

GESTÃO DE PESSOAS

TECNOLOGIA EM HOTELARIA



Ministério da Educação - MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior
Universidade Aberta do Brasil
Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Ceará

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Aberta do Brasil
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Diretoria de Educação a Distância

Tecnologia em Hotelaria
Gestão de Pessoas

Sarah Camargo Campos

Fortaleza, CE
2009

CRÉDITOS

Presidente

Luis Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação

Fernando Haddad

Secretário da SEED

Carlos Eduardo Bielschowsky

Diretor de Educação a Distância

Celso Costa

Reitor do IFCE

Cláudio Ricardo Gomes de Lima

Pró-Reitor de Ensino

Gilmar Lopes Ribeiro

Diretora de EAD/IFCE e Coordenadora UAB/IFCE

Cassandra Ribeiro Joye

Vice-Coordenadora UAB

Régia Talina Silva Araujo

Coordenador do Curso de Tecnologia em Hotelaria

José Solon Sales e Silva

Coordenador do Curso de Licenciatura em Matemática

Zelalber Gondim Guimarães

Elaboração do conteúdo

Sarah Camargo Campos

Colaborador

Regina Santos Young

Equipe Pedagógica e Design Instrucional

Ana Cláudia Uchôa Araújo

Cristiane Borges Braga

Eliana Moreira de Oliveira

Gina Maria Porto de Aguiar Vieira

Jane Fontes Guedes

Lívia Maria de Lima Santiago

Luciana Andrade Rodrigues

Regina Santos Young

Equipe Arte, Criação e Produção Visual

Benghson da Silveira Dantas

Davi Jucimon Monteiro

Diemano Bruno Lima Nóbrega

Germano José Barros Pinheiro

Hommel Almeida de Barros Lima

José Albério Beserra

José Stelio Sampaio Bastos Neto

Larissa Miranda Cunha

Marco Augusto M. Oliveira Júnior

Navar de Medeiros Mendonça e Nascimento

Renato Furtado de Mesquita

Roland Gabriel Nogueira Molina

Equipe Web

Aline Mariana Bispo de Lima

Antonio de Pádua Madeiros Alves Filho

Benghson da Silveira Dantas

Fabrice Marc Joye

Lucas do Amaral Saboya

Marcos do Nascimento Portela

Ricardo Werlang

Samantha Onofre Lóssio

Thuan Saraiva Nabuco

Revisão Textual

Saulo Garcia

Revisão Web

Aurea Suely Zavam

Nukácia Meyre Araujo de Almeida

Revisão de conteúdo

Cristiane Borges Braga

Fernando Antonio de Castelo Branco e Ramos

Gilvandenys Leite Sales

Jane Fontes Guedes

Regina Santos Young

Secretários

Breno Giovanni Silva Araújo

Francisca Venâncio da Silva

Auxiliar

Maria Tatiana Gomes da Silva

Zuila Sâmea Vieira de Araújo

Catálogo na Fonte: Islânia Fernandes Araújo (CRB 3 – Nº 917)

C198g Campos, Sarah Camargo.
Gestão de Pessoas / Sarah Camargo Campos; Coordenação Cas-
sandra Ribeiro Joye. - Fortaleza: UAB/IFCE, 2009.
76p. : il. ; 27cm.

ISBN 978-85-475-0026-9

1. GESTÃO DE PESSOAS. 2. RECURSOS HUMANOS – GESTÃO. I.
Joye, Cassandra Ribeiro (Coord.) II. Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia do Ceará - IFCE III. Universidade Aberta do Brasil IV. Título.

CDD 658.3

Apresentação 6

Referências 76

Currículo 77

SUMÁRIO

AULA 1 **Gestão estratégica de pessoas 7**

- Tópico 1 Planejamento estratégico organizacional 8
- Tópico 2 Planejamento estratégico vs perfil de colaboradores 11
- Tópico 3 O profissional de recursos humanos 14
- Tópico 4 A empresa plena, corpo, alma e mente 18

AULA 2 **A gestão e os aspectos psicossociais da organização 22**

- Tópico 1 A integração das pessoas na organização 23
- Tópico 2 O processo de comunicação no comportamento humano 26
- Tópico 3 A motivação e a satisfação do funcionário 30
- Tópico 4 Tipos de liderança 35

AULA 3 **Movimentação de pessoas no mercado e planejamento 39**

- Tópico 1 O mercado de recursos humanos e o mercado de trabalho 40
- Tópico 2 Critérios e procedimento para o recrutamento e seleção 44
- Tópico 3 A importância da seleção, gerando vantagem competitiva por meio das pessoas 49
- Tópico 4 O papel do órgão recursos humanos e do corpo gestor na lógica da competência 54

AULA 4 **Subsistemas da área de recursos humanos 57**

- Tópico 1 Aplicando o plano de cargos, carreira e salário 58
- Tópico 2 Avaliação e gestão de desempenho 62
- Tópico 3 O processo de treinamento e desenvolvimento 66
- Tópico 4 Remuneração estratégica 70

APRESENTAÇÃO

Caro(a) aluno(a),

Estamos iniciando a disciplina de gestão de pessoas. A finalidade dessa disciplina é entender e internalizar a importância do interrelacionamento de pessoas e equipes, considerando as diferenças comportamentais, os estilos pessoais, as culturas empresariais, os tipos de liderança e motivação que são aplicados a fim de atingir a missão da empresa com eficiência e eficácia, satisfazendo acionistas e colaboradores.

A disciplina divide-se em 4 aulas, as quais, por sua vez, são divididas em tópicos. Em cada tópico, apresentamos estratégias de leitura necessárias para que você passe a desenvolver seus materiais de trabalho.

Vamos à aula, então.

AULA 1

Gestão estratégica de pessoas

Nesta aula, abordaremos os conceitos básicos sobre missão, visão, estratégia organizacional e como o planejamento estratégico de recursos humanos é importante para o alcance das metas organizacionais definidas em sua estratégia organizacional. A compreensão desses conceitos facilitará a internalização da ferramenta de planejamento estratégico em RH (Recursos Humanos) e do papel onde está agora inserido o profissional de RH.

Objetivos

- Definir o ambiente das empresas e suas características principais
- Definir os conceitos de missão, visão, objetivos e estratégia organizacional e de recursos humanos
- Compreender a importância do profissional de RH
- Definir os índices de absenteísmo e de rotatividade de pessoas
- Compreender o passo a passo para implantação do planejamento estratégico de RH

TÓPICO 1

Planejamento estratégico organizacional

OBJETIVO

- Apresentar a importância da missão e da visão da empresa como base do planejamento estratégico da empresa e como isso é aplicado no planejamento estratégico dos Recursos Humanos

As organizações não existem no vácuo e não funcionam ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam contra elas para manterem seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental, definindo o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. Ela é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da organizacional é o elemento humano: cabeça e o sistema nervoso da organização.

A definição da missão deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente.

É importante que as pessoas conheçam a missão da empresa, pois ela tem o propósito de orientar as atividades da organização e aglutinar os esforços de seus membros. A missão deve traduzir a filosofia da organização e é geralmente formulada por seus fundadores através de seus



SAIBA MAIS!

O que é a MISSÃO para uma empresa?

Missão significa uma incumbência que se recebe, a missão representa a razão de ser, a existência da organização. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.

comportamentos e ações. A missão deve ser cultivada por todos; esse caráter missionário transforma as organizações – mesmo as produtoras de bens – em verdadeiras prestadoras de serviços aos clientes.

A moderna gestão de pessoas não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão só se realiza e se concretiza através das pessoas, são elas que conduzirão o alcance da missão através do trabalho e da atividade conjunta.

E o que é a VISÃO de uma empresa? É a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro, é ver a si mesma projetada no tempo. Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é. Dentro dessa perspectiva, muitas organizações colocam a visão como centro de um certo prazo de tempo e definem qual o caminho futuro que pretende adotar para chegar lá. O termo VISÃO é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso.

Porque a visão é importante nas modernas empresas? Simplesmente pelo fato de que hoje não se controlam mais as pessoas através de regras burocráticas e hierárquicas de comando, mas por meio do compromisso com a visão e os valores compartilhados. Quando as pessoas conhecem a visão, elas ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir, sem necessidade de coerção.

