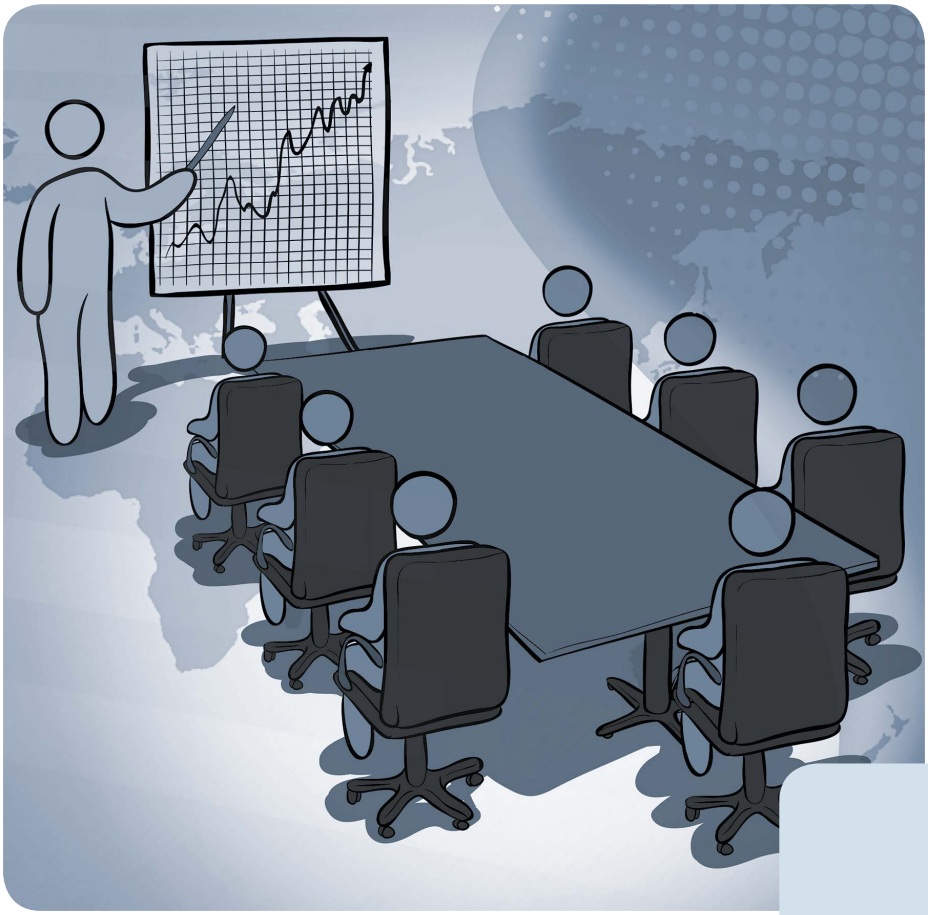
Marcos Antônio de Souza Monteiro

Gestão de Recursos Humanos



Gestão de Recursos Humanos

Marcos Antônio de Souza Monteiro

Gestão de Recursos Humanos



itb INSTITUTO TECNOLÓGICO BRASILEIRO

Natal/RN
2014

INSTITUTO TECNOLÓGICO BRASILEIRO

presidente
PROF. PAULO DE PAULA

diretor geral
PROF. EDUARDO BENEVIDES

diretora acadêmica
PROFA. LEIDEANA BACURAU

diretora de produção de projeto
PROFA. JUREMA DANTAS

FICHA TÉCNICA

gestão de produção de materiais didáticos
PROFA. LEIDEANA BACURAU

coordenação de design instrucional
PROFA. ANDRÉA CÉSAR PEDROSA

projeto gráfico
ADAUTO HARLEY SILVA

diagramação
GUSTAVO RIBEIRO E RODRIGO GALVÃO

revisão de língua portuguesa
SÍLVIA BARBALHO BRITO

revisão das normas da ABNT
VERÔNICA PINHEIRO DA SILVA

ilustração
RAFAEL EUFRÁSIO DE OLIVEIRA

Catalogação da Publicação na Fonte (CIP).
Ficha Catalográfica elaborada por Luís Cavalcante Fonseca Júnior - CRB 15/726.

M775g Monteiro, Marcos Antônio de Souza.
Gestão de Recursos Humanos / Marcos Antônio de Souza Monteiro ; edição e revisão do Instituto Tecnológico Brasileiro (ITB). – Natal, RN : 2014.
111 p. : il.

ISBN 978-85-68100-04-2
Inclui referências

1. Recursos humanos. 2. Gestão de pessoas. 3. Relações humanas. I. Instituto Tecnológico Brasileiro. II.Título.

RN/ITB/LCFJ CDU 658.3

"Em qualquer tipo de organização,
nenhum capital humano é novo demais
que não possa aprender ou velho demais
que não possa se adaptar."
(Érico Teixeira)

Índice iconográfico


Atividade



Vocabulário


Importante


Mídias


Curiosidade


Querendo mais


Você conhece?


Internet


Diálogos

O material didático do Sistema de Aprendizado **itb** propõe ao aluno uma linguagem objetiva, simples e interativa. Deseja "conversar" diretamente, dialogar e interagir, garantir o suporte para o estudante percorrer os passos necessários a sua aprendizagem. Os ícones são disponibilizados como ferramentas de apoio que direcionam o foco, identificando o tipo de atividade ou material de estudo. Observe-os na descrição a seguir:

Curiosidade – Texto para além da aula, explorando um assunto abordado. São pitadas de conhecimento a mais que o professor pode proporcionar ao aluno.

Importante! – Destaque dado a uma parte do conteúdo ou a um conceito estudado, que seja considerado muito relevante.

Querendo mais – Indicação de uma leitura fora do material de estudo. Vem ao final da competência, antes do resumo.

Vocabulário – Texto explicativo, normalmente curto, sobre novos termos que são apresentados no decorrer do estudo.

Você conhece? – Foto e biografia de uma personalidade conhecida pelas suas obras relacionadas ao objeto de estudo.

Atividade – Resumo do conteúdo praticado na competência em forma de exercício. Pode ser apresentado ao final ou ao longo do texto.

Mídias – Contém material de estudo auxiliar e sugestões de filmes, entrevistas, artigos, *podcast* e outros, podendo ser de diversas mídias: vídeo, áudio, texto, nuvem.

Internet – Citação de conteúdo exibido na Internet: *sites*, *blogs*, redes sociais.

Diálogos – Convite para discussão de assunto pelo *chat* do ambiente virtual ou redes sociais.



Sumário

Apresentação institucional 09

Palavra do professor autor 11

Apresentação das competências 13

Competência 01

Recrutar e selecionar 17

Departamento de Pessoal 17

Departamento de Recursos Humanos 21

Recrutar e selecionar 23

Recrutamento 24

Seleção 26

Entrevista individual 28

Dinâmica de grupo 29

Estudo de caso 30

Teste psicológico 31

Estagiário 32

Agente externo 32

Competência 02

Atuar no treinamento e no desenvolvimento de pessoas 39

Ferramenta para coleta das necessidades de treinamento 40

Competência 03

Aplicar estratégias para retenção de pessoas **51**

Políticas de Recursos Humanos **53**

Salário pago de acordo com o mercado **53**

Treinamento e capacitação regulares **54**

Plano de carreira **55**

Plano de cargos e salários **55**

Avaliação de desempenho **56**

Bonificação por desempenho esperado **57**

Dar suporte e *feedback* contínuos **58**

Competência 04

Atuar na implementação de Planos de Cargos e Salários nas empresas **67**

1º passo na construção do PCS - Ficha do perfil funcional **68**

2º passo na construção do PCS - Hierarquização dos cargos **69**

3º passo na construção do PCS - Pesquisa de mercado sobre práticas salariais **69**

4º passo na construção do PCS - Criação da tabela salarial **70**

Competência 05

Contextualizar a avaliação de desempenho **79**

Métodos tradicionais **84**

Métodos modernos **88**

Avaliação participativa por objetivo **88**

Avaliação 360º **90**

Avaliação pelo método misto **91**

Autoavaliação **91**

Competência 06

Conhecer as ferramentas que melhoram a atuação **99**

Coaching **99**

Benefícios para a empresa **102**

Benefícios para o colaborador **102**

Oratória **103**

Etapas de uma boa oratória **105**

Referências **109**

Conheça o autor **111**



Apresentação institucional

O Instituto Tecnológico Brasileiro (**itb**) foi construído a partir do sonho de educadores e empreendedores reconhecidos no cenário educacional pelas suas contribuições no desenvolvimento econômico e social dos Estados em que atuaram, em prol de uma educação de qualidade nos níveis básico e superior, nas modalidades presencial e a distância.

Esta experiência volta-se para a educação profissional, sensível ao cenário de desenvolvimento econômico nacional, que necessita de pessoas devidamente qualificadas para ocuparem vagas de trabalho e garantirem suporte ao contínuo crescimento do setor produtivo da nação.

O Sistema **itb** de Aprendizado Profissional privilegia o desenvolvimento do estudante a partir de competências profissionais requeridas pelo mundo do trabalho. Está direcionado a você, interessado na construção de uma formação técnica que lhe proporcione rapidamente concorrer aos crescentes postos de trabalho.

No Sistema **itb** de Aprendizado Profissional o estudante encontra uma linguagem clara e objetiva, presente no livro didático, nos slides de aula, no Ambiente Virtual de Aprendizagem e nas videoaulas. Neste material didático, um verdadeiro diálogo estimula a leitura, o projeto gráfico permite um estudo com leveza e a iconografia utilizada lembra as modernas comunicações das redes sociais, tão acessadas nos dias atuais.

O **itb** pretende estar com você neste novo percurso de qualificação profissional, contribuindo decisivamente para a ampliação de sua empregabilidade. Por fim, navegue no Sistema **itb**: um estudo prazeroso, prático, interativo e eficiente o conduzirá a um posicionamento profissional diferenciado, permitindo-lhe uma atuação cidadã que contribua para o seu desenvolvimento pessoal e do seu país.



Palavra do professor autor

Olá!

Eu sou o professor de Gestão de Recursos Humanos, seu guia no aprendizado dessa nova competência. Este estudo o levará a práticas mais eficientes na Gestão de Pessoas, as quais possibilitam a obtenção de melhores resultados institucionais a partir dos trabalhadores de uma empresa. A nomenclatura Gestão de Recursos Humanos passou a ser adotada no início dos anos 80 do século XX e foi considerada uma evolução na maneira de perceber o funcionário: abandona-se a visão de objeto da empresa em virtude de uma visão do humano, que carrega em si a capacidade de pensar, de raciocinar e de contribuir para o resultado da organização. Hoje, a nomenclatura que se dá normalmente a esta área é Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão do Capital Humano, entre outras, justamente pela forma contributiva que o empregado garante resultados financeiros e operacionais à organização.

Neste estudo, você aprenderá a utilizar as várias ferramentas de Recursos Humanos. Com isso, você terá um melhor desempenho no mercado de trabalho, esteja atuando na própria área de Recursos Humanos ou em qualquer outra. Afinal, a Gestão de Pessoas é realizada por todos dentro de uma empresa, seja ocupante de um cargo de chefia ou não, visto que o relacionamento interpessoal diz respeito à forma como você interage com os demais. Desta maneira, todos os resultados das empresas advêm das pessoas, por isso é importante saber como lidar com elas e, principalmente, fazê-las chegar ao máximo de suas capacidades produtivas.

Bons estudos!



Apresentação das competências

Este estudo capacitará você a atuar não só no dia a dia do ambiente empresarial, mas também lhe garantirá recursos para os momentos de relacionamento interpessoal fora da empresa. O mundo é feito de seres vivos que necessitam constantemente se expressar e obter bons resultados dessas comunicações. Logo, ao longo deste estudo, você terá a oportunidade de vivenciar conceitos e práticas que poderá levar também para o seu cotidiano pessoal.

Inicialmente, vamos trabalhar uma visão histórica do Departamento de Pessoal (DP), como ocorreu a evolução para Departamento de Recursos Humanos (RH), as características e a importância para as empresas. Desta forma, ficará mais simples compreender o motivo de determinados programas estarem na área de RH e não na de DP, e também, a partir desse entendimento, ser conduzido com suavidade a uma fantástica viagem pelo mundo da Gestão de Pessoas.

Nesta nossa viagem, o primeiro ponto de parada será o recrutamento e a seleção. Nele, você visitará os processos que conduzirão a entrada de pessoas como profissionais, no ambiente organizacional. Este é um dos processos mais importantes de RH (se não for o mais importante): é por meio dele que você poderá escolher, por exemplo, o futuro presidente da empresa. Percebeu o tamanho da responsabilidade? Recrutar e selecionar são os processos de ingresso em uma empresa. Se não forem bem conduzidos, estaremos colocando pessoas na empresa sem a devida competência. Portanto, preste muita atenção nesta aula.

Depois pararemos na estação treinamento e desenvolvimento. Aqui, além de você conhecer esses dois aspectos, também ficará sabendo que existem diferenças entre eles e descobrirá como construir um levantamento das necessidades de treinamento – que servirá como base para elaborar novos treinamentos e capacitações – e ainda aprenderá a

desenhar um treinamento/capacitação identificando o público alvo, os recursos de apoio e os recursos financeiros necessários ao seu desenvolvimento. E o principal: poderá estimar o resultado operacional do treinamento/capacitação após sua conclusão. Nessas duas paradas, passaremos pelos processos básicos do Recursos Humanos que fazem parte de sua operacionalização e que nos instigam a buscar uma melhoria contínua para garantir o sucesso da empresa.

Agora estamos chegando a uma nova parada onde outros desafios serão apresentados e você se encantará em superá-los, tendo ainda mais prazer nesta viagem. Estes desafios serão apresentados na retenção de talentos. Você aprenderá a desenvolver Políticas de RH que valorizam o pessoal interno e a buscar mecanismos de satisfação para que seus funcionários permaneçam no trabalho e não procurem outra companhia.

Em nossa quarta parada, vamos visitar o espaço cargos e salários. Neste espaço, você aprenderá a levantar os dados necessários para constituir e utilizar estes mecanismos de valorização do funcionário através da instituição do Plano de Cargos e Salários, da relação existente entre cargos e salários e da sua contribuição ao negócio da empresa.

Chegamos agora à quinta parada de nossa viagem, tão importante e interessante quanto às demais. Nesta área, você descobrirá a importância da Avaliação de Desempenho, conhecendo os métodos mais usuais, tanto os tradicionais quanto os modernos. Esta é uma visita super importante! Você não pode perder nenhum detalhe. Além de ser um instrumento de acompanhamento, *feedback* e avaliação do funcionário, a Avaliação de Desempenho é também um instrumento de retenção talentos. Você aprenderá porque é importante avaliar pessoas, os benefícios disso para a empresa e as ações de treinamento e capacitação que poderão advir dessa avaliação, como também saberá reconhecer e aplicar um instrumento de avaliação.

Nossa viagem ao mundo do RH termina por aqui. Mas, como toda viagem, fica o gostinho de quero mais! Aí surge a programação de um novo passeio. Esse será com você: programe sua próxima viagem a esse mundo fantástico que nunca esgota sua beleza. A cada dia instrumentos surgem e as oportunidades estarão sendo lançadas em espaços ainda não visitados por você. Então, garanta a sua viagem, pesquise sempre e descubra novos lugares deste maravilhoso mundo.



Competência 01

Recrutar e selecionar

Recrutar e selecionar

Você sabe se a atividade de recrutar e selecionar são da área de **DP** ou de RH? É isso mesmo: para alguns, existe certa dúvida. Para definitivamente sanarmos essa indecisão, vamos iniciar nossos estudos por um breve histórico da área de DP e sua evolução, passando assim pela área de RH. Prontamente, você terá condições de distinguir as atividades relacionadas a cada área e perceberá a interação existente entre elas.

DP: é a sigla utilizada nas empresas para identificar a área de Departamento de Pessoal. Já RH é a sigla que identifica a área de Recursos Humanos.

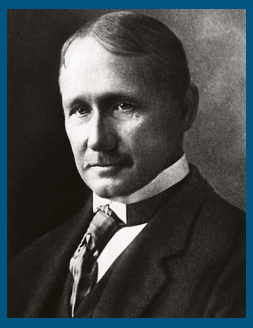
Departamento de Pessoal

Início das atividades de DP

Quando falamos de DP nos reportamos aos tempos agrícolas em que existia a necessidade de um encarregado em contratar pessoas para os serviços no campo. Ele ainda as acompanhava, com o intuito de verificar se sua produção estava boa ou não, permitindo a permanência no trabalho. Esse encarregado era conhecido como capataz. Nessa época, a quantidade de horas trabalhadas era excessiva. Com a evolução dos tempos e o surgimento da indústria, esse capataz passou também a fazer parte do processo produtivo, mas desta vez com um pouco mais de responsabilidade: além de contratar, ele tornou-se responsável pela contagem de horas do trabalhador e da produção realizada. É assim que esse capataz se transforma no gerente de DP.

Sistematização das atividades de DP

Você conhece?



Frederick Winslow Taylor: engenheiro mecânico. Considerado o "Pai da Administração Científica" pela proposta de utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas, tendo como foco a eficiência e eficácia operacional. Nasceu na Filadélfia, Estados Unidos, em 20 de março de 1856 e faleceu em 21 de março de 1915, acometido por uma pneumonia.

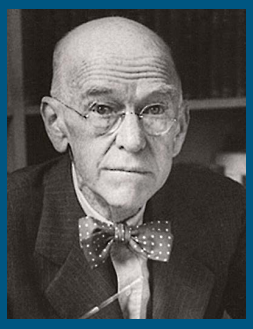
Um advento surge no final do século XIX: os estudos de Frederick Winslow Taylor. Em sua abordagem, Taylor verifica que o trabalho é realizado com muito desperdício. Ele então propõe uma divisão, segmentando aqueles que pensam e planejam dos que produzem, e estes que produzem ainda são divididos conforme o seu esforço para fabricar a maior quantidade possível. Com isso, inicia-se uma nova etapa na área de pessoal, em que a gerência passa a pensar e planejar todo o movimento da empresa de forma a aumentar a produtividade, e os trabalhadores passam a ser escolhidos por suas habilidades físicas e de manuseio de ferramentas. Isso gera dentro das fábricas a formação de batalhões de pessoas que realizavam exclusivamente uma única atividade, sem ter a visão do todo.

