador portador de doença ocupacional evitando o progresso da mesma.

Comentário

Além de obrigatórios os dois programas podem realmente, se efetivamente implantados, assegurar que os trabalhadores não serão expostos a agentes contaminantes, fatores de risco e ambientes inseguros, evitando assim despesas como a proveniente de afastamentos (e suas consequências) e despesas cuja origem seja demandas judiciais.





Conclusão

Podemos concluir, com base na Unidade III do Guia de Estudos que as obrigações legais e as políticas adotadas por iniciativas das empresas ou organizações visando a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, são de suma importância para a melhoria do clima organizacional e, consequentemente para a atração e retenção de talentos.

Vimos ainda que o Brasil sustenta indicadores preocupantes com relação à ocorrência de acidentes de trabalho, trabalho escravo e trabalho infantil.

Muitas empresas e organizações acreditam que a oferta de qualidade de vida no trabalho é, necessariamente, um custo. Mas, na verdade, vários exemplos evidenciam que o investimento em programas voltados para a QVT contribuem diretamente para o aumento da produtividade e para a redução da rotatividade.

Resumo

Nesta unidade vimos que ainda existem aspectos relevantes para os trabalhadores sendo negligenciados por muitas empresas/organizações. Antes ainda de nos aprofundarmos no tema qualidade de vida, ainda há muito o que ser feito pelas condições mínimas de trabalho para os colaboradores. Infelizmente, muitas organizações ainda não oferecem as condições mínimas para a segurança dos seus colaboradores.

Há ainda empresas/organizações que se quer desenvolveram seus programas PPRA e PCMSO. Outras os desenvolveram de forma parcial e, subutilizam suas recomendações.

Enfim, ao mesmo tempo em que a discussão sobre a qualidade de vida permeia as ações das empresas de primeira linha; os aspectos legais, que visam o mínimo de segurança aos colaboradores são ignorados por muitas organizações.





Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Ed. 4. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 267.

______. **Recursos humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998. 345.

______. **Gerenciando pessoas**. Ed. 3. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 345.

FRANÇA, A. C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras, *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*. Rio de Janeiro, vol. 1, n°2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Planejamento de recursos humanos**. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 2001. 198.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Ed. 2. São Paulo: Futura, 1998. 312.

MELLO E SOUZA, Roberto. **O Futuro da administração de RH no Brasil**. Ed. 1. São Paulo: Edicta, 2001. 234.

RESENDE, Enio. **RH em tempo real**. Ed. 3. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 312.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Ed. 4. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 256.