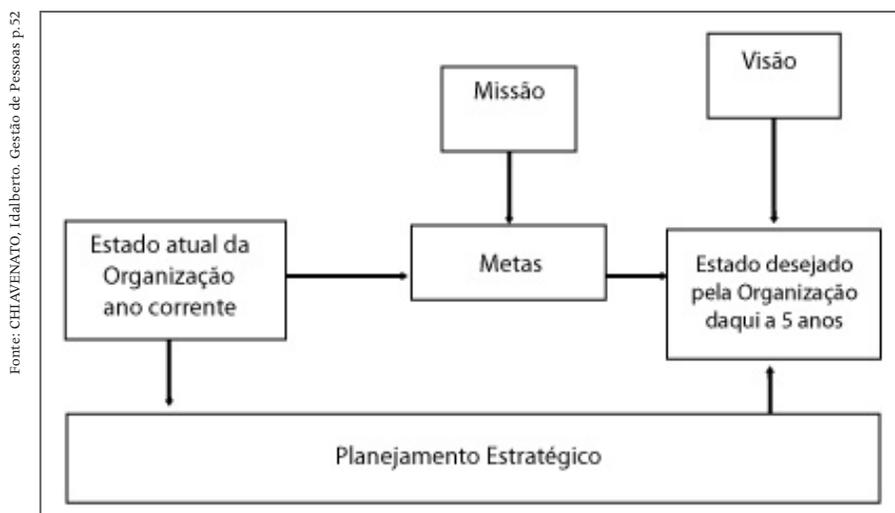


Figura 1 - O caráter futurístico da visão organizacional.

A missão e a visão refletem a cultura organizacional da empresa. Essa cultura não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas sim a seus

pontos de vista sobre os produtos da empresa, os serviços, as estruturas, as formas de recrutamento, de seleção, socialização, remuneração, punições, entre outros.

O desenvolvimento e a consistência interna da cultura de uma organização ocorrem por meio de ações da área de recursos humanos. Dentre elas, destacam-se:

- Os critérios e requisitos no recrutamento e seleção devem ser baseados em perfis previamente estabelecidos que sejam coerentes com os valores organizacionais.
- A elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento, enfatizando a história da organização.
- A aplicação de sistemas de recompensa e status que visam premiar a competência, lealdade e comprometimento com os valores da empresa.
- Definição de carreiras e critérios de avaliação, reforçando a filosofia, as crenças e os mitos existentes.
- Planejamento e solenidades a fim de solidificar a imagem de heróis e destacar reconhecimento de comportamentos exemplares.
- A veiculação de histórias que revigorem os valores, as prioridades, os mitos eleitos etc.
- O desenvolvimento de lideranças como referenciais de fixação dos elementos culturais e multiplicadores internos.

Agora que você já aprendeu sobre a missão, a visão e como elas influenciam na cultura empresarial, descubra se sua empresa possui a missão definida; e não, defina-a a partir do propósito de existência dela. Boa pesquisa!



SAIBA MAIS!

Acesse o endereço a seguir e veja como uma empresa pode ser grande quando possui e valoriza sua cultura: <http://www.youtube.com/watch?v=kbGOLJK81eE&feature=related>

TÓPICO 2

Planejamento estratégico vs perfil de colaboradores

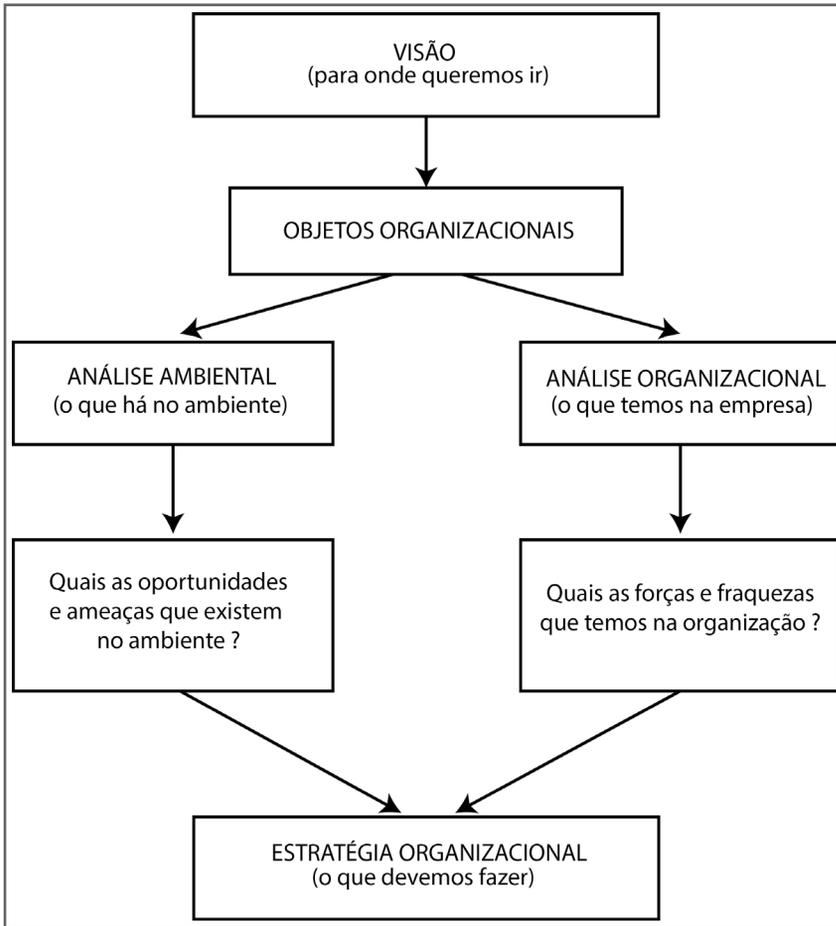
OBJETIVO

- Apresentar a estratégia organizacional a empresa e de como esse planejamento estratégico reflete no posicionamento da empresa frente ao mercado e na escolha do perfil de seus colaboradores, quando desenvolvido junto com os Recursos Humanos

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que o circunda.

1. É definida pelo nível institucional da organização.
2. É projetada a longo prazo e define o futuro e o destino da organização, atende a missão e focaliza a visão, enfatizando os objetivos organizacionais a longo prazo.
3. Envolve a empresa de maneira sistêmica.
4. É um mecanismo de aprendizagem organizacional através do qual ela aprende com os erros e acertos de suas decisões e ações globais.

A estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão, sendo balizada por dois tipos de análises: a ambiental (externa) - verificando as oportunidades que devem ser aproveitadas e ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas - e a análise organizacional (interna) para verificar os pontos fortes e fracos da empresa. Nesse momento, faz-se um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser plenamente aplicadas, corrigidas e melhoradas.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas p.56 Adaptado

Figura 2 - A formulação da estratégia organizacional

As pessoas podem constituir seu ponto forte – a principal vantagem competitiva da empresa – ou o seu ponto fraco – a principal desvantagem, dependendo da maneira como são administradas. É por esse motivo que o planejamento dos recursos humanos deve ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa, do contrário, muitos recursos serão desperdiçados, pessoas que não se encaixam nos programas previstos serão contratadas e as equipes poderão ficar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade. Da mesma forma, serão efetuados treinamentos inúteis, e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até à fuga de talentos.

O plano estratégico irá indicar as pessoas necessárias, suas qualificações e o que precisam fazer para atingir os objetivos propostos; dessa maneira, podem formar e capacitar equipes adequadas. Portanto, o plano estratégico será não só o

ponto de partida para as políticas e os procedimentos de recursos humanos para a formação de equipes, mas também para sua condução e aperfeiçoamento.

Hanashito et al (2007) afirmam que a definição de uma estratégia deve englobar três perspectivas principais das organizações: os aspectos técnico, político e cultural.

O aspecto **técnico** aborda a aquisição e aplicação de conhecimento científico para desenvolver o desempenho da organização, está relacionado à resolução de problemas de produção, incluindo o estabelecimento de metas.