Dessa maneira, Taylor instituiu a gerência (pensar e planejar), a supervisão (distribuir os trabalhadores de acordo com suas habilidades físicas para o trabalho e o acompanhamento da produção) e o trabalhador (simplesmente executar a tarefa), para assim aumentar a produtividade e evitar o desperdício. Como consequência, o trabalhador passou a ser mais uma peça da fábrica e não um ser humano pensante, capaz de refletir e de produzir ideias para a melhoria da produção. Essa ideia de Taylor se espalhou pelo mundo, sendo implantada com muito sucesso na área industrial.

Uma nova visão para a área de DP

Em 1927, surge a preocupação com a fadiga do homem e a queda da produtividade. A partir disso, dá-se início a uma série de levantamentos de dados e de pesquisas sobre o modelo de trabalho de Frederick Winslow Taylor. Essas análises concluíram que os resultados da produtividade são influenciados por fatores psicológicos e não por fatores físicos ambientais. Os trabalhadores movem-se pelo sentimento de participação, de pertencimento aos grupos sociais. O mais reconhecido desses estudos é a chamada Experiência de Hawthorne, realizada em Chicago, Estados Unidos, em uma fábrica da Western Eletric Company e coordenada por Elton Mayo.

Você conhece?



Georges Elton Mayo: sociólogo, médico e professor da Universidade de Queensland. Desenvolveu estudos relacionados ao trabalho e a sua humanização na área da Psicologia. Principal coordenador das experiências de Hawthorne, que mudaram o pensamento a cerca do fator humano nas organizações. Nasceu na Adelaide, Austrália, em 26 de dezembro de 1880, e faleceu em Polesden Lacey, Reino Unido, em 7 de setembro de 1949.

Esses estudos provocam mudanças no DP, que passa a voltar-se também para as necessidades do trabalhador, observando o que influencia a sua produtividade. Esse é o começo da saída da era mecanicista. Nessa época, aqui no Brasil, os processos trabalhistas começam a ter modificações e os trabalhadores passam a se organizar em movimentos reivindicatórios de melhoria das condições de trabalho. Absorvido por esse sentimento social, o então Presidente da República, Getúlio Vargas, promulga o decreto federal que cria a Justiça do trabalho, por volta de 1939. Posteriormente, em 1943, por meio do Decreto-lei nº. 5.452 de 1º de maio de 1943 é criada a CLT, que promulga o relacionamento empregador X empregado. É perceptível como DP foi evoluindo e como ele possuía, nesse momento histórico, uma visão legal e contábil, com acompanhamento dos direitos trabalhistas consolidados em leis publicadas pelo mundo afora.

Visão humanista

O processo de evolução continua por todo o mundo. Entre os anos de 1960 e 1970, as relações trabalhistas passam a ter uma visão mais humanista e menos mecanicista. Ocorrem os primeiros sinais de um novo papel para o DP, que passa a cuidar (além das funções legais e trabalhistas) do recrutamento e seleção de acordo com a área, das remunerações diferenciadas conforme o trabalho desenvolvido, da reflexão sobre as condições ambientais de execução do trabalho e de outras coisas mais. É exatamente por essa época de 1970, com a expansão das empresas por regiões distintas (o que promove a mudança de foco em uma única região ou país para mirar na atuação em vários estados e até em países diferentes), que o DP assume atividades de maior complexidade, a exemplo de:

- Atuar em movimentos sindicais, buscando a sintonia na relação empregador/ empregado;
- Desenvolver perfis de contratação de pessoal;
- Manter a hierarquia dos cargos dentro das empresas, efetuando o pagamento da remuneração de acordo com a contribuição para o negócio;
- Encontrar soluções para empregar mulheres com crianças menores de idade;
- Pensar no aumento da produtividade da empresa sem elevar os custos;
- Refletir e propor métodos para se comparar o desempenho entre pessoas de atividades diferentes;
- Propor outras iniciativas que tragam a valorização e fidelização do empregado à empresa.

É aqui que as grandes empresas começam a perceber a necessidade de separar algumas atividades do atual Departamento de Pessoal. O pensar estratégico e de valorização do ser humano não podem conviver com pensar na legalidade e na burocracia dos pagamentos de direitos e exigências dos deveres. Assim é instituída uma nova modalidade: as atividades de cunho legal, burocrático e previdenciário passam a ser de responsabilidade do Departamento de Pessoal, ou seja, todas as práticas com envolvimento de cálculos que suportam uma gestão financeira de pessoal; e as atividades de cunho humanista, no que se referem à melhoria da qualidade de vida do trabalhador, e as estratégicas, no sentido de envolver o trabalhador para a obtenção de melhores resultados, passam a ser atribuições do Departamento de Recursos Humanos.

Entretanto, essa realidade ainda não chegou para as micros e pequenas empresas, devido às questões de custo – o acréscimo da mantença das duas áreas – e até de cultura do empresariado, que percebe como atividades da área apenas as questões legais, trabalhistas e previdenciárias. Esses empresários enxergam seus funcionários como meros executores de tarefas e não como membros ativos e pensantes que podem contribuir com as estratégias e o crescimento do negócio. Desta forma, o Departamento de Recursos Humanos é pouco desenvolvido nas micro e pequenas empresas e as atividades relacionadas a Recursos Humanos – que são normalmente de recrutamento e de seleção – são assumidas pelo DP, em face da pequena demanda.

Tenho certeza que a continuidade da leitura esclarecerá, ainda mais, sua compreensão sobre DP e RH. Então, vamos seguir juntos!



Fonte: Oliveira (2014).

O Departamento de Pessoal está focado no correto cumprimento das obrigações legais, trabalhistas e previdenciárias, evitando que o empresário seja autuado por descumprimento de alguma lei instituída pela Consolidação das Leis do Trabalho **(CLT)** ou pela Convenção Coletiva da Categoria. Ressalta-se que nas empresas de pequeno porte e nas microempresas também são agregadas algumas atividades de RH, como: recrutamento, seleção, elaboração de normas e procedimentos operacionais, e outras de menor complexidade. Isso se explica pela pouca pluralidade de atividades, pelo custo de criação de outra área e pela baixa demanda de atividades da área de RH.

Consolidação das Leis do Trabalho: é um instrumento de regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho. Foi aprovada pelo Decreto-lei nº. 5.452, de 1º de maio de 1943, sancionada pelo Presidente da República Getúlio Vargas.

Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos está focado no desenvolvimento de **políticas institucionais** que aliam a estratégia do negócio às pessoas. Ele traz em seu conteúdo de ações a competitividade e a agregação de valor para a empresa e os clientes, e ainda desenvolve ações a serem implantadas. Essas ações visam o desenvolvimento e aprimoramento dos conhecimentos operacionais e administrativos do funcionário, aliando a estratégia do negócio à estratégia do funcionário, ou seja, fidelizando o trabalhador pelo alcance das suas satisfações. Quando isso acontece, podemos constatar: os funcionários trabalham melhor e consequentemente atingem mais rápido os objetivos da empresa. Tais ações são desenvolvidas em planos e programas que são acompanhados pelos gestores de área e de Recursos Humanos, para assim avaliarem os resultados obtidos perante a satisfação do funcionário e da empresa. Essas ações certamente exigem um investimento, o custo de cada implantação. É esta parte burocrática e financeira que fica a cargo do Departamento de Pessoal. As ações de Recursos Humanos iniciam-se no momento do recrutamento e da seleção, a busca pelo melhor profissional para a empresa, e continua por meio de todo o interesse e cuidado com o crescimento pessoal e profissional desse trabalhador, o que promove a retenção de talentos.

Política institucional: são normas escritas que visam nortear os objetivos e as atividades que serão desenvolvidas pelas diversas áreas de uma empresa, pública ou privada.



Fonte: Oliveira (2014).

O Departamento de Recursos Humanos hoje é intitulado em algumas empresas por nomenclaturas que expõem mais fortemente a parte **holística** da gestão de RH. Assim, ele assume as seguintes nomenclaturas: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão do Potencial Humano e outras mais. Quem bem caracteriza esta mudança comportamental é Chiavenato (2009), considerado um dos gurus da área. Para ele, a definição de Gestão de Pessoas é:

- O conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e Avaliação de Desempenho;
- A Gestão de Pessoas é a função na organização em que existe a relação com a provisão, o treinamento, o desenvolvimento, a motivação e a manutenção dos empregados.

Holística: é a busca de um entendimento integral dos fenômenos, em que não se pode excluir das análises nenhuma parte. É um sistema aberto em contínua interação.

Agora que você compreendeu os atuais papéis do Departamento de Pessoal e de Recursos Humanos, poderemos falar sobre o recrutamento e a seleção. Nesta competência, você aprenderá os procedimentos de um recrutamento e será capaz de utilizar as principais técnicas de seleção. Vamos lá!

Recrutar e selecionar

Inicialmente, veremos os conceitos de recrutar e selecionar.



Fonte: Oliveira (2014).

Recrutar, em uma linguagem simples, é o processo de atrair pessoas com habilidades, atitudes e conhecimentos específicos (competências) para um determinado cargo.

Segundo Ribeiro (2012), recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados os futuros funcionários da organização. A função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica, ou seja, candidatos ao emprego.

Selecionar, também em linguagem simples, é o processo de escolha do melhor perfil para a vaga. É o indivíduo certo no lugar certo.

Conforme Marras (2009, p. 79), a seleção de pessoal é: "uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa".



Fonte: Oliveira (2014).

Entendidos os conceitos de recrutamento e de seleção? Vamos à prática!

Quando uma empresa necessita de um novo funcionário, normalmente o gerente da área demandante recorre ao Departamento de Recursos Humanos para fazer esta solicitação. O Recursos Humanos, de posse da solicitação, irá escolher o tipo de recrutamento a fazer, de acordo com as necessidades da vaga. Esse recrutamento poderá ser: interno, externo ou misto. Depois, o RH executará os procedimentos de recrutamento, que são:

Recrutamento

1. Elaborar, em conjunto com o gestor da área demandante, o perfil funcional do cargo ou aprovar/alterar o já existente;
2. Aprovar a nova contratação junto a Diretoria, em termos de número de vagas, salário e benefícios;
3. Definir o período para o recrutamento. É a definição da data em que os currículos serão entregues;
4. Estabelecer os canais de comunicação, os meios de divulgação da vaga existente;
5. Desenvolver a comunicação, informando o cargo em aberto, número de vagas, salário, benefícios e perfil requerido para o trabalho.

Dois pontos são fundamentais no processo de recrutamento: o perfil funcional do cargo/função e os canais de comunicação para a divulgação da existência da vaga. No perfil funcional, você deverá levantar, junto ao gestor solicitante da vaga, os seguintes dados:

- Competências requeridas e comportamento desejado (conhecimentos, atitudes e habilidades);
- Necessidade ou não de experiência;
- Comportamento desejado;
- Grau de instrução;
- Idade desejada;
- Sexo desejado;
- Outros, de acordo com o cargo.

MODELO

Ficha descritiva do perfil funcional

SUPERVISOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Cargo:	**Função:**	**Código do cargo:**
Supervisor	Supervisor de Departamento de Pessoal	
Área:	**Setor:**	
Administrativa	Departamento Pessoal	

Superior hierárquico:	**Subordinados diretos:**
Gerente Administrativo	Auxiliar administrativo e *office boy*

Missão do cargo:
Gerenciar a área de Departamento de Pessoal nas rotinas legais, trabalhistas e tributárias. Supervisionar as rotinas administrativas dos processos de admissão e demissão, férias, licenças, folha de pagamento, cálculos rescisórios, processos trabalhistas, arquivos de um modo geral e outros inerentes à área. Apoiar a área jurídica na indicação de prepostos e levantamento de dados para defesa da empresa.

Atividades:
- Cuidar e acompanhar todo processo de admissão de novos colaboradores, orientando-os sobre direitos e deveres relativos à contratação;
- Receber a documentação do colaborador em processo de admissão, verificando sua exata procedência, cadastrando-o no sistema da empresa;
- Recepcionar e distribuir para os colaboradores, vales-transportes e outros benefícios existentes na empresa;
- Elaborar o processo de folha de pagamento, imputando no sistema todas as informações relativas ao pessoal, desde deduções relativas às obrigações previdenciárias, descontos com transportes, e outros encargos, até férias, faltas injustificadas, justificadas e abonadas;
- Atualizar o cadastro dos colaboradores referente a salários, férias, advertências, promoções e outros;
- Manter atualizado o cadastro e o registro de carteira profissional do colaborador, conforme legislação vigente;
- Controlar os exames médicos admissionais, demissionais e periódicos, arquivando-os em pastas próprias para posteriores consultas;
- Arquivar e controlar os documentos do setor, organizando-os e classificando-os para posteriores consultas;
- Cuidar e acompanhar todo o processo de demissão dos colaboradores, desde a preparação dos cálculos da rescisão contratual, até o momento da homologação;
- Receber e conferir atestados médicos e efetuar o registro no sistema de pessoal;
- Controlar o vencimento dos prazos de experiência nos contratos de trabalho;
- Atender os colaboradores para esclarecimentos diversos em assuntos relacionados com o departamento de pessoal;
- Responsabilizar-se pela atualização de dados no sistema, pertinentes a sua área de atuação;
- Representar a empresa em audiências trabalhistas seja em juizados ou na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego - SRTE, quando se fizer necessário e devidamente autorizado por procuração emitida por área competente;
- Redigir ofícios, comunicados, cartas, autorizações, procurações, enfim, todo tipo de correspondência para o fiel cumprimento das atividades do setor;
- Alimentar e acompanhar o sistema de ponto eletrônico e emitir os relatórios mensais de conferência e arquivamento;
- Acompanhar o gerenciamento do sistema, buscando aperfeiçoá-lo permanentemente através de sugestões de melhorias;
- Desenvolver outras atividades correlatas em seu campo de atuação.

REQUISITOS BÁSICOS PARA O CARGO

Conhecimento formal:	**Experiência**
Ensino superior completo	6 meses

Cursos de especialização e/ou conhecimentos específicos:
Domínio do Windows, das ferramentas do pacote Office (Word, Excel, Power Point) e da Internet. Departamento de Pessoal. Sistema de automação de folha de pagamento. Legislação trabalhista. Legislação previdenciária.

Habilidades/competências:
Gestão de Pessoas; liderança; atendimento ao público; habilidades no Office; habilidades com números; comunicação escrita e de expressão; técnica de negociação; planejamento; iniciativa; organização; tomada de decisão; legislação trabalhista; legislação previdenciária.

APROVAÇÕES DA DESCRIÇÃO DO CARGO

Gerência:		**Diretoria:**		
Validação:	**Ficha de função:**	**Vigência:**	**Revisão:**	**Folha Nº:**
		__/__/_____	__/__/_____	

Ficha descritiva do perfil funcional. Fonte: autoria própria (2014).

Atividade 01

Com base na ficha de perfil funcional, pesquise as atribuições, habilidades e conhecimentos do cargo de Analista de RH. Elabore uma ficha completa do cargo.

A divulgação da vaga poderá ser realizada em um ou mais **canais de comunicação**, a exemplo: jornal, *e-mail*, *site* de relacionamento social, *site* da empresa, redes de relacionamento profissional, universidades, centro de estágio de estudantes, rádio, dentre outros.

Canais de comunicação: são os meios de divulgação do processo de recrutamento para angariar currículos de acordo com o perfil.

Seleção

1. Analisar os currículos recebidos da área de recrutamento e selecionar os que se aproximam do perfil funcional do cargo;
2. Agendar entrevistas individuais com os candidatos selecionados no processo de análise curricular;
3. Realizar as entrevistas individuais para levantar os dados do currículo relativos a experiências profissionais, conhecimentos e habilidades. Selecionar os que mais se aproximam do perfil funcional do cargo da empresa;
4. Aplicar um teste escrito para sondagem dos aspectos cognitivos do candidato. Selecionar aqueles mais aderentes às exigências do cargo;
5. Agendar um novo encontro com os candidatos selecionados na fase anterior para aplicação de uma dinâmica de grupo;
6. Escolher uma dinâmica de grupo adequada para o cargo e observar os aspectos comportamentais, atitudinais e de postura dos candidatos, efetuando uma análise comparativa de aderência ao perfil funcional. Aplicar neste mesmo encontro um estudo de caso, para verificar como os candidatos se desenvolvem perante uma problemática, analisando os aspectos de resolução de problemas, iniciativa, liderança, organização, entre outros. Diante dos dois processos, identificar os candidatos mais aderentes ao perfil;

7. Efetuar um teste psicológico específico para o cargo em seleção, se ainda perdurarem dúvidas quanto ao indicado a assumir o trabalho.



Importante

Os itens 2 e 3 acima citados aplicam-se quando o número de selecionados for pequeno, em virtude do tempo requerido para uma entrevista (30 a 45 minutos, em média). Quando o número de selecionados for grande, faz-se necessário realizar uma reunião coletiva, para otimizar o tempo. Nessa reunião, são apresentadas as exigências do cargo e é solicitado de cada candidato uma apresentação de suas experiências, expectativas quanto ao cargo e interesses gerais na empresa. Com isso, os candidatos são avaliados. Aqueles que demonstrarem possuir maior aderência ao perfil funcional do cargo e mais conhecimentos, habilidades e atitudes para assumir a vaga são encaminhados para a próxima fase.

As microempresas e empresas de pequeno porte, por possuírem uma estrutura muito enxuta, não têm um Departamento de Recursos Humanos. Elas geralmente possuem um funcionário que é responsável por inúmeras atividades administrativas e, dentre elas, as atribuições de Departamento de Pessoal. É a esta pessoa que é solicitado o preenchimento da vaga. Nestes casos, normalmente, o recrutamento e a seleção são realizados por empresas terceirizadas.

O que você observou acima foram as técnicas de seleção mais utilizadas. Existem outras de maiores complexidades que são utilizadas de acordo com a necessidade de escolha para o cargo. Vamos agora entender essas técnicas de seleção.

Entrevista individual

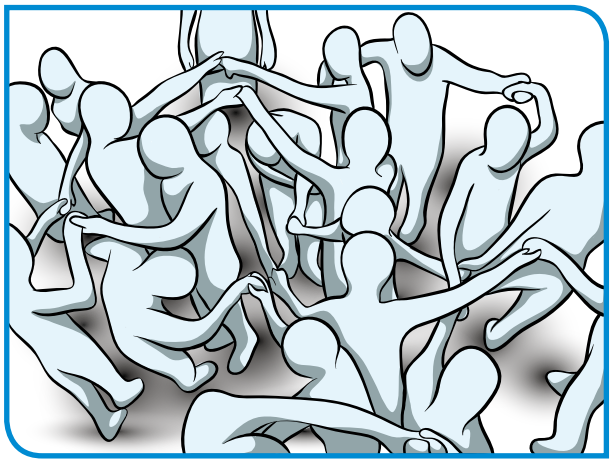


Fonte: Oliveira (2014).

Para que ela serve? De que forma é realizada?

A entrevista individual possibilita ao entrevistador explorar os dados registrados no currículo. É realizada a partir de perguntas sobre as informações que sejam de interesse ao cargo, por exemplo: "você registrou em seu currículo uma experiência internacional. Fale-me sobre o que você vivenciou nessa época." Com tal pergunta, você poderá ouvir as experiências profissionais e não profissionais vivenciadas pelo pretendente e, com isso, saber se elas são relevantes para o cargo em questão. Repita esse método com todos os dados do currículo os quais você deseje saber mais, independentemente de serem sobre a experiência profissional ou de vida. Você também deverá levantar as habilidades do candidato e solicitar que ele relate algum momento em que tenha utilizado a habilidade que ele diz ter. Aproveite para observar a postura, a forma de se apresentar, a linguagem utilizada e outros aspectos do possível novo funcionário. Por fim, procure realizar as entrevistas em local silencioso e reservado, de forma que você não seja interrompido pelas suas rotinas do trabalho.

Dinâmica de grupo



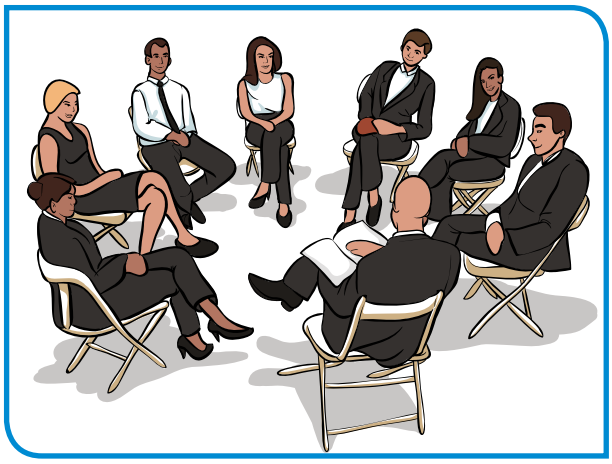
Fonte: Oliveira (2014).

Para que ela serve? De que forma é realizada?

A dinâmica de grupo tem como intuito observar os candidatos em situação de coletividade. Nesses momentos, você deve perceber a iniciativa, a liderança, os comportamentos revelados, os desejados e não desejados, o espírito de colaboração e de equipe. Para a realização da dinâmica de grupo é importante que você solicite a apresentação de cada um dos candidatos em primeiro lugar. Essa apresentação já poderá ser uma dinâmica: divida o grupo em subgrupos, proponha uma conversa e peça posteriormente que um apresente o outro. Nessa fase se inicia o processo de observações sobre os comportamentos, a maneira de se expor (quem é mais desinibido, quem é mais tímido, quem é mais falante e o menos falante?). Depois, você também se apresenta e explica a outra dinâmica de sua escolha, garantindo as informações necessárias do que irá ocorrer e do que eles irão realizar.

Observe todo o movimento da sala e anote tudo. Lembre-se de sempre fazer referência sobre quem é a observação e de procurar não escrever muito (para não perder outras observações). Logo, faça registros utilizando palavras-chaves. Não confie em sua cabeça, anote (mesmo!) toda observação, pois são muitos dados observados.

Estudo de caso



Fonte: Oliveira (2014).

Para que ele serve? De que forma é realizado?

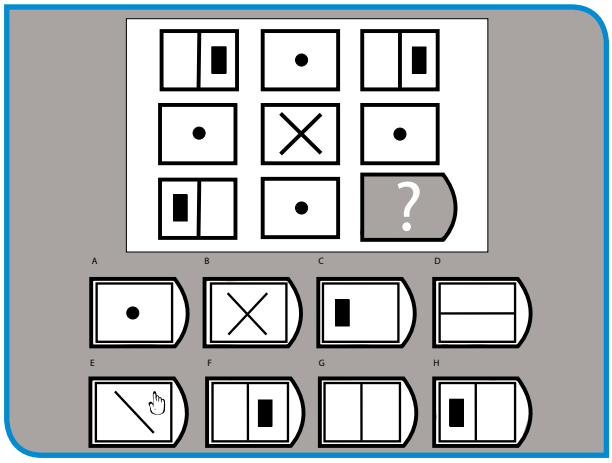
O estudo de caso revela as aptidões sobre questões administrativas e de resolução de problemas, a experiência na problemática anunciada e os aspectos de liderança, iniciativa e persuasão. Essa técnica é aplicada, normalmente, no mesmo dia da dinâmica de grupo e é realizada por meio da narrativa de um problema ocasionado em uma empresa fictícia, visando provocar o candidato para apontar uma solução. Essa poderá ser de várias maneiras, o que possibilita a descoberta daquele que traz a melhor solução.

Primeiramente, o estudo de caso ocorre de forma individual, para que cada candidato possa pensar em suas soluções. Em seguida, é realizada uma análise em grupo. Você poderá definir os grupos ou deixá-los livres para tal, entretanto, você precisa definir o número de participantes. Nesse momento você perceberá quem tem um poder de articulação mais desenvolvido, quem é menos articulado e quem aguarda a iniciativa dos outros. Após essa fase, solicite aos grupos a escolha de um redator e de um apresentador, assim você divide as tarefas entre eles e pode notar a liderança nata. Dê um tempo para a realização dos trabalhos e, posteriormente, circule pelos grupos para observar os candidatos e fazer as anotações.

Importante

Nunca realize as dinâmicas de grupo sozinho! Isso poderá levá-lo a efetuar análises sob a ótica do "juízo de valor", o que causa erros na apreciação, justamente por ter apenas uma única observação: a sua. Esse problema é facilmente evitado quando tal processo é realizado por um grupo de duas ou mais pessoas, visto que, ao final, obrigatoriamente se irá discutir as observações e será registrada a de melhor argumentação.

Teste psicológico



Fonte: Oliveira (2014).

Para que ele serve? De que forma é realizado?

O teste psicológico serve para avaliar o julgamento e a capacidade de raciocínio, fora do cognitivo. Essa atividade visa complementar as informações dos demais testes, e só pode ser realizada por um psicólogo habilitado. Ou seja, o teste psicológico só poderá ser aplicado dentro de uma empresa em que exista este profissional. Se não, apenas por meio de empresas terceirizadas, especialistas no assunto.

Estagiário

Dentro desse contexto de recrutar e selecionar inclui-se também os estagiários. Nesse caso, podem-se realizar os procedimentos já descritos anteriormente ou simplesmente procurar um agente integrador de estágio. E o que é um agente integrador de estágio? É uma organização que promove a interlocução entre as instituições de ensino, o estagiário e a empresa. Essas organizações têm como papel principal efetuar a seleção para as empresas contratantes de acordo com o perfil das atividades a serem desenvolvidas.

Agente externo

O agente externo é uma empresa que tem como foco e papel principal atuar nos campos de recrutamento e de seleção, ofertando ao mercado de trabalho pessoas selecionas para contratação de acordo com o perfil do cargo/função. Para trabalhar com essas empresas é preciso atentar aos seguintes detalhes:

- O perfil do cargo/função a ser preenchido já está definido?
- Quais empresas existem no mercado com essa especialidade?
- E qual lhe atenderá?

Selecionada a empresa que irá atuar no processo de recrutamento e de seleção, você deverá buscar comunicação com a terceirizada objetivando:

- Levantar os processos utilizados para recrutar e selecionar;
- Discutir o perfil do cargo/função;
- Definir a data de fechamento do processo;
- Estabelecer a remuneração pelos serviços prestados.

Depois iniciar o processo, esta é a forma de recrutar e selecionar utilizando um agente externo.



Querendo mais

Para ampliar e reforçar seus conhecimentos e entendimento sobre o trabalho desenvolvido por agentes externos, acesse *sites* de empresas de recrutamento e seleção, a exemplo: Manpower Group (http://www.manpowergroup.com.br/rs); Grupo Elite (http://www.grupoelithe.com.br); e Grupo Foco (http://www.grupofoco.com.br/empresas.php).

Resumo

Nesta competência, você aprendeu sobre as atividades e atribuições do Departamento de Pessoal e do Departamento de Recursos Humanos. Compreendeu sobre a evolução de cada área e porque atualmente a área de Recursos Humanos também é chamada de Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos ou Gestão do Potencial Humano. Entendeu o que é recrutamento, como ele é realizado e também as formas de recrutar. Depois, foi capaz de aprender o que é seleção e como aplicar as técnicas de seleção. Por fim, conheceu o papel de um agente externo e soube como atuar com ele.

Autoavaliação

Agora é chegada a hora de você testar o aprendizado desta competência. Se não estiver seguro para realizar a avaliação, reveja e estude o quanto for necessário o conteúdo desta aula. Ao final do livro, você encontrará o gabarito, mas só o procure após responder todas as questões. Sucesso!

1. Analise as três afirmativas abaixo e estabeleça quais são V (Verdadeira) e F (Falsa). Marque a alternativa que apresenta a ordem correta de respostas:

I. ( ) O RH é responsável pelos controles numéricos de pessoal;

II. ( ) O RH é responsável pelas políticas de Gestão de Pessoas;

III. ( ) O RH desenvolve políticas ligadas diretamente à estratégia empresarial.

a) Todas as afirmativas estão corretas;

b) Todas as afirmativas estão falsas;

c) As respostas às afirmativas estão na seguinte ordem: FVV;

d) As respostas às afirmativas estão na seguinte ordem: VVF;

e) As respostas às afirmativas estão na seguinte ordem: FVF.

2. Qual das alternativas é falsa?

a) O RH é responsável pela Avaliação de Desempenho;

b) O DP é responsável pelas informações de folha de pagamento e benefícios;

c) O RH é o gestor das políticas de desenvolvimento de pessoal;

d) O DP é a área de Gestão de Pessoas;

e) O RH é a área de Gestão de Pessoas.

3. Analise as afirmativas abaixo e marque a alternativa correta:

I. Recrutar vem antes de selecionar;

II. Recrutar é a última fase de escolha de novos empregados;

III. As ferramentas e técnicas de RH servem para escolha do candidato com melhor perfil ao cargo;

IV. Quem define o perfil do cargo/função é o RH;

V. Para recrutar novos candidatos, o gestor deve desenhar o perfil do cargo/função com apoio do RH.

a) As alternativas corretas são: I, III e IV;

b) As alternativas corretas são: I, III e V;

c) Só a alternativa III está correta;

d) As alternativas corretas são: I, II e III;

e) Todas as alternativas estão corretas.

4. Qual destas alternativas representa os tipos de recrutamento?

a) Interno, externo e misto;

b) Interno, externo e seletivo;

c) Departamental, interno e misto;

d) Externo, interno e interdepartamental;

e) Misto, interno e filial.

5. No processo de seleção de candidatos, quais canais de comunicação utilizamos?

I. Jornal, *e-mail*, *sites* de relacionamento;

II. *Sites* da empresa, redes de relacionamento profissional, universidades;

III. Centros de estágios de estudantes, rádio e outros.

a) Apenas a alternativa I está correta;

b) Apenas a alternativa II está correta;

c) Apenas a alternativa III está correta;

d) Todas as alternativas estão corretas;

e) Nenhuma alternativa está correta.



Competência 02

Atuar no treinamento

e no desenvolvimento de pessoas

Atuar no treinamento
e no desenvolvimento de pessoas

Na competência anterior você aprendeu sobre os processos de recrutamento e de seleção e entendeu que esses processos são a porta de entrada da empresa, por isso devem ser bem dirigidos. Agora você estudará os processos de treinamento e de capacitação para o desenvolvimento de pessoas, e aprenderá a construir o instrumento que identifica quais treinamentos são necessários e importantes para a empresa e os funcionários, bem como a desenhar um treinamento integrado à estratégia do negócio.

Você está pronto? Então, vamos aos estudos!

Uma empresa funciona por meio de seus funcionários e do seu parque tecnológico. São eles que definem a posição de mercado. Assim, para manter uma boa posição é preciso investir em treinamento e capacitação, formando os colaboradores nas necessidades operacionais e tecnológicas da empresa. É necessária atualização contínua em relação às rotinas operacionais, às novas tecnologias e ao mercado. Um caminho para isso é o treinamento. Mas, quais são as necessidades de treinamento? Essa é a pergunta mais importante, todo empresário deve fazê-la antes de autorizar qualquer treinamento. A resposta a essa questão levará a empresa a eficiência e eficácia nos serviços e produtos desenvolvidos, bem como no relacionamento com o mercado e nas relações internas, o que conduz a empresa a alcançar novos patamares no desenvolvimento empresarial.

Como fazer para levantar estas necessidades de treinamento? Em primeiro lugar, você deverá conhecer bem o planejamento estratégico da empresa, para poder desenvolver os treinamentos de acordo com as necessidades empresariais.



Querendo mais

Normalmente, as empresas de médio e grande porte possuem esse planejamento estratégico escrito. Já nos casos das pequenas e microempresas, esse planejamento está na cabeça do proprietário. Você necessitará de uma ou mais entrevistas entender o que ele espera da empresa, como vê o crescimento organizacional e como pretende realizar esse crescimento. Entendendo isso, você estará transformando as ideias do proprietário em um planejamento estratégico, não escrito, mas verbalizado e a partir daí poderá desenvolver os treinamentos necessários à empresa.

Ferramenta para coleta das necessidades de treinamento

Estes treinamentos deverão procurar atender tanto as necessidades da empresa quanto dos funcionários e, para sua boa aplicação, recomenda-se que sejam desenvolvidos em sintonia com o planejamento estratégico da organização. Para tal, utiliza-se a ferramenta chamada Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT): um instrumento elaborado pela área de RH em conjunto com os gestores de cada área com o objetivo de trazer à tona carências de treinamento individual ou para grupos de acordo com as oportunidades de crescimento do negócio.

O LNT é elaborado próximo do final do ano (para que se possam definir os recursos financeiros a investir no ano seguinte) e é operacionalizado através da área de Gestão de Pessoas que, em visita às áreas da empresa, procederá às entrevistas com os gestores visando descobrir as necessidades de treinamento e/ou de capacitação que conduzam ao aprimoramento profissional do indivíduo e, consequentemente, da empresa. Ou seja: o LNT nada mais é do que um instrumento organizado para coleta de informações (reunidas com a participação dos chefes e colaboradores) das necessidades de treinamento, considerando o atual estágio da empresa e o nível desejado. A proposta para levantamentos das necessidades de treinamento passa pela seguinte estrutura:

- Análise organizacional: nesta análise, todas as áreas da empresa devem participar, levantando os pontos fortes e fracos e qual a necessidade de recursos humanos para atingir as metas;
- Análise de tarefas: nesta parte, investiga-se a natureza das tarefas e dos conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes necessárias para desempenhá-las;
- Análise individual: aqui nós averiguamos quem deve ser treinado e o tipo de treinamento que deve receber, quais são os pré-requisitos quanto às atitudes, conhecimentos e motivações para que o treinamento seja bem recebido e produza efeitos positivos na empresa.

São vários os meios para a coleta dessas informações, passando por toda a estrutura organizacional em sua dinâmica de funcionamento: entrevista com pessoal de linha; entrevista com supervisores/gerentes; entrevista de saída; questionários; listagem; Avaliação de Desempenho; observação; pesquisa de atitude; discussão em grupo; reuniões interdepartamentais; exames de conhecimentos; exames de índice de RH; cursos gerenciais; solicitação de supervisores e gerentes.



Importante

Um LNT nunca está acabado! Sua pesquisa deve ser contínua e permanente, pois estará buscando identificar os treinamentos e capacitações que poderão levar a organização ao nível desejado.

Formulário para levantamento das necessidades de treinamento

1. Análise organizacional

PROBLEMAS DE DESEMPENHO	OBSERVAÇÕES	TÉCNICA UTILIZADA	ÁREAS/ SETORES	NECESSIDADES	OBSERVAÇÕES

2. Análise de tarefas

TAREFA	OBSERVAÇÕES	TÉCNICA UTILIZADA	TAREFAS	CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

3. Análise Individual

FONTES DE INFORMAÇÕES	TÉCNICAS UTILIZADAS	PESSOAS	NECESSIDADES	NECESSIDADES DE DESEMPENHO	NECESSIDADES SOLUCIONÁVEIS VIA TREINAMENTO	NECESSIDADES POR ORDEM DE PRIORIDADE

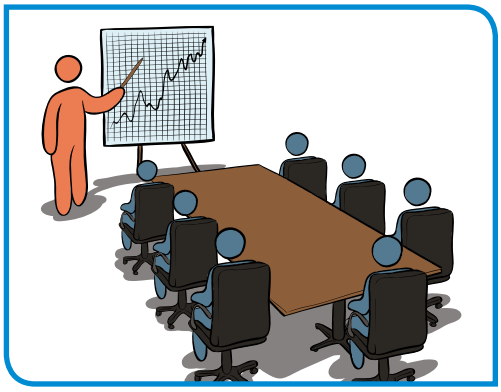
Fonte: adaptado de Moraes (2002, p. 102-110).