O aspecto **político** se encarrega dos problemas referentes à alocação de recursos e poder dentro da organização, o que se reflete nas decisões sobre programas de desenvolvimento de carreiras, planos orçamentários e estrutura de poder.

O aspecto *cultural* é o que conduz a cultura da empresa. É associado aos problemas de valores e crenças, isto é, que valores os empregados devem compartilhar, que objetivos necessitam ser perseguidos, com quais crenças devem se comprometer e que interpretações do passado e do presente poderiam beneficiar a empresa.

É essencial o conhecimento da cultura organizacional ao se formular e implantar estratégias. É por meio de uma boa estratégia que uma empresa pode avaliar seus rumos e os propósitos que pretende alcançar.

Em muitas organizações, a âncora de importantes mudanças estratégicas é cultural. Uma cultura é adequada quando contribui de forma eficaz, por meio de seus processos de trabalho, sistemas de comunicação, tomada de decisões, etc., para que a organização solucione seus problemas de adaptação em relação à demanda de imperativos do contexto interno e externo.

Entendemos que o princípio básico sobre a condução estratégica de uma cultura organizacional é admitirmos que uma cultura possa ser realinhada e ajustada em função das demandas do mercado. O ato de reorganizar e comunicar uma determinada visão cultural começa no topo da empresa.

Assim, terminamos nossa reflexão sobre a estratégia organizacional e sugerimos que você aprofunde seu conhecimento sobre planejamento estratégico empresarial, pois é um tema bastante vasto e interessante.

TÓPICO 3

O profissional de recursos humanos

OBJETIVO

- Destacar a importância de qualidade pessoal, competência, complexidade e espaço ocupacional para o profissional de Recursos Humanos

Ribeiro (2006) afirma que lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, reveste-se de complexidade muito maior do que há poucos anos.

A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Esse passou a ser o mais importante desafio interno das empresas. Em plena era da informação, essa é uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

O profissional de RH deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam dar uma indicação, ainda que parcial, do caráter delas.

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

O profissional de RH deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida no dia a dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis

à adequada gestão dos recursos organizacionais. Esse profissional tem de considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos da organização.

Foi na fase tecnicista (1950-1965) que o perfil do profissional de RH teve uma mudança significativa, surgiu então o primeiro administrador de pessoal. No recrutamento para essa função, as organizações passaram a privilegiar profissionais com leve missão humanista como característica fundamental.

A maioria das organizações fixou como fundamentais as características técnicas da visão múltipla do administrador, o que passou a ser considerado o ideal para o profissional de RH. Era preciso uma visão holística e multidisciplinar de temas oriundos da economia, do marketing, da produção, das finanças, da psicologia, da sociologia e assim por diante, além de um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas legais.

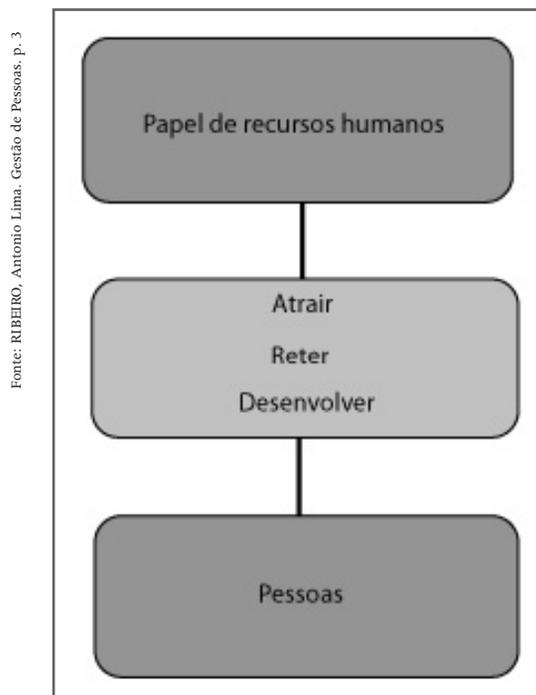


Figura 3 - O papel de recursos humanos

É essencial que o profissional tenha não só uma formação humanista, mas principalmente, que seja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas, seja com os executivos da empresa, seja com os trabalhadores de “chão de fábrica”.

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. O profissional de RH deve aplicar e gerenciar

o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da empresa.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas. São elas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa.

Entretanto, varia muito a maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas, e essa variação depende em grande parte, de políticas e diretrizes das organizações que dizem respeito a como lidar com as pessoas em suas atividades.

Atualmente fala-se em administração com as pessoas. Significa tocar a administração juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso servil e passivo da organização, mas como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor de ações e criador da inovação dentro das organizações.

A grande maioria das empresas ainda busca candidatos para o RH com características tático-operacionais, ou seja, voltados para funções de gerenciamento executivo.

As empresas nacionais de pequeno e médio portes permanecem ainda na busca de profissionais “legalistas”, ou seja, com experiência voltada para a normalização, interpretação da legislação e especialização em questões de ordem legal. Mas há registros de empresas nacionais que começaram a reverter esse quadro, instituindo em seus organogramas a figura de RH estratégia de *staff*. E isso tem ocorrido porque a gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas, pelo aporte de capital intelectual.

A função Recursos Humanos engloba diversas áreas:

- Departamento de pessoal
- Recrutamento e seleção
- Desenvolvimento dos recursos humanos
- Avaliação de desempenho

- Cargos e salários
- Folha de pagamento
- Benefícios
- Orçamento
- Relações sindicais
- Medicina do trabalho
- Planejamento de carreira
- Segurança do trabalho
- Treinamento operacional

A área de RH deve ser voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, também tem que prover empregados bem treinados e motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Agora você já sabe quanto é importante um profissional de RH e as competências que o mercado de trabalho espera encontrar nesse gestor.

TÓPICO 4

A empresa plena, corpo, alma e mente

OBJETIVO

- Aprender a desenvolver e estruturar o planejamento de recursos humanos a fim de atender e suprir as necessidades de talentos com o propósito de atingirmos as metas estratégicas da empresa

A empresa é um organismo vivo, formado por instalações, máquinas, produtos e/ou serviços, estoques de produtos e de matéria prima, caixa etc., é a parte tangível que chamamos de “corpo”. As estratégias do negócio, a busca pelo alcance de metas e definição de objetivos, chamamos de “a mente” da empresa, e as pessoas com seus relacionamentos internos, seu comprometimento, o trabalho em equipe e o exercício da liderança, consideramos “a alma” da empresa.

Toda essa estrutura sistêmica dá vida à empresa, e para que ela funcione a contento, a empresa deve desenvolver um planejamento estratégico e o RH em paralelo, deve desenvolver o planejamento de RH com vistas a atingir os objetivos e metas propostos no planejamento estratégico.

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua amarração com a função de gestão de pessoas, ou seja, traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH fazemos isso através do planejamento estratégico de RH.

O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre, o primeiro busca uma maneira de integrar a função de RH



ATENÇÃO!

Sugestão de livro para leitura: A Empresa, de Corpo, Mente e Alma - Como obter melhores resultados com equipes comprometidas e clientes fieis. Autor: Roberto Adami Tranjan - Editora Gente. Pode ser lido pelo site do Google.

aos objetivos globais da empresa. A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido. O P.E. de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Área Estratégica de RH	Estratégia Conservadora e Defensiva (Planejamento para a estabilidade, ambiente previsível e estável) Manutenção	Estratégia Prospectiva e Ofensiva (Planejamento para a contingência, ambiente mais dinâmico e incerto) Futuro
Fluxos de Trabalho	Produção eficiente; Ênfase no controle; Descrições de cargos explícitos; Planejamento detalhado do cargo.	Inovação; Flexibilidade; Classes amplas de cargos; Planejamento vago do cargo.
Admissão	Recrutamento interno; DRH decide sobre seleção; Ênfase nas qualificações técnicas; Processo formal de admissão e de socialização.	Recrutamento externo; Gerente decide sobre seleção; Adequação da pessoa a cultura; Processo informal de admissão e de socialização.
Desligamentos de Funcionários	Demissões voluntárias; Congelamento de admissões; Apoio continuado aos demitidos; Política de preferência à readmissão.	Dispensas; Recrutamento quando necessário; Demitidos sem apoio; Nenhum tratamento preferencial.
Avaliação de Desempenho	Padronização da avaliação; Avaliação como meio de controle; Foco estreito; Dependência exclusiva do superior.	Avaliação "customizada"; Avaliação como desenvolvimento; Avaliação multiproposital; Múltiplas entradas para avaliação.
Treinamento	Treinamento individual; Treinamento no cargo; Treinamento específico; Comparar habilidades.	Treinamento em equipe; Treinamento externo; Treinamento genérico para flexibilidade; Construir habilidades.
Recompensas	Salário fixo; Salário baseado no cargo; Salário baseado na antiguidade; Decisões centralizadas sobre salário.	Salário variável; Salário baseado no indivíduo; Salário baseado no desempenho; Decisões descentralizadas.