Atividade 01

Com base nos estudos acima e no modelo apresentado, procure uma empresa e efetue entrevistas com supervisor, funcionários e, se possível, com o proprietário. Nessa entrevista procure realizar perguntas sobre as atividades desenvolvidas e se os funcionários têm conhecimento sobre todas as atividades. Procure saber também como os supervisores comandam seus subordinados e se os objetivos estão sendo atingidos (Por exemplo: na área de vendas, existem metas individuais? Os funcionários têm treinamento para vendas?). Pesquise o que você julgar necessário para identificar quais são as necessidades de treinamento para que elas façam a diferença nos resultados da empresa. Lembre-se que as respostas virão de forma indireta e você precisará identificá-las através dessas entrevistas. Informe que este é um trabalho de pesquisa com intuito de aprofundar seus conhecimentos.

Agora que você aprendeu como elaborar um LNT, é chegada a hora de saber diferenciar treinamento de capacitação. Vamos lá!



Fonte: Oliveira (2014).

Treinamento: é focado em aprimorar os conhecimentos, as habilidades e atitudes do colaborador. Atua nos conhecimentos do presente.

Capacitação: é centrado em dotar o colaborador de um novo conhecimento, das habilidades e atitudes necessárias ao desempenho futuro do funcionário e da empresa. Atua na visão de futuro.

Querendo mais

Acesse Scribd – Modelo de LNT (http://pt.scribd.com/doc/167999056/Modelo-de-LNT), e veja um modelo de questionário para coleta das percepções dos colaboradores sobre a organização, as tarefas e os indivíduos.

De posse do LNT é chegada a hora de estruturar os treinamentos e as capacitações que serão realizados. Para isso é necessário elaborar um planeamento que envolva as várias etapas de construção até o momento da execução, sendo importante considerar nestas etapas o custo de cada treinamento/capacitação.

E quais são estas etapas?

- Definir o objetivo e confrontar sua sintonia com o LNT;
- Estabelecer o tempo necessário;
- Determinar em quantas reuniões será aplicado;
- Dividir o conteúdo em tópicos e organizá-los por objetivo específico, método, recursos e tempo necessário;
- Levantar o custo operacional do treinamento, que envolve: o aluguel da sala e dos equipamentos; o material didático; o instrutor; as refeições; o tempo para a realização do treinamento; o deslocamento dos treinandos (se for necessário o pagamento de quilometragem ou de passagens); as diárias (se for necessário hospedagem); entre outros.



Importante

1. Verifique se cada assunto acrescentado é útil para o treinamento;
2. Confira se os assuntos estão em consonância com o objetivo geral;
3. Na distribuição do tempo para cada tópico, reserve um espaço para os treinandos se expressarem através de perguntas ou discussões.

É muito importante avaliar o resultado da aplicação de um treinamento. Logo, você deve aplicar um instrumento de avaliação ao final de cada treinamento, que deverá ser o mais simples possível, com perguntas bem objetivas e envolver os seguintes aspectos: o objetivo foi atingido? O conteúdo acrescentou novos conhecimentos? A carga horária foi suficiente? O instrutor demonstra conhecimento do assunto? O instrutor soube repassar seus conhecimentos? As instalações estavam adequadas e confortáveis? A alimentação estava boa? E outros aspectos que envolvam o treinando.

Resumo

Nesta competência, você foi habilitado a efetuar um Levantamento de Necessidades de Treinamento; a desenhar o treinamento/capacitação a partir desse LNT; a elaborar e aplicar um instrumento de avaliação de treinamento; e a identificar a diferença entre treinamento e capacitação.

Autoavaliação

Para fixar o conteúdo aprendido, realize estes exercícios. Se você ainda não estiver seguro, revise tudo antes de iniciar a atividade. Bons estudos!

1. Qual é a importância de um LNT para a empresa? Assinale a alternativa correta.

a) O LNT é importante para um bom recrutamento de pessoas;

b) O LNT é importante para realizar a seleção de pessoas;

c) O LNT é importante para que os treinamentos sejam voltados a atender às necessidades de crescimento da empresa;

d) O LNT é importante para identificar as diferenças entre os níveis hierárquicos;

e) O LNT é importante para auxiliar na manutenção dos equipamentos tecnológicos.

2. Existem três modelos de questionários aplicados no ambiente da empresa, com o objetivo de identificar as necessidades de treinamento e de capacitação. Cada um deles tem um objetivo específico. Leia-os e identifique a única afirmativa correta.

a) Aplicado sobre a empresa: objetiva coletar a percepção dos funcionários e levantar informações sobre o tipo de comportamento que eles devem ter para o desempenho adequado da tarefa;

b) Aplicado sobre a tarefa: coleta a percepção dos funcionários e levanta informações sobre as habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas neles;

c) Aplicado sobre a tarefa: reúne as percepções dos funcionários e levanta informações sobre o tipo de comportamento que eles devem ter para o desempenho adequado da tarefa;

d) Aplicado sobre a empresa: tem como finalidade realizar a coleta das percepções dos funcionários e o levantamento de informações sobre as habilidades e atitudes que a empresa deve desenvolver nos funcionários;

e) Aplicado sobre os funcionários: tem como objetivo coletar a percepção dos funcionários e levantar os pontos fortes e fracos da empresa, como também o direcionamento dado aos funcionários e o conhecimento que os mesmos têm dos objetivos estratégicos.

3. Para a execução de um treinamento bem elaborado, o Analista de RH ou consultor de RH deve desenvolvê-lo considerando os seguintes aspectos:

I. Quanto à organização: dividir o conteúdo em tópicos; estabelecer o objetivo específico de cada tópico; definir o método de exposição do conteúdo programático; definir quais recursos tecnológicos irá utilizar e definir o tempo do treinamento (reservando espaços livres para perguntas e objeções dos treinando);

II. Quanto ao tempo: definir a carga horária do treinamento, analisando se sua aplicabilidade deverá ser de uma única vez ou em mais de um encontro;

III. Quanto ao objetivo: analisar se o treinamento está em sintonia com o LNT.

a) Apenas os itens I e III estão corretos;

b) Apenas os itens II e III estão corretos;

c) Apenas os itens I e II estão corretos;

d) Os itens I, II e III estão incorretos;

e) Os itens I, II e III estão corretos.

4. Faça a correlação entre os itens da coluna da direita com os itens da coluna da esquerda e assinale a alternativa correta

A. No instrumento de avaliação do curso deve-se perguntar:	I. O objetivo do treinamento foi atingido.
B. Reuniões interdepartamentais:	II. É um recurso didático.
C. No instrumento de avaliação do curso deve-se perguntar:	III. O instrutor soube repassar seu conhecimento.
D. As pesquisas de LNT devem ser:	IV. É um meio de efetuar LNT através de pessoal de linha.
E. Microfone:	V. Contínuas e permanentes.

Fonte: autoria própria (2014).

a) Correlações incorretas: E-II, C-I;

b) Correlações corretas: A-III, C-I, B-IV;

c) Correlações corretas: A-III, D-V, E-II;

d) Correlações incorretas: E-II, B-IV;

e) Correlações incorretas: E-II, B-IV, D-V.

5. Quanto ao treinamento e capacitação, podemos afirmar:

I. Tanto o treinamento quanto a capacitação podem ser: presencial ou a distância;

II. Capacitação tem por base trabalhar o indivíduo para assunção de novos cargos;

III. Capacitação tem como objetivo dotar o funcionário de novos conhecimentos e habilidades;

IV. Treinamento tem por base a melhoria da empresa ou do indivíduo.

a) Só as afirmativas I e IV estão corretas;

b) Só as afirmativas II e III estão corretas;

c) Só as afirmativas I e II estão corretas;

d) As afirmativas I, II, III e IV estão corretas;

e) As afirmativas I, II, III e IV estão incorretas.



Competência 03

Aplicar estratégias

para retenção de pessoas

Aplicar estratégias
para retenção de pessoas

Agora que já aprendemos a treinar e a capacitar, vamos descobrir como reter os talentos que preparamos para gerarem resultados à empresa. Para isso é importante um grande esforço da área de Gestão de Pessoas no sentido de compatibilizar os interesses dos funcionários com os interesses da empresa, fazendo uma verdadeira simbiose entre estes dois parceiros. Faz-se necessário o desenvolvimento e a implantação de políticas de RH que favoreçam a retenção de funcionários, mas, acima de tudo, que detenham um custo aceitável para a empresa. E é este o ponto que vamos nos dedicar. Você aprenderá neste capítulo as principais políticas do Recursos Humanos na retenção de talentos e sua importância para a empresa.

Vamos lá!

Antes de qualquer coisa, precisamos entender que cada ser humano é detentor de necessidades e que essas diferem de pessoa para pessoa. A área de Gestão de Pessoas tem a missão de compatibilizar tais necessidades individuais com as necessidades da empresa. Entretanto, devemos ter a consciência de que a área de Gestão de Pessoas não conseguirá compatibilizar todas as necessidades. Assim, buscam-se programas que possibilitem reunir e interagir as competências empresariais às individuais e, dessa forma, permitir a identificação dos talentos necessários à retenção. Então, como fazer para reter esses talentos?

Simples! Primeiramente, vamos pensar que nas empresas, de modo geral, existem vários cargos, alguns de alta complexidade, outros de média complexidade e a maioria de baixa complexidade. Vale salientar que estamos falando aqui de empresas em geral, não daquelas de alta performance, da área de tecnologia, pesquisa científica etc... Assim, devemos pensar exatamente no grupo que precisamos reter. Para isso, devemos nos perguntar:



Fonte: Oliveira (2014).

Este grupo contribui para o resultado? Tem características diferenciadas dos demais? São profissionais difíceis de se encontrar no mercado? Seu potencial está sendo empregado na empresa? Suas necessidades em termos de valorização profissional estão sendo atendidas?

É exatamente este o grupo que precisamos reter, visto que os demais profissionais (com as habilidades básicas necessárias à empresa) são encontrados no mercado de trabalho, que sempre apresentará uma infinidade deles.

Portanto, para que possamos reter este grupo de funcionários de interesse na empresa, faz-se necessário o desenvolvimento de políticas de Recursos Humanos que motivem e engajem esses colaboradores nos processos de crescimento organizacional, alinhando seus interesses aos organizacionais. O mercado dispõe de inúmeras políticas de Recursos Humanos para retenção de colaboradores, que mudam de empresa para empresa – de acordo com o porte da empresa, os recursos destinados à área de Gestão de Pessoas e outros aspectos relevantes registrados no planejamento estratégico organizacional. Vamos trabalhar algumas delas, mas pense sempre: a área deve constantemente se recriar e inovar para atingir os objetivos da empresa, e, por fim, só se atinge objetivos empresariais por meio das pessoas.

Importante

Reter talentos não é uma função apenas das grandes empresas. Pense numa empresa de pequeno porte e analise as competências empresariais necessárias para se manter e crescer no mercado. Com esse pensamento, você encontrará pessoas dentro da empresa em que precisa dar atenção e buscar mecanismos para retê-la na organização. Melhor dizendo: proporcionar aos colaboradores conforto e sintonia com a missão e a cultura da empresa.

Vamos iniciar nossas discussões sobre o assunto. Em primeiro lugar, vamos definir políticas de Recursos Humanos.

Políticas de Recursos Humanos

Políticas de Recursos Humanos são mecanismos implantados pela área de Gestão de Pessoas para tornar o ambiente empresarial confortável ao colaborador e à empresa, transformando este espaço em um espaço estimulante, desafiador, capaz de realizar sonhos e de empreender novas ideias. É a criação de possibilidades ainda não percebidas que estimulam o crescimento do colaborador e da empresa, formando um campo de **Unicidade**.

Unicidade: qualidade ou estado de ser único; singularidade.

Segundo Chiavenato (2004), a política de Recursos Humanos precisa reconhecer as pessoas como o fator mais valioso para o desenvolvimento das atividades efetuadas na instituição e a melhoria de sua eficiência. Seguem alguns exemplos para demonstrar como essas políticas poderão ajudar na retenção de talentos.

Salário pago de acordo com o mercado

Quando a empresa procura pagar salários que estão em sintonia com as práticas de mercado, o colaborador sente-se valorizado e sem estímulo para buscar outro empregador, pois ele sabe que poderá se arriscar a não se dar bem na próxima empresa. Além disso, o salário pago em dia valoriza a imagem da empresa como cumpridora de seus compromissos e ainda passa segurança para o colaborador.



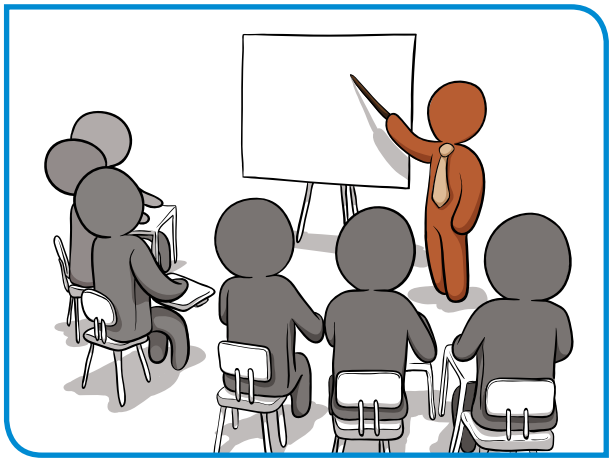
Fonte: Oliveira (2014).

E como colocar em prática esta política?

- Realizar pesquisas de mercado sobre os salários dos cargos existentes na empresa;
- Efetuar um comparativo dos salários de mercado com os salários da empresa;
- Efetivar um levantamento dos custos de implantação dos salários de mercado;
- Aprovar em reunião de diretoria a implantação com custo efetivo;
- Divulgar, esclarecer e tirar dúvidas sobre as futuras mudanças.

Treinamento e capacitação regulares

O treinamento é uma ferramenta que mantém o colaborador atualizado em seus procedimentos do dia a dia. Essa atualização convoca a empresa a melhorar suas atividades e promove no colaborador um sentimento de valorização e de bem-estar. A capacitação garante ao colaborador a perspectiva de crescimento na organização, porque o dota de novos conhecimentos e prepara-o para novos desafios. Este é um dos aspectos importantes na visão do colaborador: o investimento no futuro. Isso faz com que ele não precise buscar o mercado para crescer profissionalmente e valorize a oportunidade que tem na atual empresa.



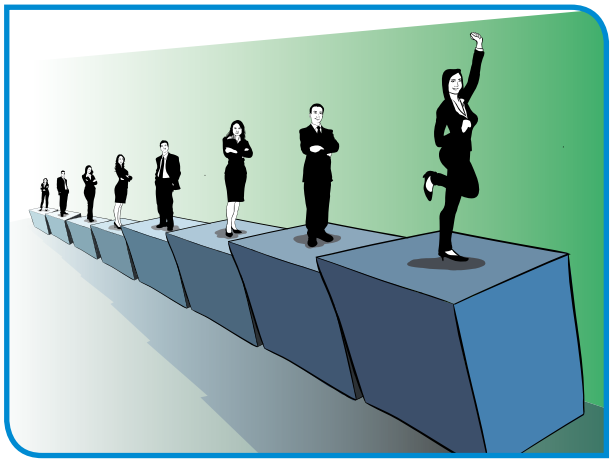
Fonte: Oliveira (2014).

E como colocar em prática essa política?

- Manter o registro constante das necessidades de treinamento e de capacitação;
- Identificar as pessoas com capacidade para ascensão e promover sua capacitação através de cursos internos e externos;
- Estabelecer programas de *trainee*, para pôr os potenciais em ambiente de prática.

Plano de carreira

O plano de carreira é uma das políticas determinantes na retenção de talentos, visto que os ingressantes em uma empresa buscam sempre o crescimento profissional. Quando a empresa possui um plano de carreira definido, o colaborador sabe onde chegar e quais esforços de capacitação são necessários desenvolver para a obtenção do seu sucesso. Com isso, a empresa ganha por possuir um indivíduo alinhado com os objetivos da organização, e a procura por colaboradores torna-se menor.



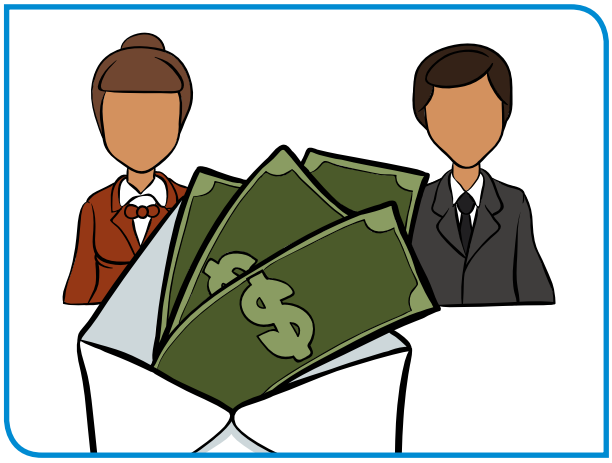
Fonte: Oliveira (2014).

E como colocar em prática essa política?

- Desenvolver um plano de carreira em que seja possível enxergar a organização em seus vários níveis hierárquicos;
- Contemplar claramente a possibilidade de ascensão funcional;
- Valorizar as competências, habilidades e conhecimentos;
- Sintonizar o plano de carreira com o planejamento estratégico;
- Divulgar o plano de carreira na organização em todos os níveis.

Plano de cargos e salários

Nesta política, o colaborador perceberá o seu salário no conjunto de salários da empresa, as oportunidades de crescimento por desempenho e por mérito, e ainda poderá comparar-se com o mercado. É um programa que possui o instrumento tabela salarial, que é normalmente atualizado uma vez ao ano, de forma a manter os salários compatíveis com o mercado.



Fonte: Oliveira (2014).

E como colocar em prática essa política?

- Pesquisar o mercado com relação aos atuais cargos e suas remunerações;
- Entrevistar os gestores sobre a necessidade de novos cargos ou mesmo de extinção;
- Definir os mecanismos de ascensão no mesmo cargo;
- Estabelecer os mecanismos de mudança de cargo;
- Construir a tabela salarial;
- Manter a sintonia com o planejamento estratégico.

Avaliação de Desempenho

Este é um instrumento poderoso na retenção de talentos, motivado pelo estabelecimento de metas negociadas entre empresa e colaborador, e os objetivos de crescimento pessoal definidos entre as partes, que possibilitam o desenvolvimento e promovem a ascensão profissional.



Fonte: Oliveira (2014).

E como colocar em prática essa política?

- Desenvolver um dos métodos de Avaliação de Desempenho;
- Implantar, acompanhar os resultados e interceder nos pontos fracos por meio de treinamentos e capacitações;
- Treinar os gestores para aplicação da ferramenta de modo correto.

Bonificação por desempenho esperado

É um instrumento eficaz na retenção de talentos, em virtude da premiação pelo alcance de objetivos estabelecidos pela empresa. Normalmente são programas de superação de metas, tanto comercial quanto operacional, tais como o programa de remuneração variável e o programa de participação nos lucros, todos voltados ao alcance de objetivos e metas estratégicas, que propiciam melhor posição de mercado à empresa.



Fonte: Oliveira (2014).

E como colocar em prática essa política?

- Implantar programas de superação de metas operacionais e comerciais;
- Estabelecer programas de remuneração variável;
- Fixar programas de participação no lucro.

Dar suporte e *feedback* contínuos

Este é um dos instrumentos de retenção de menor custo para a empresa. No entanto, é um dos instrumentos de maior complexidade, em razão da pouca cultura organizacional em garantir *feedback* nas atividades diárias e suporte às pessoas em crescimento. Nesses casos, os programas mais utilizados são o ***coaching***, reuniões setoriais e as avaliações de desempenho.



Fonte: Oliveira (2014).

Coaching: termo adaptado da palavra inglesa *coach* (que significa treinador). Trata-se de uma ação realizada pelo *coach* (profissional) para o *coachee* (cliente), com o intuito de alcançar os objetivos almejados pelo cliente. Ou seja: é um processo guiado pelo conjunto de informações, transmitidas nos encontros entre as partes citadas, definindo metas que possibilitem concretizar transformações benéficas para o *coachee*.

E como colocar em prática essa política?

- Estabelecer programas que propiciem o desenvolvimento de pessoas e lideranças, tipo *coaching*;
- Implantar programas de Avaliação de Desempenho, que propiciem ao empregado ter conhecimento de como ele é percebido pela empresa e também de negociar suas metas e crescimento;
- Definir um programa de reuniões setoriais.

Estes são alguns exemplos de programas de retenção de talentos. Na área de Gestão de Pessoas, você encontrará com certeza outros programas a implantar, muitos de simples complexidade, mas de alta valorização pessoal. Esse é um dos pontos críticos na retenção de talentos: a valorização. Portanto, permaneça atento no ambiente organizacional e permita a sua criatividade permear toda a área no desenho de novos programas.

Você pode estar se perguntando: por que é importante reter talentos, já que no mercado a disponibilidade é relativamente grande? Realmente, você tem certa razão, o mercado de trabalho tem sempre bons talentos à disposição. Faz-se necessário apenas um bom recrutamento e uma boa seleção. Mas esse processo tem um custo.

Vamos refletir um pouco: quando uma empresa abre uma vaga, o analista de Recursos Humanos investe aptidões pessoais para recrutar o melhor candidato do mercado e a empresa tem um custo com essa contratação. Além desse custo, soma-se também o custo operacional da falta de pessoa habilitada para exercer as atribuições do cargo em aberto, o que gera um déficit operacional. De acordo com a posição da vaga em aberto, esse custo é bastante elevado, e poderá interferir na posição de mercado da empresa ou mesmo na performance empresarial. Se tal custo existe, não podemos permanecer indiferentes a ele! Novos movimentos de busca de profissionais no mercado elevarão os custos empresariais e até poderão, em determinadas situações, interferir nos resultados financeiros e de mercado. Assim, devemos estar muito atentos à retenção de talentos, por meio das políticas de Recursos Humanos que favoreçam o bem-estar de ambas as partes: empresa e funcionários.

Por exemplo: quando treinamos nossos funcionários estamos elevando nosso potencial tecnológico e valorizando as habilidades dos indivíduos que darão retorno à empresa. Esta ação requer um investimento, pois está implícito em seus objetivos o melhor atendimento aos clientes (internos e externos), a maior satisfação funcional, a melhoria da competitividade, entre outros. Por que jogaríamos tudo isso fora? É muito menos custoso implantar determinados programas que favoreçam a permanência do colaborador na empresa, de forma que este não venha a ter olhos para o mercado de trabalho.

E porque é importante as empresas pensarem em políticas de Recursos Humanos para retenção de talentos?

Simples! Para manter o potencial humano tecnológico da empresa; garantir uma competitividade saudável; preservar a satisfação funcional; zelar pelo controle dos custos de investimentos da empresa em pessoas; e para ser uma empresa de referência em investimento humano. Essas ações farão com que o mercado de trabalho enxergue a empresa como um ambiente saudável e de valorização das potencialidades humanas. Consequentemente, os indivíduos a procurarão em busca de uma colocação e isso fará com que essa empresa seja sempre referência e detenha boas posições mercadológicas.

Resumo

Nesta competência, você aprendeu porque é importante reter talentos. Foi capacitado a identificar as políticas de Recursos Humanos mais usuais na retenção desses talentos, e como desenvolvê-las para aplicação em sua empresa. Compreendeu ainda que a retenção de talentos é realizada desde as pequenas até as grandes empresas, tudo de acordo com a necessidade empresarial. E percebeu que a valorização dos indivíduos pela empresa é um caminho curto nessa questão, porém difícil, em virtude da pouca prática do *feedback*.

Autoavaliação

Bem, você está no desenvolvimento desta nova competência que trabalha a retenção de talentos nas empresas. Vamos exercitar! Responda às questões a seguir. Se não se sentir devidamente preparado, retorne aos estudos mais uma vez! Isso lhe dará mais segurança. Vamos lá!

1. Sobre as políticas de RH e a retenção de talentos, relacione a coluna da esquerda com a da direita e assinale a alternativa que contempla todas as respostas corretas.

A. Talento é:	I. Salário condizente com o valor pago pelo mercado; treinamento e capacitação regulares.
B. Exemplo de políticas que promovem a retenção de talentos:	II. Programar o treinamento e a capacitação em sintonia com a LNT, de acordo com as necessidades da empresa.
C. Finalidade da política de RH para reter talentos:	III. Uma vocação ou um dom para alguma atividade.
D. Uma forma correta de pôr em prática a política de RH sobre treinamento e capacitação:	IV. *Coaching;* Avaliação de Desempenho; reuniões setoriais.
E. Dar suporte e *feedback* contínuos é também uma política de RH para reter talentos, que pode ser expressa através de programas como:	V. Buscar mecanismos para satisfazer o empregado e a empresa no alcance de seus objetivos, atuando de forma mútua.

Fonte: autoria própria (2014).

a) A-III, B-I, C-IV, D-II, E-V;

b) A-III, B-I, C-V, D-IV, E-II;

c) A-I, B-III, C-V, D-II, E-IV;

d) A-I, B-III, C-II, D-V, E-IV;

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

2. Quanto ao plano de carreira, é correto afirmar:

a) Deve ser desenvolvido de forma a que seja possível enxergar a organização em seus vários níveis hierárquicos;

b) Deve contemplar claramente a possibilidade de ascensão funcional;

c) Deve contemplar mecanismos que valorizem as competências, habilidades e conhecimentos;

d) As alternativas A e C estão corretas;

e) As alternativas A, B e C estão corretas.

3. Para por o Plano de Cargos e Salários (PCS) em prática é necessário:

I. Efetuar pesquisas de mercado para levantar os cargos atuais e suas remunerações, com o objetivo de comparar com os da empresa;

II. Entrevistar os gestores para avaliar a necessidade de novos cargos ou mesmo da extinção de alguns;

III. Dotar o PCS de mecanismos de ascensão no mesmo cargo;

IV. Dotar o PCS de mecanismos de mudança de cargo;

V. Construir a tabela salarial contemplando todos os níveis, cargos e faixas salariais.

a) Todos os itens estão corretos;

b) Só os itens II, III e IV estão corretos;

c) Só os itens I e V estão corretos;

d) Só os itens I, II e III estão corretos;

e) Todos os itens estão incorretos.

4. Reter talentos é importante para as empresas. Das afirmativas abaixo assinale a única incorreta.

a) É importante reter talentos para manter a competitividade;

b) É importante reter talentos para manter o equilíbrio do funcionário;

c) É importante reter talentos para ser uma empresa referência em investimento humano;

d) É importante reter talentos para manter o potencial humano tecnológico da empresa;

e) É importante reter talentos para manter controle dos custos de investimento da empresa em RH.

5. Bonificação por desempenho é outra forma de retenção de talentos. Analise abaixo os programas de RH e indique os que fazem parte da bonificação por desempenho.

I. Programa de superação de metas;

II. Programa de *coaching*;

III. Programa de remuneração variável;

IV. Avaliação de Desempenho;

V. Programação de participação no lucro.

a) I-II-IV;

b) I-III-IV;

c) I-III-V;

d) I-IV-V;

e) II-III-IV.



Competência 04

Atuar na implementação de
Planos de Cargos e Salários nas empresas

Atuar na implementação de

Planos de Cargos e Salários nas empresas

Agora que você já está habilitado nos caminhos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e também na retenção de talentos, é chegada a hora de aprender a importância de um Plano de Cargos e Salários (PCS) para uma empresa. Nesta competência, você saberá contextualizar a importância de um PCS, identificará os principais pontos necessários ao seu desenvolvimento e aprenderá a interpretar uma tabela salarial. Dessa forma, você poderá compreender as pontuações dos cargos, reconhecer como se chega a estas pontuações, distinguir o crescimento por ascensão profissional do crescimento na mesma função, e também saber da importância da pesquisa salarial de mercado para a validação da tabela salarial.

Vamos aos estudos!

Inicialmente, para compreender um PCS, se faz necessária a definição de cargo e de salário. Uma definição simples para cargo poderia ser algo do tipo: cargo é o conjunto dos trabalhos que uma pessoa deve desenvolver e ter responsabilidade na sua execução quando contratado por uma empresa para tal fim. Salário é a remuneração paga ao trabalhador pelos serviços por ele desenvolvidos e alocados à empresa em determinado período. Sua representatividade perante a hierarquia salarial da empresa é estabelecida conforme a contribuição das suas atividades para o negócio empresarial.

A definição de cargo para Chiavenato (2010, p. 199) é a seguinte:

> O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma.

Segundo Gil (2007, p. 172), cargo é "um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional". Ainda com Chiavenato (2009), podemos conceituar cargo a partir de elementos como atribuição, tarefa, e função, ou seja, todas as atividades realizadas por um indivíduo ocupante de uma posição formal em uma organização.

De acordo com o Art. 76 da CLT, salário é a contraprestação mínima paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador (inclusive ao trabalhador rural e sem distinção de sexo) por serviço prestado. Isso deve ser capaz de satisfazer as necessidades normais do

trabalhador de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte, em determinada época e região do país.

Entendido esses conceitos, vamos adentrar na parte do PCS, e entender que as empresas instituem um PCS objetivando disciplinar e estruturar a criação dos cargos e sua remuneração perante a contribuição para o negócio. Dessa maneira, podemos dizer que PCS é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização.

Segundo Silva (2002), o PCS tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. Neste sentido, a empresa precisa definir os atributos dos diversos cargos existentes. Esses atributos são encontrados na ficha de perfil funcional, o norte da área de recrutamento e seleção no momento de preenchimento de uma vaga. Logo, é importante para a empresa definir para cada cargo os aspectos relativos à escolaridade, experiência, iniciativa pessoal, proatividade, responsabilidade, horários, condições e riscos de trabalho, como também estabelecer a relevância dos cargos (por meio da hierarquização dos mesmos) a partir da responsabilidade e contribuição para o resultado.

1º passo na construção do PCS

Ficha do perfil funcional

Para início do processo de construção de um PCS é necessário ter em mãos as fichas do perfil funcional de cada cargo. Nelas constarão os aspectos do cargo, a missão, as responsabilidades, os requisitos básicos em termos de conhecimento formal, experiência, cursos, conhecimentos específicos e as habilidades, enfim, as competências necessárias ao indivíduo que deseje candidatar-se ao trabalho. Essa ficha de perfil funcional deverá ser desenvolvida pela área de Gestão de Pessoas em parceria com os gestores de cada área, para todos os cargos existentes dentro da organização. Este é o primeiro trabalho a ser executado para a elaboração de um PCS. O modelo da ficha do perfil funcional já foi apresentado a você no Capítulo I – Recrutamento e seleção.

2º passo na construção do PCS

Hierarquização dos cargos

Após o desenvolvimento de todas as fichas do perfil funcional é chegada a hora da hierarquização dos cargos de acordo com a contribuição para o negócio da empresa. Neste momento, vários fatores são requeridos para análise. Como forma de manter a imparcialidade, é constituído pela empresa uma comissão que, com base nesses requisitos/critérios, analisará cada cargo. Para isso, deve-se em seguida efetuar a separação dos cargos por grupos ocupacionais e por similaridades. Atente que essa comissão, eleita pela empresa, será presidida por um membro da área de Gestão de Pessoas, que terá como principal papel trazer os demais membros a uma avaliação do cargo de acordo com a contribuição para o negócio, não enxergando, nesse momento, o detentor do cargo.

Esses requisitos/critérios de avaliação são transformados em fatores numéricos, com graduações para cada um, de forma a possibilitar a comparação de determinado requisito/critério de um cargo com os demais, atribuindo maior pontuação àquele cargo de maior importância para o negócio. Ao proceder dessa forma para cada um dos requisitos/critérios, é estabelecida a pontuação de cada cargo e, consequentemente, a hierarquização dos mesmos. Finalizada essa etapa, é hora da revisão para validação da hierarquia.

3º passo na construção do PCS

Pesquisa de mercado sobre práticas salariais

O passo seguinte é fazer uma pesquisa sobre o valor dos salários, com o objetivo de estabelecer um equilíbrio entre os salários pagos na empresa e os praticados pelo mercado. Assim, se aproxima o desenho final de um PCS, que é concluído com a elaboração da tabela salarial. Essa tabela é uma estrutura organizada de apresentação dos cargos e salários, contemplando a ascensão hierárquica, a ascensão na função e os salários relativos a cada cargo, os quais se encontram em sintonia com o mercado de trabalho. Ressaltamos que todos esses procedimentos devem estar escritos, como uma política de Recursos Humanos, tornando claro para os trabalhadores a forma de ascensão, os requisitos necessários e como galgar cada novo degrau dessa escada salarial.

Pontos que devem ser desenvolvidos num PCS:

- Objetivos do PCS;
- Metodologia que será aplicada;

- Política de administração de cargos e salários;
- Normas e procedimentos de funcionamento do sistema de administração de cargos e salários;
- Descrição dos cargos;
- Avaliação e ordenamento dos cargos;
- Tabela salarial;
- Critérios de promoção;
- Critérios de desempate.



Importante

Fique atento! Para um PCS ter validade perante a Justiça do Trabalho, ele deve possuir registro e aprovação da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE) de sua jurisdição. É conveniente a procura deste órgão, visto que a SRTE está sempre à disposição para orientações pertinentes à composição do PCS. Isso é importante para que, ao depositá-lo para validação, o mesmo esteja ao máximo ajustado às normas requeridas pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

4º passo na construção do PCS

Criação da tabela salarial

A tabela salarial é a etapa final no processo de construção do PCS, que registra os salários dos diversos cargos e funções dispostos hierarquicamente. Os salários registrados na tabela salarial devem fazer parte da prática da empresa, que considera a hierarquia dos cargos e a média nacional de salários (analisando também o valor de pagamento da região).

Na tabela salarial você terá à disposição, na vertical, os cargos em ordem hierárquica de responsabilidades e consequentemente de remuneração. Nesta posição, os funcionários mudam de cargo por ascensão profissional, promoção, competência. Já na horizontal, teremos o crescimento dentro do cargo, ou seja, é um crescimento por merecimento, premiação.