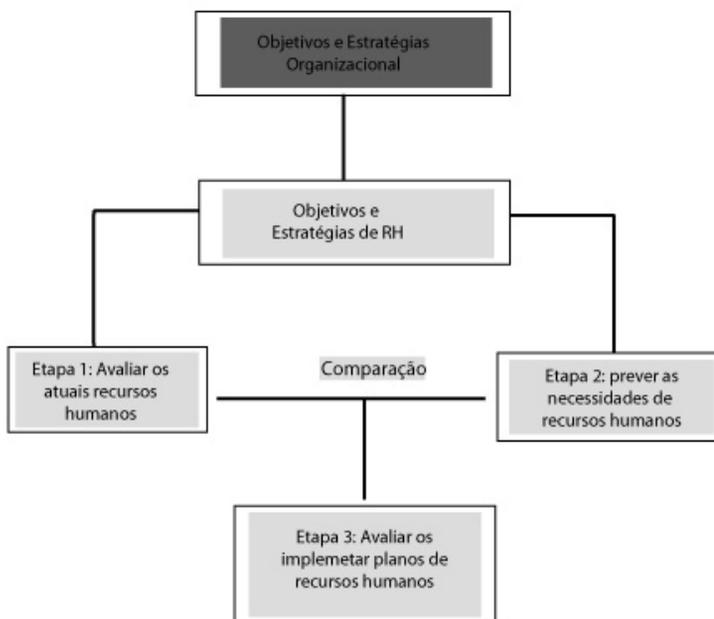
Quadro 1 – Comparação de Estratégias de RH com Estratégias Empresariais.

O P.E. de RH é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de

tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

O planejamento estratégico de RH pode ser formulado e desenhado após, isoladamente ou integradamente com o planejamento estratégico da empresa, o ideal é que seja de forma integrada.

Para alcançar todo o seu potencial de realizações, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isto significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente, o que requer um cuidadoso planejamento estratégico de RH.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas p.59. Adaptado

Figura 4 - Os passos no planejamento estratégico de RH

Os principais fatores que intervêm no planejamento de RH são o absenteísmo, a rotatividade de pessoal e as mudanças nos requisitos da força de trabalho.

O absenteísmo (frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho), constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente.

A fórmula para calcular o índice de absenteísmo que reflita o número de dias de ausência dos empregados é:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Nº de pessoas/ dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{Nº médio de empregados} \times \text{Nº de dias de trabalho no mês}}$$

As causas e consequências das ausências foram intensamente estudadas, e as pesquisas mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade dos empregados e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro da organização. Existem dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização.

A fórmula abaixo calcula a rotatividade das pessoas, mas funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A rotatividade custa caro às organizações e não é uma causa, mas um efeito de algumas variáveis internas e externas. Por variáveis externas, temos a conjuntura econômica, oportunidade no mercado de trabalho; já por variáveis internas, podemos citar a política salarial e de benefícios, estilo gerencial, oportunidades de crescimento interno, condições físicas, relacionamento humano, a estrutura e cultura organizacional.

Atualmente, temos observado várias mudanças nos requisitos da força de trabalho. Tal fato decorre do processo de globalização, do surgimento de novas tecnologias, novas configurações empresariais, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho. Os novos ingressantes não estão sendo adequadamente preparados pelas escolas e essas deficiências de habilidades provocam perdas significativas para a organização, em termos de trabalho de qualidade inferior, baixa produtividade, aumento nos acidentes de trabalho e constantes queixas dos clientes. Para começar a corrigir essa deficiência são necessários enormes recursos das organizações e das agências governamentais.

Encerrando nossa primeira aula, aprendemos a estruturar um planejamento estratégico de RH em parceria com a estratégia organizacional; entendemos a importância da cultura empresarial para o bom desempenho de seus colaboradores; vimos como o perfil do gestor de RH está mudando, e o quanto a área de recursos humanos está se tornando estratégica para a empresa.

AULA 2

A gestão e os aspectos psicossociais da organização

Nesta aula, falaremos sobre a importância de integração de pessoas na organização, sobre a comunicação organizacional, a motivação, a satisfação do funcionário e os tipos de liderança.

Objetivos

- Discutir o relacionamento entre pessoas e organizações
- Indicar como melhorar as relações de intercâmbio
- Compreender a influência do processo de comunicação no comportamento humano
- Apresentar o conceito e os tipos de liderança

TÓPICO 1

A integração das pessoas na organização

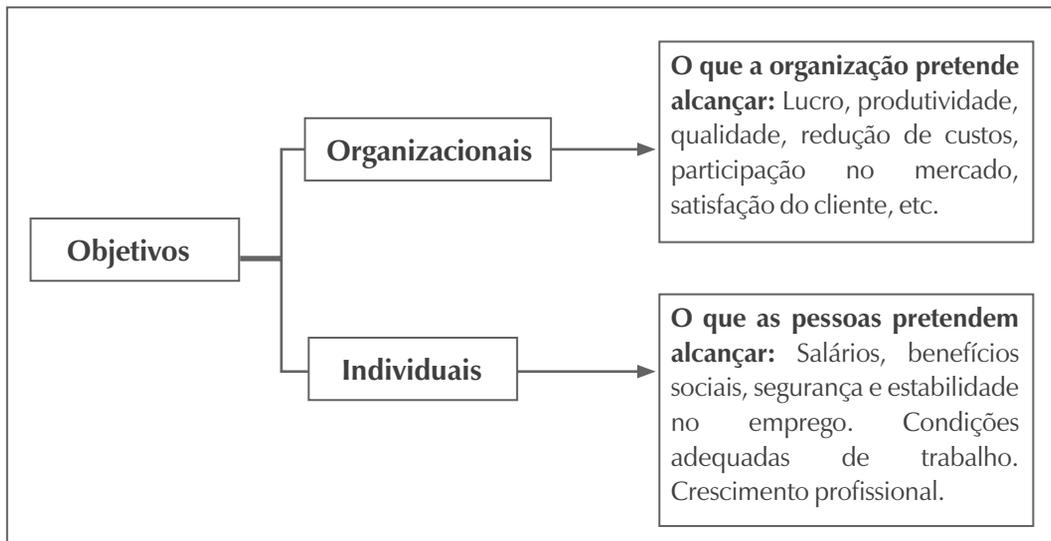
OBJETIVO

- Apresentar a importância da integração das pessoas na organização, visto que os objetivos organizacionais são quase sempre diferentes dos objetivos individuais

A integração entre indivíduo e a organização não é desafio recente. As primeiras preocupações surgiram com os antigos filósofos gregos. De lá para cá, percebeu-se a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização, e da necessidade de buscar uma harmonia baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas. Na verdade, muita coisa foi escrita e quase nada foi feito.

Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançarem objetivos comuns. À medida que as organizações são bem sucedidas, elas sobrevivem ou crescem e, ao crescerem, passam a requerer maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Ao ingressarem nas organizações, essas pessoas perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações.

Assim, tanto os indivíduos como as organizações recrutam e selecionam pessoas para, com elas e por meio delas, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela, etc.). As pessoas, uma vez selecionadas e recrutadas, muitas vezes, servem-se da organização como meio para alcançar seus objetivos individuais.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. P.80

Figura 5 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais

A interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde, trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente para com ele e opere com justiça. Ambas as partes da interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto, equitativo e o que não é. Alguns sociólogos referem-se a uma “norma de reciprocidade”, enquanto alguns psicólogos chamam isso “contrato psicológico”.

As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais (esforços) na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos, e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores.

Assim, as expectativas recíprocas, quando bem atendidas, conduzem a uma melhoria incrível no relacionamento entre pessoas e organizações e vice-versa.

Sempre existirá uma relação de intercâmbio entre os indivíduos e a organização; o modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento, que poderá ser observado como satisfatório para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas sobre elas. O indivíduo ingressa na organização quando espera que suas satisfações

peçoais sejam maiores que seus esforços peçoais. Se ele acredita que seus esforços peçoais ultrapassam as satisfações, torna-se propenso a abandonar a organização, se possível.

Ao mesmo tempo, a organização espera que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização. Em outros termos, a organização espera que os indivíduos contribuam mais do que ela lhes dá.

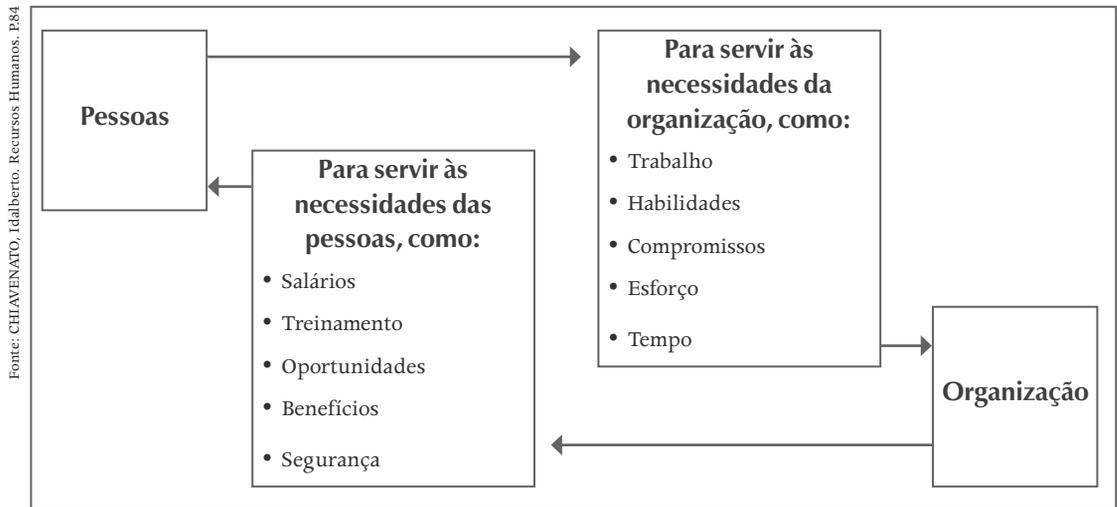


Figura 6 - Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações



ATENÇÃO!

Contrato psicológico: é um entendimento tácito entre indivíduo e organização, no sentido de que uma vasta gama de direitos, privilégios e obrigações consagradas pelo uso serão respeitadas. É um elemento importante em qualquer relação de trabalho e que influencia o comportamento das partes.

Terminamos este tópico sobre a integração das pessoas na empresa e aprendemos que, de um lado, as organizações oferecem incentivos ou alicientes, enquanto as pessoas oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à organização.

TÓPICO 2

O processo de comunicação no comportamento humano

OBJETIVOS

- Estudar a importância da comunicação na gestão de pessoas
- Reconhecer fatores que dificultam a comunicação
- Aprender técnicas para tornar mais eficiente a comunicação nas empresas

Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas. Basta considerarmos, por exemplo, uma entrevista para admissão de pessoal, um treinamento ou uma sessão de negociação. Em qualquer dessas circunstâncias, a comunicação desempenha papel fundamental.

Embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se. Infelizmente, isso é verdadeiro também no âmbito das empresas, mesmo em relação aos profissionais de recursos humanos.

Muitas pessoas, por saberem expressar-se com certo desembaraço, julgam-se bons comunicadores. Cabe, entretanto, lembrar que existe uma grande diferença entre informar e comunicar.

Como fazer-se comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir. É impressionante a incapacidade que a maioria das pessoas tem para ouvir e entender



ATENÇÃO!

Informar vs comunicar

Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar.

Comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor.

o que as outras pessoas dizem. É comum observarmos uma pessoa falando e a outra preocupada com a maneira como irá responder, o que significa que esta última não está ouvindo nada. Esse comportamento custa caro para as empresas, dificulta o relacionamento entre pessoas e provoca conflitos desnecessários.

Por isso é que se requer do profissional de RH, antes de qualquer outra habilidade, o desempenho eficiente da função de comunicador, o que irá exigir o conhecimento do processo de comunicação, o reconhecimento dos fatores que a dificultam e o domínio das regras para torná-las mais eficientes.



SAIBA MAIS!

Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto, vale-se de seu mecanismo vocal (codificador) que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal), é interpretada pelas pessoas a quem se comunica (receptor), após sua decifração por mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (realimentação).

O processo de comunicação se dá através do emissor (a pessoa que tem a ideia), o codificador (mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem), a mensagem (expressão formal da ideia que o emissor deseja comunicar), canal (meio pelo qual é conduzida a mensagem), o decodificador (é constituído pelo mecanismo responsável pela decifração da mensagem). Fica claro, pois, que na comunicação de pessoa para pessoa o emissor e o codificador aparecem juntos, assim como o receptor e o decodificador.

Nem sempre a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor. O exemplo seguinte corresponde a uma situação bastante comum nas empresas. Um

chefe emite uma ordem, em seu entender, perfeitamente clara; o funcionário, a quem a ordem foi emitida, porém, passa a apresentar um desempenho bastante discrepante em relação ao pretendido pelo chefe. E, quando indagado a respeito, o funcionário diz que fez exatamente o que foi solicitado pelo chefe.

Situações dessa natureza, além dos prejuízos em relação à consecução dos objetivos, acabam gerando conflitos entre as partes, constituindo casos típicos de ruídos na comunicação.

Entende-se por ruídos qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita, etc. A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou ao seu codificador, à transmissão, ao receptor ou ao seu decodificador.

Ruídos decorrentes do emissor	Ruídos decorrentes do receptor
Falta de clareza nas ideias – às vezes, o emissor tem uma vaga ideia do que pretende, mas antes de aperfeiçoá-la, passa a transmiti-la assim mesmo.	Audição seletiva – as pessoas são seletivas no que diz respeito à audição. Concentram-se no que julgam importante.
Comunicação múltipla – comunica-se verbalmente mas com o corpo também (mãos, pés, face etc).	Desinteresse – quando não são interessantes, afastam-se ou mesmo “desligam-se” quando o assunto é desinteressante.
Problemas de codificação – codificar as ideias com clareza, tomando cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade de sua voz para evitar ruídos.	Avaliação prematura – ouve atentamente o início de uma mensagem e acredita estar em condição de avaliá-la globalmente.
Bloqueio emocional – vergonha, medo de falar errado ou de ser mal interpretado.	Preocupação com a resposta – retém apenas parcialmente seu conteúdo, pois, preocupado em formular uma resposta, vai se preparando, e pensando e perde certas partes da mensagem.
Hábitos de locução – repetição excessiva de palavras, uso de palavras incomuns ocorre normalmente quando a pessoa quer dar a impressão que é autoridade no assunto.	Reação ao emissor – quando fatores externos como o sotaque, a gesticulação, a maneira de vestir, entre outros fatores, podem provocar uma reação negativa, impedindo de ouvir tudo o que a pessoa diz.
Suposição acerca do receptor – quando uma pessoa inicia a conversa supondo que a outra pensa ou sabe a respeito.	Comportamento defensivo – quando o receptor encara as afirmações do emissor, como acusações ou críticas a ele, suas respostas poderão assumir a forma de autodefesa, caracterizando-se pela justificativa, agressividade, ironia, etc.

Quadro 2 – Ruídos decorrentes entre emissor e receptor.

Um decálogo para falar bem e ouvir melhor.