TABELA SALARIAL - ESTRUTURA DE INDÚSTRIA (Base janeiro/2007)

CARGO[1]	TOTAL DE PONTOS	CLASSE	AMPLITUDE DA CLASSE			FAIXA SALARIAL						
			INÍCIO[2]	PONTO MÉDIO	FIM[2]	A	B	C	D	E	F	G[3]
Gerente de projetos de equipamentos Gerente de vendas	931 886	**17**	866	920	978	8.155,03	8.725,89	9.336,70	**9.990,27**	10.689,59	11.437,86	12.238,51
Gerente de produção Gerente financeiro	824 818	**16**	767	814	865	7.058,24	7.552,32	8.080,98	**8.646,65**	9.251,92	9.899,55	10.592,52
Gerente de processos de fabricação Gerente de logística Gerente de suprimetnos	 691 691 691	**15**	679	720	766	6.085,62	6.511,61	6.967,43	**7.455,15**	7.977,01	8.535,40	9.132,88
Engenheiro de vendas II Coordenador da qualidade	649 628	**14**	598	638	678	5.237,16	5.603,76	5.996,03	**6.415,75**	6.864,85	7.345,39	7.859,57
Engenheiro de vendas I	565	**13**	525	559	597	4.419,74	4.729,13	5.060,16	**5.414,38**	5.793,38	6.198,92	6.632,84
Analista de contratos (vendas) Orçamentista II Projetista de equipamentos	490 490 475	**12**	461	491	524	3.716,14	3.976,27	4.254,61	**4.552,43**	4.871,11	5.212,08	5.576,93
Supervisor de R. Humanos Supervisor de informática Supervisor financeiro Supervisor de contabilidade Supervisor de logística Orçamentista I	449 449 449 449 424 414	**11**	404	430	460	3.084,97	3.300,92	3.531,98	**3.779,22**	4.043,77	4.326,83	4.629,71
Supervisor de processos de fabricação Analista técnico de produção Encarregado de compras Encarregado de produção II Supervisor de PCP	 388 388 362 362 362	**10**	353	378	403	2.546,92	2.725,21	2.915,97	**3.120,09**	3.338,50	3.572,19	3.822,25
Supervisor de expedição e transportes Analista de sistemas júnior Encarregado de produção I Vendedor Programador de produção Assistente de orçamento	 350 340 333 333 317 317	**9**	310	328	352	2.029,57	2.171,64	2.323,66	**2.486,31**	2.660,35	2.846,58	3.045,84
Comprador Assistente de escrita fiscal Analista contábil Desenhista projetista Supervisor de controle dequalidade Encarregado de pessoal Assistente comercial	289 275 275 269 269 269 269	**8**	265	285	309	1.622,77	1.736,36	1.857,90	**1.987,96**	2.127,12	2.276,01	2.435,33
Supervisor de almoxarifado Programador de CNC Torneiro mecânico II Técnico de seg. do trabalho	241 241 241 241	**7**	227	244	264	1.302,73	1.393,92	1.491,49	**1.595,90**	1.707,61	1.827,14	1.955,04
Encarregado de serv. gerais Assistente administrativo Assistente contábil Líder de almoxarifado Operador de CNC Inspetor de qualidade Caldeireiro Torneiro mecânico I Mecânico de manutenção Mecânico montador Eletricista	211 205 204 200 200 200 200 200 200 200 200	**6**	194	209	226	1.029,52	1.101,59	1.178,70	**1.261,21**	1.349,50	1.443,96	1.545,04

CARGO[1]	TOTAL DE PONTOS	CLASSE	AMPLITUDE DA CLASSE			FAIXA SALARIAL						
			INÍCIO[2]	PONTO MÉDIO	FIM[2]	A	B	C	D	E	F	G[3]
Maçariqueiro Operador de pantógrafo Operador de calandra Operador de furadeira radial Operador de ponte rolante Operador de guindaste Traçador de usinagem Soldador Ajustador mecânico Auxiliar financeiro Auxiliar de contas a pagar	173 173 173 173 173 173 173 173 173 173 173	**5**	165	178	193	836,86	895,44	958,12	**1.025,19**	1.096,95	1.173,74	1.255,90
Montador de caldeiraria Operador de embalagem e expedição Operador de empilhadeira Motorista Almoxarife Líder de portaria Auxiliar de pessoal	155 148 148 148 145 145 145	**4**	140	151	164	686,62	734,69	786,12	**841,15**	900,03	963,03	1.030,44
Auxiliar de Embalagem e expedição Auxiliar de controle de qualidade Auxiliar de escritório Pintor Pedreiro Operador de corte Apontador de produção Auxiliar de almoxarifado Ajudante de produção	129 129 129 129 129 129 129 126 126	**3**	119	128	139	571,95	611,98	654,82	**700,66**	749,71	802,19	858,34
		2	101	108	118	472,23	505,29	540,66	**578,50**	619,00	662,33	708,69
		1	86	92	100	392,45	419,93	449,32	**480,77**	514,43	550,44	588,97

1. Cargos em ordem hierárquica de responsabilidade e contribuição para o resultado do negócio.
2. Pontuação dos cargos de acordo com a responsabilidade e contribuição para o resultado do negócio.
3. Crescimento salarial por mérito na mesma função.

Agora que você conhece um PCS e sabe da funcionalidade de uma tabela salarial, é importante saber também quais são os benefícios adquiridos por meio da implantação de um Plano de Cargos e Salários.

- Definir a política salarial, os modelos estratégicos de remuneração variável e por competências;
- Desenhar o perfil e as competências dos cargos estratégicos da organização;
- Manter o equilíbrio interno da organização através da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados.

Resumo

Nesta competência, você foi capacitado para atuar na implementação de Planos de Cargos e Salários nas empresas, reconhecer quais são os pontos importantes para a sua construção, interpretar uma tabela salarial e, ainda, construir a pontuação dos cargos e identificar as diferenças entre crescimento profissional por ascensão, mudança de cargo e crescimento por mérito na mesma função. E pode compreender da importância da pesquisa salarial no mercado para a validação da tabela salarial.

Autoavaliação

Agora, para confirmar seu aprendizado, faça este exercício. Se o assunto não ficou suficientemente claro, revise-o antes de partir para a atividade.

1. Analise as afirmativas abaixo a cerca de Plano de Cargos e Salários, ligue os conceitos conforme as opções verdadeiras ou falsas e marque a alternativa correta:

1. Objetivo do PCS:	I. Uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização.
2. Quais os aspectos definidos para os cargos em um PCS?	II. A partir da responsabilidade e contribuição para o resultado da empresa.
3. Em um PCS, como é definida a hierarquia dos cargos?	III. Escolaridade, experiência, iniciativa pessoal, proatividade, responsabilidade, horários, condições e riscos de trabalho.
4. PCS é?	IV. Alcançar os equilíbrios internos e externos de cada cargo, com as atribuições, deveres e responsabilidades, definindo seus níveis salariais.

Fonte: autoria própria (2014).

a) Verdadeiras: A-IV, B-III, C-II, D-I;

b) Verdadeiras: A-IV, B-II, C-III, D-I;

c) Verdadeiras: A-IV, B-III; Falsas: C-II, D-I;

d) Verdadeiras: A-IV; Falsas: B-III, C-II, D-I;

e) Falsas: A-IV, B-III, C-II, D-I.

2. É benefício de um PCS?

a) Manter o equilíbrio interno da organização por meio da lista de salários, independente do cargo e suas responsabilidades;

b) Manter o equilíbrio interno da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados;

c) Manter o equilíbrio externo da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados;

d) Manter a harmonia da organização por meio das responsabilidades e resultados esperados;

e) Manter a organização livre das influências externas de salários dos cargos, podendo assim promover o equilíbrio dos mesmos, responsabilidades e resultados esperados.

3. É mais um benefício do PCS:

a) Manter o equilíbrio dos salários pagos com as práticas salariais, exclusivamente internas, de acordo com o segmento de atuação;

b) Equilibrar os salários pagos com as práticas salariais externas, implantando as alterações salariais imediatamente para não perder o equilíbrio interno;

c) Equilibrar os salários pagos com as práticas salariais compatíveis com o mercado e seu segmento de atuação;

d) Manter os salários pagos sem atrasos e compatíveis com o mercado e seu segmento de atuação;

e) Equilibrar os salários pagos e os benefícios de cada cargo.

4. Confirme as afirmativas abaixo, considerando V para verdadeira e F para falsa.

I. Implantar práticas de Recursos Humanos que otimizem os procedimentos administrativos – É um benefício de um PCS;

II. É uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização – Definição de PCS;

III. Estabelecer a faixa salarial de cada cargo – É uma atividade desenvolvida na construção de um PCS;

IV. É o registro dos salários dos diversos cargos e funções dispostos hierarquicamente – Função da tabela salarial;

V. Os salários registrados na tabela salarial devem fazer parte da prática da empresa, que leva em consideração a hierarquia dos cargos e a média nacional de salários, considerando a região de pagamento – Função da tabela salarial.

a) As alternativas I e V estão corretas;

b) As alternativas I e IV estão corretas;

c) As alternativas I, III e IV estão corretas;

d) As alternativas I, III e V estão corretas;

e) As alternativas I, II e III estão corretas.



Competência 05

Contextualizar a Avaliação

de Desempenho

Contextualizar a Avaliação de Desempenho

Esta é nossa última competência. Nela, você aprenderá a contextualizar uma Avaliação de Desempenho, a reconhecer os modelos tradicionais e mais modernos, saberá qual o papel do avaliador e do avaliado. Conhecerá ainda os benefícios dessa avaliação para o colaborador e a empresa, identificará os pontos críticos e as responsabilidades do avaliador. Você também será apresentado aos vários métodos de avaliação e, ao final, você será capaz de desenvolver uma Avaliação de Desempenho e aplicá-la seguindo os procedimentos operacionais de acordo com a cultura organizacional.

Vamos entender o que é uma Avaliação de Desempenho.



Fonte: Oliveira (2014).

Conforme Chiavenato (2004), a Avaliação de Desempenho (AD) é o ato de apreciar sistematicamente o desempenho de cada colaborador, em virtude das atividades realizadas, do seu potencial e dos resultados e metas para alcançar. A AD é um processo que objetiva analisar atributos, valor e excelência do funcionário e, sobretudo, qual é a relevância da sua contribuição para a organização.



Avaliar é um processo inerente ao ser humano. Estamos constantemente determinando o valor e a importância de algo ou de alguma situação, por exemplo: um carro novo que foi lançado, a roupa do vizinho, o comportamento do amigo em um barzinho, a maneira como o professor deu certa aula etc. Dentro das organizações essa avaliação é necessária e precisa ser realizada com base nas atividades desenvolvidas pelo colaborador e no comportamento que o mesmo emprega na relação **laboral** e interpessoal.

Laboral: relativo ao trabalho. Interpessoal: o que envolve duas ou mais pessoas. *Feedback*: percepção ou resultado sobre algum trabalho ou comportamento percebido por um emissor a respeito do receptor.

A AD é um processo que envolve o líder e o liderado em situações dinâmicas do dia a dia, na condução da atividade, na orientação, no recebimento de *feedback*, no repassar do *feedback*, no relacionamento com as demais pessoas, no alcance de objetivos e metas e, principalmente, na qualidade do trabalho desenvolvido. É um meio de se identificar problemas de supervisão, de integração, de adequação ao cargo, de necessidades de treinamento e capacitação, de remanejamento de área. Enfim, é um poderoso instrumento de identificação de resoluções de problemas de desempenho, de melhoria da qualidade do trabalho e da qualidade de vida dentro da organização.

Todavia, antes de implantar um processo de Avaliação de Desempenho, é preciso compreender alguns pontos fundamentais de seu desenvolvimento. São eles:

- Por que avaliar o desempenho?
- Qual desempenho deve ser avaliado?
- Como avaliar o desempenho?
- Quem deve realizar a avaliação?
- Quando avaliar o desempenho?
- Como comunicar a avaliação?

A organização necessita responder a essas questões para fundamentar seu processo de avaliação, assim evitará a criação de um instrumento meramente burocrático e que não seja efetivo em gerar resultados positivos de crescimento para a empresa e seus colaboradores.

Por que avaliar o desempenho?

O motivação ao realizar a AD é obter uma visão do desempenho funcional em termos do cumprimento de objetivos e metas, e de como a tarefa é realizada (compreendendo questões de conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho funcional). ´

Para a empresa, esse conjunto de avaliações individuais desenhará o desempenho empresarial. É nesse ponto que as organizações identificarão as áreas críticas de seu desempenho, instituindo programas que treinem e capacitem seus colaboradores.

Principais razões pelas quais as empresas implantam AD:

- Fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências, demissões;
- Dar *feedback* ao colaborador em termos de necessidades de mudanças no comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimentos;
- Dar conhecimento ao colaborador da visão da chefia em relação ao seu trabalho, o que favorece a orientação ao melhor desempenho.

A AD deve proporcionar benefícios tanto para a empresa quanto para o colaborador. Portanto, deve atender as seguintes linhas básicas, conforme preceitua Chiavenato (2004, p. 224):

> 1. A avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da Avaliação de Desempenho;
>
> 2. A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas;
>
> 3. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário;
>
> 4. Avaliação de Desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

O que Chiavenato quer nos dizer é simples: um processo de AD deve permear o funcionário no desempenho do cargo e nas contribuições objetivas para os negócios em termos de alcance de metas e objetivos. Isso deve considerar sempre o desempenho do indivíduo e não a sua dedicação à empresa. Os objetivos devem ser previamente acordados e servir para melhorar a produtividade dos colaboradores. Ao final do processo, tanto o avaliado como o avaliador estarão satisfeitos com o resultado final.

Para que um processo de AD seja bem implantado é necessário que a área de Gestão de Pessoas difundam antecipadamente os conceitos de AD e as melhorias esperadas no desempenho organizacional. É preciso treinar os gestores de áreas no processo de avaliação para evitar a subjetividade ou mesmo os julgamentos pessoais, carregados de inferências sobre o avaliado ou mesmo de revanche por algo do passado. O avaliador precisa ser uma pessoa íntegra, sensível, honesta e comprometida com o desempenho do colaborador e da empresa. Dessa forma evitaremos os pontos fracos de um processo de avaliação, que são:

- Ser percebido como um processo de recompensa ou punição;
- Dar ênfase ao preenchimento dos formulários, e não na avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- Tornar o processo injusto ou tendencioso;
- Realizar comentários desfavoráveis, levando o avaliado a uma reação negativa do processo;
- Fazer com que o avaliado perceba o processo como inócuo, com indicação de fatores que não levam a nada.

Qual desempenho deve ser avaliado?

O desempenho que deve ser avaliado é sempre relacionado ao cargo, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes na condução do mesmo, bem como a capacidade do colaborador em alcançar objetivos e metas que favoreçam o crescimento organizacional e profissional (empresa e indivíduo).

Como avaliar o desempenho?

O desempenho deve ser avaliado a partir do alcance dos objetivos e metas institucionais estabelecidos para o cargo e seu desempenho, por meio de dados mensuráveis que possam ser medidos e compreendidos pelo avaliado e pelo avaliador, de forma a não existir subjetividade na avaliação. Normalmente, esses objetivos estão registrados no planejamento estratégico da empresa. Nos casos das pequenas empresas, fazem parte dos objetivos pessoais do proprietário em termos de crescimento.

Quem deve realizar a avaliação?

A AD deve ser realizada pela pessoa mais próxima do avaliado, aquela que acompanha diariamente a realização do trabalho e o modo como é executado. Assim ele poderá, ao longo do período de avaliação, dar *feedback*s e orientações ao avaliado para melhorar sua performance, ajudando-o no alcance dos seus objetivos e metas de desempenho.

Nas organizações mais democráticas, a avaliação do desempenho é realizada pelo próprio funcionário. Tal forma é a conhecida como autoavaliação. Neste processo o superior hierárquico é apenas um facilitador, e, em conjunto com o avaliado, define os parâmetros de desempenho quanto a performance, eficiência e eficácia, e também quanto a realização da tarefa.

Quando avaliar o desempenho?

O período de AD é instituído pela empresa. Normalmente, são executados em dois momentos dentro de um ano comercial. Nesses períodos, podem ocorrer etapas menores, efetuando avaliações intermediárias que conduzem o funcionário a melhoria do seu desempenho no final do processo. Entretanto, esse é um requisito que fica à disposição da empresa que, de acordo com o número de funcionários, das atividades da área de Gestão de Pessoas e da adoção de sistemas que suportem a tabulação dos dados, poderá ser fracionado em períodos menores.

Como comunicar a avaliação?

A avaliação do desempenho deve ser sempre comunicada em local reservado, com tempo agendado para o *feedback*. O avaliador deve ter postura de sinceridade, de compreensão e, acima de tudo, de orientação, para que possa conduzir os colaboradores a patamares superiores de desempenho.

Segundo Chiavenato (2004, p. 250), os critérios mais comuns adotados para AD consideram os seguintes aspectos:

- Habilidades/capacidades e necessidades/traços;
- Comportamentos;
- Metas e resultados.

Para as habilidades/capacidades e necessidades/traços são avaliados: “conhecimento do cargo; conhecimento do negócio; pontualidade; assiduidade; lealdade; honestidade; apresentação pessoal; bom senso; capacidade de realização; compreensão de situações; facilidade em aprender.” (CHIAVENATO, 2004, p. 250).

Ainda com Chiavenato (2004, p. 250), os aspectos comportamentais analisados são: “desempenho da tarefa; espírito de equipe; relacionamento humano; cooperação; criatividade; liderança; hábitos de segurança; responsabilidade; atitude e iniciativa; personalidade e desembaraço.” E, no que diz respeito à metas e resultados: “quantidade de trabalho; qualidade de trabalho; atendimento ao cliente; satisfação do cliente; redução de custos; rapidez nas soluções; redução de refugos; ausência de acidentes; manutenção do equipamento; atendimento a prazos; foco em resultados.”

Entendido o processo de Avaliação de Desempenho, você irá agora conhecer os métodos mais utilizados, tanto os tradicionais quanto os mais modernos.

Métodos tradicionais

O que é o método tradicional?

São métodos mecanicistas em que as pessoas são julgadas de forma determinada, sem considerar os aspectos comportamentais, habilidades e atitudes do indivíduo. Ou seja, conceitua os indivíduos como se fossem todos iguais. O melhor funcionário é aquele que soma mais pontos no formulário.

É um método ainda utilizado por muitas empresas, devido à estrutura e cultura empresarial. São empresas que ainda estão no processo de monitoramento puro e simplesmente, sem estarem atentas às influências humanas que recaem nos resultados do trabalho.

Os métodos tradicionais mais usados são:

- Escalas gráficas;
- Escolha forçada ou frases descritivas;
- Pesquisa de campo;
- Incidentes críticos;
- Listas de verificações.

Vamos conhecer cada um deles!

Escala gráfica: definir os fatores de avaliação que serão dispostos em linhas, e os graus de avaliação do desempenho em colunas. Os fatores são previamente escolhidos e definidos para cada um: uma descrição sumária, simples e objetiva.

MODELO

Avaliação de Desempenho – Escala gráfica

FATORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de cooperação	Bom espírito de cooperação	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realização	Boa capacidade de realização	Razoável capacidade de realização	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: autoria própria (2014).

Escolha forçada: avalia o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas, dispostas em bloco, ou por um conjunto composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, as que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. Deve-se escolher a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

MODELO

Avaliação de Desempenho – Escolha forçada

Nome:	Cargo:	Departamento:

Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "X" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	–
Apresenta produção elevada			
Comportamento dinâmico			
Tem dificuldades com números			
É muito sociável			

	Nº	+	–
Dificuldades em lidar com pessoas			
Tem bastante iniciativa			
Gosta de reclamar			
Tem medo de pedir ajuda			

	Nº	+	–
Tem espírito de equipe			
Gosta de ordem			
Não suporta pressão			
Aceita críticas construtivas			

	Nº	+	–
Tem potencial de desenvolvimento			
Toma decisões com crédito			
É lento e demorado			
Conhece o seu trabalho			

	Nº	+	–
Tem boa aparência pessoal			
Comete muitos erros			
Oferece boas sugestões			
Decide com dificuldades			

	Nº	+	–
Nunca se mostra desagradável			
Produção razoável			
Tem boa memória			
Expressa-se com dificuldade			

Fonte: Chiavenato (2004, p. 233).

Pesquisa de campo: é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em AD. O especialista acompanha sessões de entrevistas com a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa.

Incidentes críticos: técnica sistemática por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.

MODELO

Avaliação de Desempenho – Incidentes críticos

Nome:	Cargo:	Departamento:

ASPECTOS EXCEPCIONALMENTE POSITIVOS	
Sabe lidar com pessoas	
Facilidade em trabalhar em equipe	
Apresenta ideias inovadoras	
Tem características de liderança	
Facilidade de argumentação	
Espírito altamente empreendedor	

ASPECTOS EXCEPCIONALMENTE NEGATIVOS	
Apresenta muitos erros	
Falta de visão ampla do assunto	
Demora em tomar decisões	
Espírito conservador e limitado	
Dificuldade em lidar com números	
Comunicação deficiente	

Fonte: Chiavenato (2004, p. 235).

Lista de verificação: baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem observados a respeito de cada funcionário *(checklists)*.

MODELO

Avaliação de Desempenho – Lista de verificação

Nome:	Cargo:	Departamento:

ÁREAS DE DESEMPENHO	1	3	3	4	5
Habilidade para decidir					
Aceita mudança					
Aceita direção					
Aceita responsabilidade					
Atitude					
Atendimento às regras					
Cooperação					
Autonomia					
Atenção a custos					

ÁREAS DE DESEMPENHO	1	3	3	4	5
Iniciativa pessoal					
Suporta tensão e pressão					
Conhecimento do trabalho					
Liderança					
Qualidade do trabalho					
Quantidade de produção					
Práticas de segurança					
Planejamento e organização					
Cuidado com o patrimônio					

Fonte: Chiavenato (2004, p. 236).

A crítica que se faz a esses métodos tradicionais de AD é justificada por esses apresentarem características ultrapassadas e negativas. Tratam do indivíduo como um padrão.

Embora sejam criticados, esses modelos ainda são muito utilizados, principalmente em empresas de pequeno e médio porte, pelo fato da inexistência da área de Gestão de Pessoas. Com apenas o Departamento de Pessoal a procura de desenvolver algumas atividades de Gestão de Pessoas, os métodos tradicionais representam caminhos mais simples, gerando uma visão da mensuração dos resultados, porém, eles não integram o indivíduo com o todo organizacional.

Métodos modernos

O que é o método moderno?

É um método que considera o indivíduo como um todo, em sua plenitude, dentro do ambiente organizacional. É garantida atenção a todos os aspectos que levem a empresa e o indivíduo a um maior índice de desempenho, tais como: maior participação do funcionário em seu planejamento de desenvolvimento pessoal; foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho; autodireção das pessoas e autoavaliação; maior participação dos funcionários no estabelecimento de metas e objetivos consensuais (objetivos de carreira e empresarial alinhados).

Os métodos modernos mais usuais são:

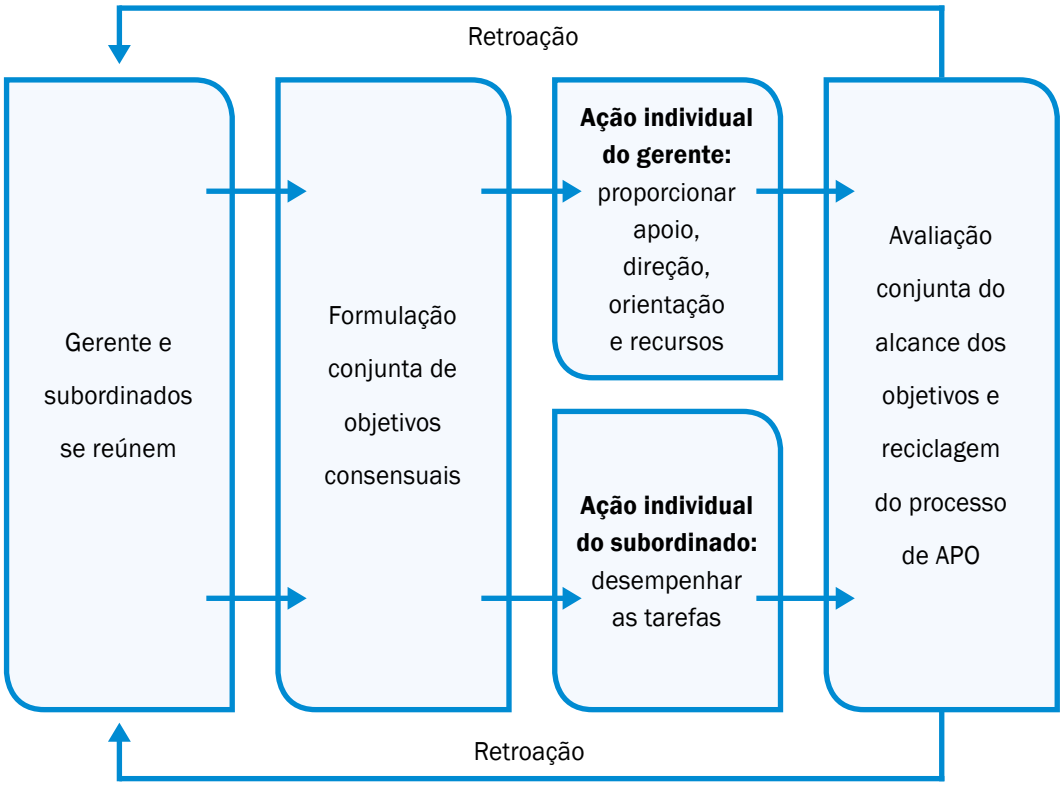
- Avaliação participativa por objetivo;
- Avaliação 360º;
- Avaliação pelo método misto;
- Autoavaliação.

Avaliação participativa por objetivo

É um sistema em que participam ativamente o liderado e o líder, através de intenso e proativo relacionamento. Os objetivos são consensuais: o desempenho deverá focar no alcance desses objetivos e sua avaliação dependerá diretamente disso. Deverá haver o comprometimento pessoal com o alcance dos objetivos (em alguns casos se celebra uma espécie de contrato formal ou psicológico para caracterizar o acordo feito). Deverá acontecer também a negociação com o líder sobre os recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos (definindo o desempenho, ou seja, a estratégia pessoal escolhida para alcançar os objetivos pretendidos). Além disso, é realizada a monitoração dos resultados com aferições quantitativas e confiáveis, e a retroação intensa e contínua avaliação con-

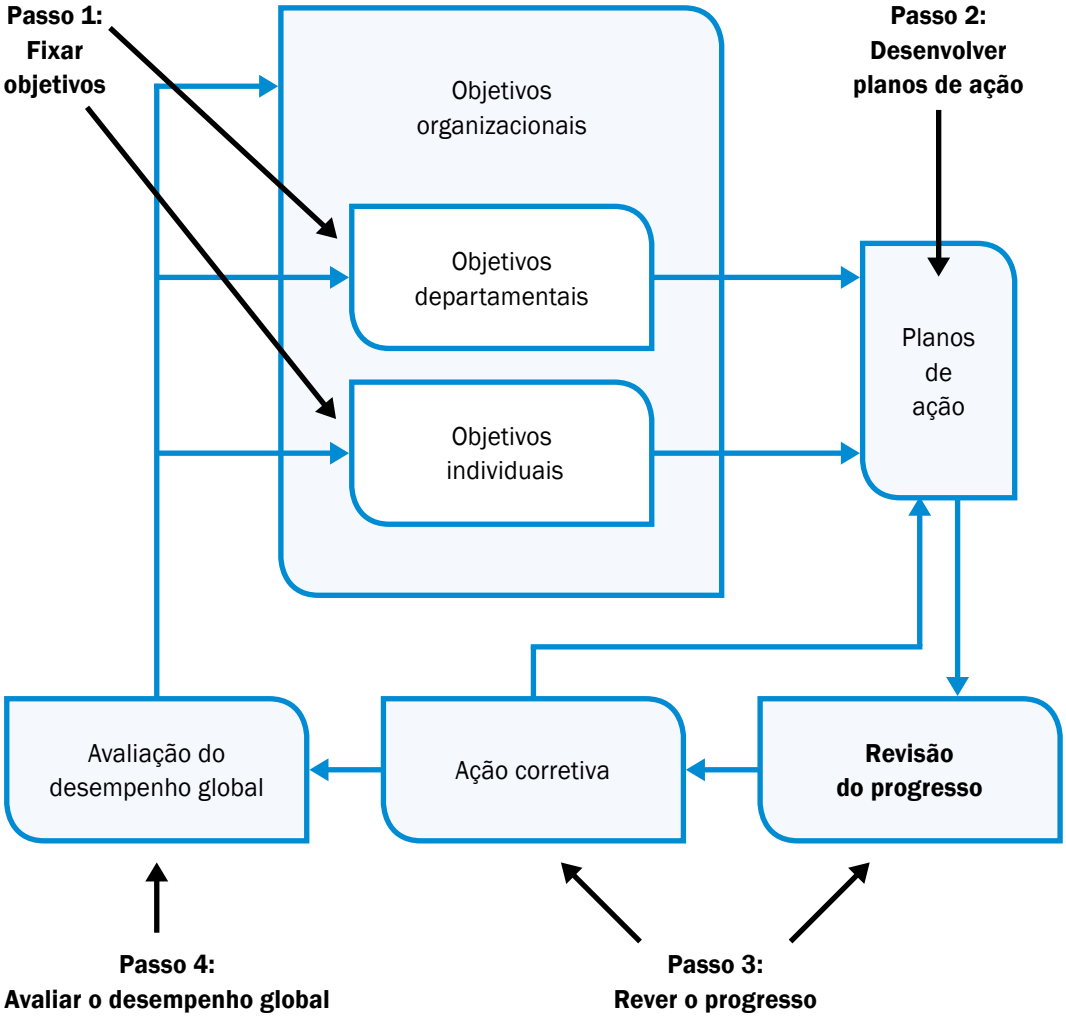
junta (ou seja, muita informação de retorno e suporte de comunicação, para que o avaliado tenha uma clara percepção do seu esforço/resultado alcançado).

A avaliação participativa por objetivo está orientada para o planejamento do desempenho futuro e procura orientar a ação para fins e objetivos previamente negociados e fixados. A figura a seguir demonstra o processo de estabelecimento de objetivos consensuais entre o líder e o liderado no sistema de avaliação participativa por objetivo.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 241).

A figura a seguir demonstra o fluxo do processo da avaliação participativa por objetivo:



Fonte: Chiavenato (2004, p. 242).

Avaliação 360º

É uma avaliação feita de modo circular, em que todos aqueles que mantêm algum tipo de interação com o avaliado participam: o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado. Nesse sistema, o avaliado precisa ter uma mente aberta e receptiva, visto que receberá críticas do seu desempenho de todos os lados.

A figura a seguir demonstra os atores no processo de avaliação 360º:



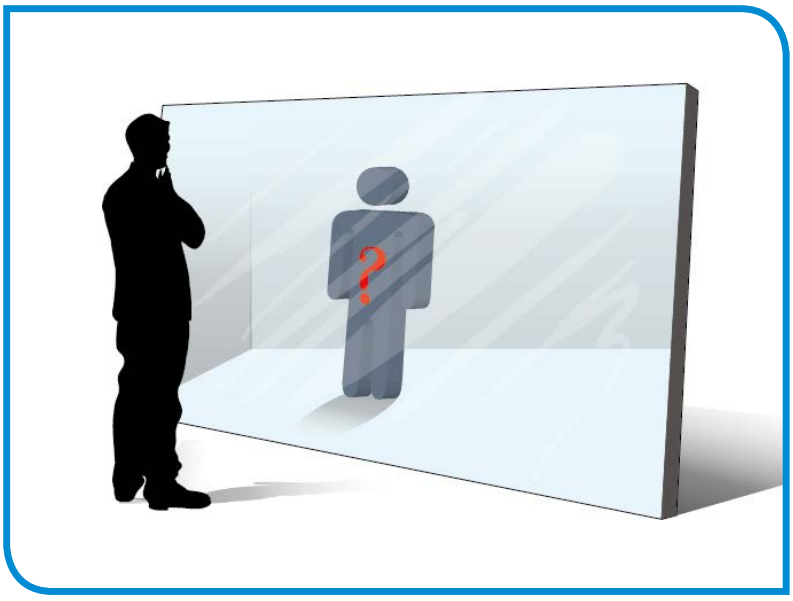
Fonte: Chiavenato (2004, p. 229).

Avaliação pelo método misto

É utilizada nas empresas as quais existem uma complexidade de cargos, sendo necessária para uma perfeita AD a utilização de mais de um método em conjunto.

Autoavaliação

É um método em que o próprio funcionário faz a avaliação do seu desempenho quanto à performance, eficiência e eficácia, com base em parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa.



Fonte: Oliveira (2014).

Aplicações da AD:

1. Processos de agregar pessoas;
2. Processos de aplicar pessoas;
3. Processos de recompensar pessoas;
4. Processos de desenvolver pessoas;
5. Processos de manter pessoas;
6. Processos de monitorar pessoas.

A AD é uma poderosa ferramenta que tem como principal objetivo promover o desenvolvimento e crescimento sustentável da empresa e do colaborador, a partir de metas e objetivos claramente definidos.

Resumo

Neste capítulo, você foi capaz de aprender o conceito de Avaliação de Desempenho, de entender como isso funciona, quais são os pontos básicos a serem observados antes de implantar uma AD e quais são os resultados obtidos com a sua aplicação. Você também compreendeu o processo de avaliação e como é importante o *feedback* no desenvolvimento do avaliado. Além disso, conheceu os métodos de avaliação tradicionais e modernos, e

pode assim saber distinguir, de acordo com a empresa, a cultura existente, e os métodos de trabalho, qual método é melhor de ser aplicado.

Autoavaliação

Vamos checar seu conhecimento? Prepare-se para alguns testes. Se ainda não se sentir pronto, recapitule o assunto.

1. A Avaliação de Desempenho pelo método de escolha forçada é aquela que:

a) Os fatores de avaliação são dispostos nas linhas e, nas colunas, os graus de avaliação do desempenho;

b) É baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem observados a respeito de cada funcionário (*checklists*);

c) É feita pelo chefe com assessoria de um especialista em Avaliação de Desempenho;

d) O supervisor observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho de seus subordinados;

e) Avalia os indivíduos por meio de frases descritivas, dispostas em um bloco formado por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador deverá escolher a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

2. Quanto à comunicação da Avaliação de Desempenho ao colaborador, podemos afirmar:

a) Pode ser comunicada em equipe;

b) Deve ser estampada em um quadro de aviso da empresa, para estimular os demais colaboradores a seguir uma posição de maior destaque ou a não seguir uma posição de menor destaque;

c) Pode ser comunicada por qualquer superior hierárquico da empresa, sem necessidade de agendamento com o colaborador;

d) Deve ser comunicada em local reservado, com tempo agendado para o *feedback*. O avaliador deve ser sincero, compreensivo e, acima de tudo, ter postura de orientador

para poder conduzir os colaboradores a patamares superiores de desempenho;

e) Não há necessidade de agendamento com o colaborador. Deve ser feita a comunicação após a realização das tarefas, dentro do tempo disponível, ou seja, poderá ser realizada a qualquer momento de folga do colaborador.

3. Qual das razões abaixo é focada pelas empresas quando resolvem implantar uma Avaliação de Desempenho?

a) Dar conhecimento ao colaborador da visão do seu colega de trabalho, mais experiente, em relação ao seu trabalho, colocando-o como seu orientador ao melhor desempenho;

b) Dar conhecimento ao colaborador da visão da chefia em relação ao seu trabalho, o que favorece a orientação ao melhor desempenho;

c) Divulgar na empresa o *ranking* dos funcionários por ordem de desempenho e alcance de metas e objetivos;

d) As respostas acima se completam;

f) Todas as respostas acima estão incorretas.

4. A Avaliação de Desempenho pelo método de escala gráfica é aquela que:

a) Os fatores de avaliação são dispostos nas linhas e, nas colunas, os graus de avaliação do desempenho;

b) É baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem observados a respeito de cada funcionário (*checklists*);

c) É feita pelo chefe com assessoria de um especialista em Avaliação de Desempenho;

d) O supervisor observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho de seus subordinados;

e) Avalia os indivíduos por meio de frases descritivas, dispostas em um bloco formado por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador deverá escolher a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

5. Por que o *feedback* é importante?

a) Porque é dado em público, favorecendo aos demais funcionários perceberem em

que aspectos ninguém deve errar;

b) Porque a chefia sempre sabe de tudo e tem razão nas orientações aos subordinados;

c) Porque favorece ao funcionário enxergar as mudanças que ele precisa promover em seus comportamentos, atitudes, habilidades e conhecimentos;

d) Porque deixa o funcionário com medo de demissão, por isso ele procura melhorar seu desempenho;

e) Porque reforça a posição da chefia como comandante.