1. Lembre-se que a comunicação começa em si, mas é processada na mente de outra pessoa.
2. Defina o objetivo da comunicação.
3. Antes de comunicar, classifique as suas próprias ideias.
4. Seja objetivo, claro e conciso.
5. Respeite os outros.
6. Coloque-se no lugar das outras pessoas.
7. Não interrompa os outros.

8. Faça perguntas.
9. Faça anotações.
10. Preste atenção às mensagens não-verbais.

Fonte: BERG, Artur.



SAIBA MAIS!

Sugestão de livro para leitura: Como ouvir e falar com eficácia. Harvey Robbins. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Este livro analisa as barreiras que dificultam a comunicação e explica como proceder para enviar mensagens claras e como ouvir de forma eficaz. Fonte para pesquisa e leitura Google livros.

Terminamos mais um tópico de estudo e vimos como é importante tanto para vida pessoal como para a vida profissional a importância de ouvir e de se comunicar. Aprendemos algumas dicas importantes para conseguirmos alcançar este objetivo. Vamos à prática!

TÓPICO 3

A motivação e a satisfação do funcionário

OBJETIVO

- Conhecer as diferentes abordagens da motivação e da satisfação humana

A motivação é um dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas. É difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo de conhecimento da motivação de seu comportamento. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Os atos do ser humano são guiados pelo que ele pensa, acredita e prevê (cognição). A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e status, receia ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

Existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. O comportamento é motivado: o comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O comportamento é orientado para objetivos: em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendências, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Se essas suposições forem corretas, o comportamento não é espontâneo e nem isento de finalidade; sempre há um objetivo implícito ou explícito para explicá-lo.

Embora este modelo básico de motivação seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado pode variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo, das necessidades (que variam conforme a pessoa e na mesma pessoa conforme o tempo), e da cognição de cada pessoa.

A motivação é um ciclo, e o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio; se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

As teorias mais conhecidas sobre a motivação são relacionadas com as necessidades humanas. É o caso da teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas.



Figura 7 - Hierarquia das necessidades humanas segunda Maslow

As teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não.

Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arrançadas em uma pirâmide e importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) - enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias (sociais, auto-estima e auto realização).

1. **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades inatas, como alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (contra frio ou calor) ou desejo sexual (reprodução da espécie). São relacionadas com a subsistência e existência do indivíduo. Quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa.

2. **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, inclusive devido à relação de dependência das pessoas com a organização, ações gerenciais arbitrárias podem trazer insegurança. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

3. **Necessidades sociais:** são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, a pessoa se torna antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam, a frustração dessas necessidades conduz à falta de adaptação social e a solidão. A necessidade de dar e receber afeto é importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.

4. **Necessidade de estima:** estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com autoavaliação e autoestima. Envolvem a auto apreciação, autoconfiança, reconhecimento social, status, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor e prestígio. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza que levar ao desânimo ou atividades compensatórias.

5. **Necessidade de autorealização:** são as necessidades mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Enquanto as outras quatro necessidades podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas), as necessidades de autorealização são intrínsecas e dependem das próprias pessoas e seu sentimento

de realização. As demais necessidades enquanto satisfeitas, não motivam o comportamento, mas a realidade de autorealização pode ser insaciável.

Maslow afirma que uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada). Para Herzberg, a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

a. **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e empregados, as oportunidades existentes, etc. Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando estes fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que não conseguem elevar duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados fatores insatisficientes. Incluem: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salário e remuneração; segurança no cargo; relações com colegas. Fatores higiênicos constituem o contexto do cargo.

b. **Fatores motivacionais:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Envolve sentimentos de realização, de crescimento, reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio significativo para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação, quando está precário, provocam ausência de satisfação; por essa razão, são chamados de fatores satisficientes. Eles constituem o próprio conteúdo do cargo. Incluem: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidade de promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante), ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

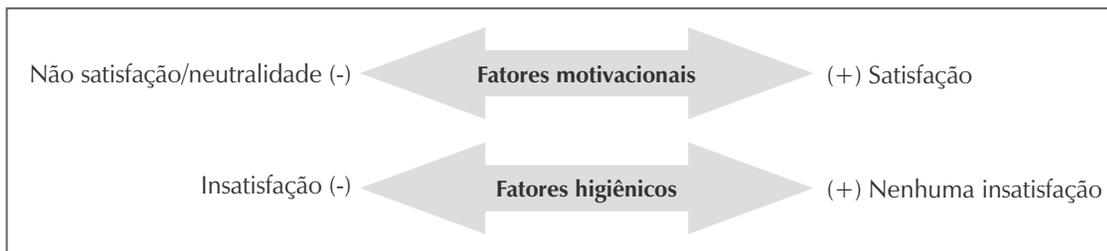


Figura 8 - Teoria dos dois fatores: os satisficentes e os insatisficentes

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. P.56 Adaptada

Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma satisfação profissional, e não, a satisfação.

Terminamos nosso tópico e aprendemos que segundo Maslow a motivação está diretamente ligada à satisfação de nossas necessidades (abordagem intraorientada), e Herzberg afirma que a satisfação ou falta de satisfação está diretamente ligada ao ambiente externo e ao trabalho do indivíduo (abordagem extraorientada).



SAIBA MAIS!

<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/152/154>. Um artigo sobre a importância da administração de RH na empresa hoteleira.

TÓPICO 4

Tipos de liderança

OBJETIVOS

- Reconhecer a importância da liderança no trabalho
- Distinguir as diferentes abordagens acerca da liderança
- Identificar as características que os líderes devem ter
- Reconhecer estilos de liderança e a importância de variáveis situacionais no exercício da liderança

“Líder é o que tem capacidade de conseguir que outras pessoas façam o que não querem e, ainda assim, gostem de fazê-lo.” Harry Truman

Mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de gestão de pessoas, é necessário que as pessoas se vejam mais como colaboradores do que como subordinadas, pois é necessário que elas firmem sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Os líderes influenciam as pessoas por meio do poder de que dispõe. Podemos definir poder de duas maneiras: como Max Weber, segundo o qual poder é a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, fazendo que aconteça aquilo que a pessoa quer, a despeito de obstáculos ou oposições, ou como sendo a capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos.

Poder Legítimo:	Poder Referente:	Poder do Saber:
<p>É o conferido pela posição ocupada na organização. Inclui quase sempre dois poderes que o complementam: o poder de recompensa e o coercitivo ou de punição.</p>	<p>É a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função de suas qualidades como seu caráter, a força de sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de agir e sua ousadia. O líder carismático tem esse tipo de poder no mais alto grau. Este tipo de líder deve ser um modelo exemplar para seus seguidores e não deve exigir o que não esteja disposto ele mesmo a fazer.</p>	<p>É baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação. Algumas pessoas não cedem informações para reter esse tipo de poder.</p>

A liderança gerencial é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros do grupo. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada com ela, liderança e gerência não têm o mesmo conceito. De fato, uma pessoa pode ser um gerente eficaz – um bom planejador e um administrador justo e organizado- e mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder. Outros podem ser gerentes eficazes – hábeis em inspirar entusiasmo e devoção – mas carecer das habilidades gerenciais necessárias para canalizar a energia que despertam nos demais.

Dados os desafios apresentados pelo ambiente mutável de hoje em dia, muitas organizações estão valorizando os gerentes que possuem habilidades de liderança. Por isso, qualquer pessoa que aspire ser um gerente eficaz deve também fazer um esforço consciente de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

TRAÇOS DE LIDERANÇAS

Veremos duas abordagens tradicionais no estudo da liderança: a que enfoca traços, a que focaliza comportamento.

GLOSSÁRIO

Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.

Poder é a capacidade de exercer influência – isto é, de mudar as atitudes ou comportamentos de indivíduos ou grupos.

Influência é quaisquer ações ou exemplos de comportamentos que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo.

A abordagem de traços – ela focaliza os líderes individualmente e tenta determinar as características (traços) pessoais compartilhados pelos grandes líderes. Supõe a existência de uma personalidade de liderança que não pode ser formado, já nascem líderes. Ex.: Alexandre o Grande, Napoleão, Gandhi.

A abordagem comportamental – tentam identificar o que fazem os líderes. Os líderes devem concentrar-se em fazer com que as tarefas sejam cumpridas. Nessa abordagem, as características pessoais são consideradas menos importantes que o real comportamento exibido pelos líderes.

Três categorias gerais do comportamento de liderança recebem atenção particular: o comportamento relacionado ao desempenho das tarefas, a manutenção do grupo e a participação do empregado nas tomadas de decisão.

Desempenho de tarefas: são esforços do líder para garantir que a unidade de trabalho ou a organização atinjam suas metas (preocupação com a produção).

Manutenção do grupo: os líderes agem para garantir a satisfação dos membros, para desenvolver e manter relações harmoniosas de trabalho e preservar a estabilidade social do grupo (preocupação com as pessoas).

Dimensão da participação nas tomadas de decisão: no comportamento da liderança, pode variar da autocracia até a democracia. **Líderes autocráticos** tomam decisões sozinhos e depois as anunciam ao grupo. **Líderes democráticos** pedem aos outros que forneçam seus inputs. Esses líderes buscam informações, opiniões e preferências, às vezes chegando ao ponto de se reunir com os grupos, conduzir discussões e usar o consenso ou o voto da maioria para fazer a escolha final.

Efeitos do comportamento do líder: o modo como o líder se comporta influencia as atitudes e o desempenho das pessoas. O estudo clássico que compara os estilos democrático e autocrático descobriu que uma abordagem democrática

resulta em atitudes mais positivas, ao passo que a abordagem autocrática resulta num desempenho relativamente mais alto. Um estilo *laissez-faire* (deixar fazer) em que o líder essencialmente não toma decisão nenhuma, conduz a atitudes mais negativas e a um desempenho mais baixo.

Se a decisão deve ser tomada de modo democrático ou autocrático, depende das características do líder, dos seguidores e da



SAIBA MAIS!

Para conhecer um pouco mais do assunto abordado nesta aula, você deve assistir a dois grandes vídeos sobre liderança e motivação.

Ver links no material web.

situação. Assim, é adequada uma abordagem situacional dos estilos de decisão de liderança.

E assim, terminamos mais um tópico em que vimos o que significa ser líder, o poder que o líder tem, seus traços de personalidade e habilidades necessárias para liderar com eficiência seus colaboradores.

Encerrando nossa segunda aula, aprendemos sobre a importância da interação das pessoas na organização, vimos como se dá a comunicação organizacional, a necessidade de motivar e satisfazer os colaboradores e como um bom líder deve ser.

AULA 3

Movimentação de pessoas no mercado e planejamento

Nesta aula falaremos sobre o mercado de trabalho, o mercado de recursos humanos, como os recursos humanos podem ser um diferencial competitivo para a empresa e como planejar e provisionar com eficiência os recursos humanos necessários para a organização.

Objetivos

- Analisar o mercado de Recursos Humanos e o mercado de trabalho
- A vantagem competitiva por meio das pessoas
- Aprender sobre os critérios e procedimentos para o recrutamento e seleção
- Entender o papel do órgão Recursos Humanos e do corpo gestor na lógica da competência

TÓPICO 1

O mercado de recursos humanos e o mercado de trabalho

OBJETIVO

- Analisar as dimensões do mercado e como elas influenciam o mercado de recursos humanos e de trabalho

O termo mercado tem sido utilizado com grande variedade de significados:

- Lugar onde antigamente se efetuavam trocas de mercadorias, portanto, o local físico onde os vendedores se encontravam com os compradores;
- Um “espaço econômico”, onde se realizam trocas de bens, os quais são produzidos com relativa “liberdade” (com o mínimo de intervenção do poder público);
- Área geográfica ou territorial dentro da qual as forças de oferta e procura convergem para estabelecer um preço comum.

A palavra mercado apresenta três aspectos importantes:

a. Uma dimensão de espaço – De área física, geográfica ou territorial: localidades diferentes produzem mercados diferentes: o mercado de trabalho do Nordeste brasileiro é diferente de outras capitais do país.

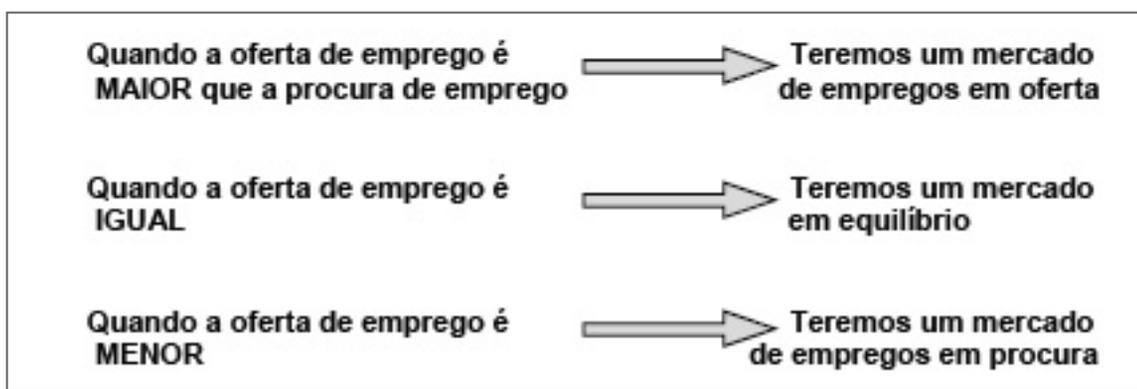
b. Uma dimensão de tempo de época – Em épocas diferentes, um mesmo mercado pode apresentar características diferentes: o mercado de trabalho, no último trimestre de cada ano, é aquecido e apresenta características diferentes em relação ao primeiro semestre.

c. Uma dimensão de oferta e de procura – Cada mercado caracteriza-se pela oferta e disponibilidade de algo e, simultaneamente, pela procura e demanda de algo. Se a oferta é maior que a procura, trata-se de algo fácil de ser obtido e passa a haver concorrência entre os vendedores ou entre aqueles que oferecem algo. Se a procura é maior do que a oferta, então a situação se inverte, torna-se

difícil de ser obtido e passa a haver concorrência entre os compradores ou entre aqueles que precisam de algo.

Em termos de suprimento de recursos humanos, existem dois tipos de mercados bem distintos, porém estreitamente entrelaçados e inter-relacionados: o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos.

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pelas organizações e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações em determinada região, tanto maior o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidade de vagas e oportunidades de emprego.



O mercado de trabalho pode ser segmentado por setores de atividades ou por categorias (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos e financeiras etc.) ou por tamanhos (organizações grandes, médias, pequenas e microempresas), ou ainda por regiões (São Paulo, Rio, Belo Horizonte, etc.) cada um desses segmentos tendo características próprias.

Este mercado comporta-se em termos de oferta e procura, ou seja, disponibilidade e demanda de empregos;

Essa situação de oferta de emprego acarreta as seguintes consequências para as organizações: (i) elevados investimentos em recrutamento, resultando, mesmo assim, em volume de candidatos insuficientes ou abaixo do padrão de qualidade desejado; (ii) critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos para compensar a escassez de candidatos; (iii) elevados investimentos em treinamento de pessoal para compensar a inadequação dos candidatos; (iv) elevados investimentos em benefícios sociais, tanto para atrair candidatos como para reter o pessoal existente, pois qualquer substituição torna-se demorada ou arriscada; (v) ênfase no recrutamento interno – como meio de fixar o pessoal – e dinamização de planos de carreiras;

(vi) forte concorrência entre as organizações que disputam o mesmo mercado de recursos humanos.

Essa situação de oferta de empregos também acarreta as seguintes influências para os candidatos: (i) excesso de vagas e de oportunidades de empregos no mercado de trabalho; (ii) os candidatos escolhem e selecionam as organizações que lhes ofereçam as melhores oportunidades, cargos, salários e benefícios sociais; (iii) as pessoas predispõem-se a sair de suas organizações para tentar oportunidades melhores no mercado de trabalho, aumentando a rotação de pessoal; (iv) simultaneamente, as pessoas sentem-se donas da situação e passam a fazer reivindicações de aumentos e melhores benefícios sociais, tornam-se mais indisciplinadas, faltam e atrasam mais, aumentando o absenteísmo.