Competência 06

Conhecer as ferramentas

que melhoram a atuação

Conhecer as ferramentas
que melhoram a atuação

Estamos avançando bem em nossos estudos, tenho certeza que está sendo uma viagem prazerosa, agora eu vou te conduzir ao aprendizado de duas utilizadas na gestão de RH, que favorecerão nossos relacionamentos no dia a dia empresarial, contribuindo para a melhoria contínua do seu desempenho profissional.

Com o coaching você ficará sabendo como planejar a obtenção de suas metas pessoais ou profissionais a partir do apoio e atuação de alguém mais experiente ou menos experiente que você, esta é uma ferramenta poderosa no crescimento pessoal e profissional. í,,,á outra ferramenta é a oratória, que levará você a uma situação de plenitude em seus momentos de apresentação em público, dominando o nervosismo que é tão comum a todos nós seres humanos quando nos expomos a uma plateia, e saber aplicar, com tranquilidade, as técnicas recomendadas para uma apresentação exemplar.

Vamos dar início ao nosso novo aprendizado!

Coaching

A palavra *coaching* é de origem inglesa, vem da palavra coach (significando treinador). Dela vem também a palavra coachee (significando treinando).



Curiosidade

O termo *coaching* apareceu pela primeira vez na era medieval, com a figura do cocheiro, o homem que conduzia a carruagem (*coche*) para algum lado. Os cocheiros também eram especialistas em treinar os cavalos, para que estes puxassem os *coches*.

E então, o que significa *coaching*?

Vamos ver!

• É o planejamento focado em ações, para aprimorar o indivíduo a progredir em direção as suas metas estabelecidas de carreira;

• É o direcionamento do indivíduo à conquista de objetivos;

• É a obtenção de resultados planejados pelo indivíduo;

• É maximizar o potencial pessoal e profissional do indivíduo.

Qual o papel do *coach*?

Antes de falarmos no papel do *coach*, vamos ver quais as habilidades comportamentais que este indivíduo deve ter para exercer bem o seu papel, assim vejamos: empatia, sinceridade, objetividade, humildade, capacidade de transmitir conhecimentos, sensibilidade para detectar movimentos novos do seu coachee (treinando), motivador, disciplinador, focado em objetivos e desafios. Estas habilidades facilitarão o processo de transmissão de conhecimentos e influenciará, inclusive, na formação da postura futura do *coachee*. Quanto ao seu papel, podemos afirmar que é o seguinte:

• Apoiar o *coachee* (treinando) na busca do alcance do seu objetivo;

• Ajudar o *coachee* a traçar as diversas metas do seu objetivo;

• Levar o *coachee* a fazer reflexões sobre sua atuação e sobre o ambiente;

• Incentivar o *coachee* a adquirir novas competências;

• Ajudar a superar pontos de fragilidade;

• Ensinar mecanismos de controle emocional;

• Desenvolver com o *coachee* um plano de ação que suporte seus objetivos.

E quanto ao *coachee*, o que podemos dizer? Pois é! Ele também necessita possuir algumas habilidades comportamentais que favorecerão o aprendizado, são elas: humildade, atenção, concentração, dedicação, empenho, respeito, empatia, saber ouvir, saber promover uma discussão saudável, saber o que quer, ser decidido. E o papel do coachee, qual será?

• Estar aberto a novos aprendizados;

• Manter o foco nos objetivos e metas;

• Estar aberto ao *feedback*;

• Estar disposto a reaprender o já conhecido;

• Manter o controle emocional.

Atividade 01

Faça uma pesquisa sobre a utilização do coaching pelo RH, e qual a equipe envolvida nesse processo. Compartilhe suas conclusões em nosso fórum.

O coaching para ser aplicado inicia-se com um contrato firmado entre o *Coach* (treinador) e o *coachee* (treinando) no que se deseja desenvolver. As áreas de desenvolvimento são as mais diversas possíveis, desde uma situação pessoal de, por exemplo: melhorar a qualidade de vida; ampliar a carreira profissional; passar em concursos; até situações profissionais, como por exemplo: promoção; gestão financeira; gestão de pessoal; comunicação; entre outros.

Os campos de atuação do *coaching* estão situados em diversas áreas. Vemos este profissional nas áreas empresariais, pessoais, esportes, educação e outras mais.

Vários são os tipos de *coaching*, veremos a seguir alguns deles:

- *Coaching* Executivo

Capacita o executivo na sua performance e excelência pessoal e nos negócios.

- *Coaching* Pessoal

Capacita as pessoas na sua autorrealização, pelo alcance de suas metas.

- *Coaching* Performance

Capacita as pessoas na remoção de obstáculos de desempenho. Têm o objetivo de destravar as habilidades naturais dos profissionais.

O *Coaching* é uma ferramenta que pode ser aplicada em qualquer área, e como aplicá-lo?

- De modo planejado;
- De um profissional mais experiente para outro em formação;
- De acordo com as estratégias organizacionais.



Importante

A área de RH deve acompanhar o processo entre o coach (treinador) e o coachee (treinando).

Benefícios para a empresa

- Tarefas executadas com mais qualidade;
- Aumento de produtividade;
- Participação dedicada para alcance da missão corporativa;
- Formações de lideres;
- Retenção de funcionários;
- Melhor relacionamento do profissional com sua equipe;
- Satisfação com a empresa, cargo e tarefas;
- Facilidade na propagação do conhecimento;
- Desenvolvimento profissional;
- Ações planejadas;
- Reduz o modismo.

Benefícios para o colaborador

- Planejar a carreira;
- Definir e esclarecer os objetivos da carreira;
- Feedback sobre seus pontos fortes e fracos;
- Melhora no desempenho e no desenvolvimento;
- Reforço das competências individuais;
- Alinha as expectativas do colaborador com a corporação e vice versa;
- Adquire conhecimento através de experiências.

Esta é uma ferramenta de RH de custo relativamente baixo para a organização e de elevado potencial de crescimento, tanto dos profissionais coach (treinador), coachee (treinando) quanto da organização. É eficaz no desenvolvimento das pessoas por trabalhar visando os objetivos e metas de desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional.

(PNL);;A Programação Neurolinguística – PNL é uma ciência que estuda o aprendizado comportamental, as interações sensoriais do homem com o meio, através de seu sistema sensorial e da monitoração das respostas fisiológicas advindas desse processo – Ver – Ouvir e Sentir. Desse modo, entendemos que a PNL se aplica ao comportamento humano. Isto é: a PNL pode ser utilizada de modo bem sistêmico em todas as .aplicar;;;. , assim a nossa mensagem será sempre bem recebida e o sucesso pessoal e profissional será visível.



Querendo mais

Desejando ampliar seus conhecimentos acesse ao site: http://www.golfinho.com.br/artigospnl/histpnl.asp ou leia o livro: PNL - A Nova Tecnologia do Sucesso de Steve Andreas e Charles Faulkner, editora Campus.

Oratória

Agora vamos falar da oratória!

O que é oratória pra você? Será falar em sala de aula, ser representante de turma, representar o chefe em reunião de trabalho, ou falar aos seus subordinados?

Pois vamos ver, a oratória é um processo de aprendizagem de técnicas eficientes para comunicação eficaz em qualquer público, desde seu ambiente de trabalho até os ambientes externos de grandes públicos.



Fonte: Oliveira (2014).

A oratória busca desenvolver no indivíduo técnicas que propiciem sua apresentação em público com segurança e eloquência verbal, perdendo a timidez, sabendo movimentar-se adequadamente no palco e utilizando-se de maneira correta da gesticulação das mãos, e até contando piadas que façam o público se animar e interagir melhor, tudo isso reforçará sua palestra, tornado-a dinâmica e agradável.

Atividade 02

Para sua melhor compreensão do que agora vamos falar, assista ao filme "O Discurso do Rei" e perceba as dificuldades iniciais do rei, o treinamento e o resultado final, com um discurso bastante eloquente.

A oratória conta com cinco elementos básicos para manifestação da comunicação são eles: quem diz, o quê, a quem, por que meio e com que efeitos. O uso correto e adequado desses elementos fará toda a diferença na comunicação e na adaptabilidade ao público alvo. A aplicabilidade correta da oratória faz com que os sentimentos de seus ouvintes sejam alterados, e os corações tocados pelas palavras.

Etapas de uma boa oratória

- Definir o objetivo do discurso;
- Usar um título interessante (se for uma palestra);
- Preparar uma introdução;
- Ordenar as ideias de forma lógica;
- Saber como o discurso vai ser concluído.

Um dos momentos que mais exigem da oratória é o discurso, e para que você esteja bem preparado é preciso em primeiro lugar dominar o tema e para isso a pesquisa é fundamental, então encontre seu tema em livros, revistas, jornais, internet e outros locais, isso dará a você segurança durante sua apresentação. Depois de dominar o tema comece a construir o discurso elencando os pontos principais a abordar, mantendo a sintonia de um com o outro, ou a discordância se for proposital, para dar dinamismo ao discurso. Tenha o cuidado na transmissão do conteúdo para poder dizer o que você quer e o que o público deseja ouvir. E por fim, se esse for o seu jeito, tire brincadeiras, conte casos interessantes, curiosidades e até piadas de bom tom, lógico, isso contribuirá para a qualidade do seu discurso.

> Pratique seu discurso do início ao fim por várias vezes, até você sentir-se apaixonado por ele.

Mas além do discurso, a postura do palestrante é imprescindível e isso se traduz na conduta que o mesmo imprime em palco, assim não se esqueça do seguinte: tenha pensamentos e sentimentos positivos em relação a você; evite antes do seu momento de apresentação falar com pessoas negativas que o aborreçam, isso não contribuirá com nada; ao contrário procure pessoas simpáticas e leves no relacionamento, pois isso irá relaxá-lo. Ao chegar diante do público, mantenha sua calma, isso é fundamental, respire o mais tranquilo que puder, olhe para toda a plateia, como se a saudasse, sentindo orgulho de todos os presentes. Caso o microfone seja de pedestal, ajuste a altura com bastante tranquilidade, sem pressa ou nervosismo. Fale alternando altura e a velocidade na fala para manter acesso ao público, tenha bom ritmo na fala. Tenha bastante cuidado com as pronúncias das palavras, não exagere, e demonstre emoção ao falar, tenha vocabulário adequado ao seu público, mas tenha cuidado com a gramática, evitando erros. Se em algum momento der o famoso branco, não desespere, retome o tema anterior que poderá facilitar na lembrança,

caso não chegue o tema atual informe que voltará a este tema mais na frente. Para deixar seu conteúdo ainda mais atraente, dê depoimentos, faça ilustrações, tabelas, passe trechos de filme publicitários que tenham haver com seu tema. Para finalizar faça um resumo da sua fala e enfatize os pontos principais, não deixe de agradecer a plateia e ao final da fala mantenha sua expressão facial e postura positiva.

Essas recomendações ajudaram no momento da fala, mas lembre-se nada substituirá sua naturalidade, seu jeito de ser, e se ainda estiver associado a uma boa apresentação, aí sim prenderá a atenção do público.

Resumo

Neste estudo você aprendeu técnicas que reforçam nossa capacidade profissional e intelectual. No coaching aprendeu a lidar com o treinamento pessoa a pessoa e pôde perceber o quanto é eficaz e barato para a empresa e na oratória foi possível aprender que a comunicação e expressão em palco são fundamentais para a boa comunicação e transmissão do conteúdo e que qualquer pessoa é capaz de apresentar-se em palco, desde que siga as técnicas de oratória.

Autoavaliação

Vamos agora ver como você assimilou este conteúdo, prepare-se e vamos aos testes!

1. *Coaching* é um processo utilizado para:

a) Ajudar o colaborador a progredir em direção as suas metas de carreira;

b) Maximizar o potencial pessoal e profissional do colaborador;

c) Dar direcionamento à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados pelo colaborador;

d) Todas as respostas acima estão corretas;

e) Apenas os itens “a” e “c” estão corretos.

2. Os cinco elementos básicos da comunicação: **quem diz, o quê, a quem, por que meio e com que efeitos**, estão relacionados respectivamente a:

a) Mensageiro, conteúdo, receptor, canal, sentimento;

b) Receptor, conteúdo, mensageiro, canal, sentimento;

c) Sentimento, conteúdo, receptor, canal, mensageiro;

d) Mensageiro, canal, receptor, conteúdo, sentimento;

e) Receptor, conteúdo, canal, sentimento, mensageiro.

3. A aplicação do *coaching* visa o crescimento profissional e pessoal do *coachee*, imprimindo alguns benefícios para o *coachee*, identifique-os abaixo:

I. Planejar carreira e definir e esclarecer os objetivos de carreira;

II. Feedback sobre pontos fortes e fracos e reforço das competências individuais;

III. Melhora no desempenho e desenvolvimento;

IV. Alinha as expectativas do colaborador com a corporação e vice versa;

V. Adquire conhecimento através de experiências.

a) Apenas os itens "I e II" estão corretos;

b) Apenas os itens "I, II e III" estão corretos;

c) Apenas os itens "I, IV e V" estão corretos;

d) Apenas os itens "I, II e IV" estão corretos;

e) Todos os itens estão corretos.

4. Assinale a alternativa incorreta. São benefícios do coaching para os trabalhadores:

a. Planejar a carreira;

b. Definir e esclarecer os objetivos da carreira;

c. Feedback sobre seus pontos fortes e fracos;

d. Melhora no desempenho e no desenvolvimento;

e. Assegura o aumento salarial.

5. Num processo de *coaching* temos os papéis do coach e do coachee que são fundamentais para o sucesso do processo. Identifique abaixo os papéis do *coachee*.

I. Estar aberto a novos aprendizados e manter o foco nos objetivos e metas;

II. Incentivar a adquirir novas competências;

III. Estar disposto a reaprender o já conhecido, e aberto ao *feedback*;

IV. Ajudar a superar pontos de fragilidade;

V. Manter o controle emocional.

a) Os itens “I, II e III” estão corretos;

b) Apenas o item “IV” esta incorreto;

c) Os itens “III, IV e V” estão corretos;

d) Apenas os itens “I, III e V” estão corretos;

e) Todos os itens estão corretos.

Referências

BASSIS, Nihad Faissal. **LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento.** Disponível em: <http://portifoliodonihad.wordpress.com/2009/04/29/lnt-%E2%80%93-levantamento-de-necessidades-de-treinamento/>. Acesso em: 28 mar. 2014.

BASSO, Eduardo. **A evolução do "Recurso Humano"**. Disponível em: <http://prodama.com.br/blogs/gestaocorporativa/?p=34>. Acesso em: 28 mar. 2014.

BRONOVER NETO, Mayer; DOVAL, Jorge Luiz. **Análise do processo de recrutamento e seleção da empresa Gang Comércio do Vestuário Ltda nas lojas de Porto Alegre.** Disponível em: <http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Mayer%20B_%20Neto.pdf/>. Acesso em: 28 mar. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
_____. **Recursos Humanos:** o capital humano nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FARIA, Caroline. **Administração Científica.** Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/administracao-cientifica/>. Acesso em: 28 mar. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
_____. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. **Salário e remuneração:** breves considerações acerca da legislação trabalhista brasileira. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12011>. Acesso em: 28 mar. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos.** 9. ed. Osasco-SP: Editora Saraiva, 2009.

MORAES, Gilson. Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos. 2002. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, Rafael Eufrásio de. **Banco de imagens e ilustrações itb**. Natal: ITB, 2014. Somente il.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.).
Manual de Gestão de Pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002.

SOCIEDADE Brasileira de Programação Neurolinguística. **Sobre a SBPNL:** benefícios. Disponível em: <http://pnl.com.br/siteSobre/content/3>. Acesso em: 28 mar. 2014.

SOUSA, Cleyton dos Santos. **Aplicando *coaching* em sua equipe.** Disponível em: <http://www.tiespecialistas.com.br/2011/05/aplicando-coaching-em-sua-equipe/>. Acesso em: 28 mar. 2014.

HUXLEY, Aldous. **Desmistificando a PNL:** PNL aplica-se a tudo? Disponível em: <http://cursocoachingpnl.com.br/ler_artigos.php?id_ler=160>. Acesso em: 28 mar. 2014.



Conheça o autor

Marcos Antônio de Sousa Monteiro

Pernambucano, nascido em Recife. Pessoa simples, de hábitos comuns, gosta de fazer novas amizades e contribuir para o desenvolvimento das pessoas. Graduado em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Humanas ESUDA, mestre em Planejamento e Gestão Organizacional pela Universidade de Pernambuco/Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco em convênio com a Universidade Autônoma de Madri, Espanha. Possui MBA em Educação Executiva no Programa de Gestão Avançada da AMANA-KEY e especialização em Consultoria, ministrado pela VALENÇA & ASSOCIADOS.

O primeiro momento de sua carreira foi dedicado ao desenvolvimento e especialização no setor financeiro bancário, onde atuou por 32 anos em diversas funções, desde gerente a diretor de área. No segundo momento, dedicou-se à educação, atuando como coordenador e professor de curso técnico em educação a distância em Administração. Apaixonado por Recursos Humanos, atuou nesse segmento por mais de 10 anos, na gestão das pastas de benefícios, remuneração, saúde ocupacional, segurança do trabalho, treinamento e desenvolvimento. Entende que todo resultado organizacional é fruto de uma boa política de Recursos Humanos e práticas consistentes, favorecidas pelos gestores competentes que atuam nas diversas funções da empresa. Atualmente trabalha como consultor empresarial, desenvolvendo soluções que auxiliam os clientes nas questões de desembaraços financeiros, pesquisa de mercado, reestruturação dos departamentos (tanto administrativo quanto financeiro), implantação de métodos novos de trabalho, treinamento e desenvolvimento de pessoas e equipes.

ISBN 978-85-68100-04-2



itb
INSTITUTO
TECNOLÓGICO
BRASILEIRO