Situação de oferta equivalente à procura: situação de relativo equilíbrio entre o volume de ofertas de empregos e o volume de candidatos para preenchê-las, ou seja, de procuras de emprego.

Situação de oferta menor do que a procura: pouquíssima disponibilidade de ofertas de empregos por parte das organizações, há escassez de empregos e excesso de candidatos, acarretando as seguintes consequências para as organizações: (i) baixos investimentos em recrutamento, devido ao grande volume de candidatos que procuram espontaneamente as organizações; (ii) critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para melhor aproveitar a abundância de candidatos que se apresentam; (iii) baixíssimos investimentos em treinamento, pois a organização pode aproveitar os candidatos já treinados e com bastante experiência anterior; (iv) as organizações podem fazer ofertas salariais mais baixas, em relação a sua própria política salarial; (v) baixíssimos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação de pessoal; (vi) ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar o potencial humano, substituindo empregados por candidatos de melhor qualificação; (vii) não há competição entre as organizações quanto ao mercado de RH; (viii) os recursos humanos tornam-se fácil e abundante, não merecendo cuidados especiais.

Essa situação de procura de empregos também acarreta as seguintes influências para os candidatos: (i) escassez de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho; (ii) os candidatos passam a concorrer entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, apresentando propostas salariais mais baixas, candidatando-se a cargos inferiores a suas qualificações; (iii) as pessoas

procuram fixar-se nas organizações, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados; (iv) simultaneamente, as pessoas passam a não criar atritos junto a suas organizações, nem a dar atenção a possíveis desligamentos, tornam-se mais disciplinadas e procuram não faltar nem atrasar.

O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época. Este mercado é constituído por candidatos reais e potenciais em relação a determinadas oportunidades de emprego: são candidatos reais quando estão procurando alguma oportunidade, independente de estarem ou não empregados, e são candidatos potenciais quando, embora não estejam procurando oportunidades de emprego, têm condições de preenchê-las satisfatoriamente.

Em tese, o mercado de recursos humanos funciona como um espelho do mercado de trabalho: enquanto um está em oferta, o outro está à procura e vice-versa. Por essa razão, não detalharemos as características do mercado de RH em oferta e procura. À oferta de um mercado, corresponde a procura no outro, e vice-versa. Em outros termos, ambos são sistemas em interação constante: a saída

(*output*) de um é a entrada (*input*) de outro, e vice-versa. Há um contínuo intercâmbio entre o mercado de RH e o mercado de trabalho. Ambos interagem reciprocamente e estão sob contínua e mútua influência.

Terminamos este tópico sobre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, e vimos que um está inserido no outro. Que pode ter momentos de equilíbrios e inversamente

proporcionais, quando um está em alta nas ofertas o outro em baixa na procura, e vice versa.



SAIBA MAIS!

Neste link Wagner Campos fala sobre mercado de trabalho e as gerações: <http://portalcoppini.com.br/mercado-de-trabalho-choque-das-geracoes/>

TÓPICO 2

Critérios e procedimento para o recrutamento e seleção

OBJETIVO

- Analisar os critérios e os procedimentos utilizados para o recrutamento e seleção de pessoal

Admissão de pessoal é um processo contínuo que costuma ocorrer em determinado mercado (de RH e de trabalho), no qual competem indivíduos e organizações.

Indivíduos – profissionais candidatos a emprego – quanto à qualificação profissional, competem em termos de: (i) potencial; (ii) habilidades; (iii) experiências, e se constituem no mercado de recursos humanos.

Organizações – empregadores – competem em termos de: (i) salários; (ii) condições de trabalho; (iii) benefícios oferecidos; (iv) uma boa imagem no próprio mercado de trabalho, e se constituem no mercado de trabalho.

Da mesma forma que os indivíduos procuram se informar sobre as organizações, estas também procuram obter informações sobre os indivíduos, para decidir se vão ou não admiti-los.

O processo de admissão engloba três fases: Recrutamento; Seleção e Ambientação.

DIFERENÇA ENTRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, entre os quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas.

Seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados.



SAIBA MAIS!

A função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica, ou seja, de candidatos ao emprego.

Portanto, a seleção visa proporcionar:

- A adequação do homem ao cargo;
- A eficiência do homem ao cargo.

Enquanto o recrutamento é um processo de coleta de informações, a seleção é um processo de comparação e decisão:

- Comparação entre dois fatores:
- Requisitos que o cargo exige de seu ocupante;
- Perfil das características dos candidatos;
- Decisão: situação em que é feita a escolha final pelo requisitante.

Definição e análise do cargo: não podemos recrutar ou selecionar pessoas sem a determinação do conteúdo da função ou do cargo.

As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades dos cargos, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários aos ocupantes.

Para se conhecer o conteúdo de um cargo, torna-se necessário descrevê-lo. A descrição é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o torna distinto de todos os demais cargos existentes na organização. A descrição de cargos representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidade que envolve.



SAIBA MAIS!

A avaliação de cargos tem pouco mais de cem anos. Alguns autores alegam que foi introduzida em 1371 pelo *United States Civil Service Commission*, e apenas no início do século XX, com o advento da Administração Científica de Taylor e seguidores, despertou o interesse dos engenheiros então preocupados com o estudo do trabalho e sua racionalização, no sentido de elevar a produtividade com a remuneração por produção. Na década de 1920, autores americanos como Merrill Lott e Eugene Bengé desenvolveram os esquemas pelos quais a avaliação de cargos chegou até nós. No Brasil, aplicação da Avaliação de Cargos é uma técnica de recente introdução.



O que é um cargo?

Um “cargo” pode ser descrito como uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos. Os deveres e as responsabilidades de um cargo pertencem ao empregado que o desempenha e proporcionam os meios pelos quais os mesmos contribuem para o alcance dos objetivos de uma organização.

Objetivamente, a descrição de cargos está voltada para seu conteúdo.

DESCRIÇÃO DE CARGO		
Título do cargo: Secretária	Data da emissão: __/__/__	Data da revisão: __/__/__
Código:		
Departamento:	Diretoria:	
Descrição sumária: Redigir em português, digitar em inglês e português, programar reuniões, encaminhar visitas e manter arquivos.		
Descrição detalhada do cargo: Receber, classificar e distribuir correspondência (circular), pastas, relatórios e impressos, anotando sua devolução e arquivando. Preparar correspondência e textos em português, digitando-os. Devolver textos e assuntos básicos recebidos, para fins de correspondências a compilação de relatórios. Organizar e manter arquivos de documentos e cartas geralmente confidenciais e registros, determinando sua localização, quando necessária e comunicando compromissos ao superior.		
Prevenir oportunamente necessidades básicas do componente como: material de escritório, serviços gerais, facilidades, aquisições, pedidos, providenciando sua manutenção, atuar em encargos que constituem detalhes da tarefa do superior, lembrando-o e assistindo-o. Executar outras tarefas correlatas a critério de seu superior.		
Análise do cargo: Requisitos mentais. Instrução essencial: segundo grau. Secretariado ou equivalente. Experiência posterior: 6 a 12 meses desenvolvendo práticas em digitação e familiarização com as normas e funções da empresa.		
Aptidões acessórias: personalidade atraente e cortês, caráter discreto e responsável, boa redação, destreza digital, fluência oral, memória associativa de nomes, fatos e fisionomias; capacidade de síntese e desenvolvimento; coordenação mental e excelente raciocínio abstrato; noção de tempo e capacidade para prevenir e adaptar-se a novas situações.		
Responsabilidade: Contatos: exigem discrição acentuada em assuntos confidenciais e tato para obter cooperação; trabalho no qual a frequência de contatos é muito acentuada.		
Condições de trabalho: Ambiente de trabalho: normal de escritório e trabalho em salas coletivas		

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. 2009.

Figura 9 – Exemplo de folha de descrição de cargo.

Feita a descrição, segue a análise, identificando o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos). O passo seguinte é analisar o cargo em relação aos requisitos que ele impõe ao seu ocupante (aspectos extrínsecos).

Embora intimamente relacionadas em suas finalidades e no processamento de obtenção de dados, a descrição e a análise de cargos são distintas entre si. Enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e porque faz) a análise estuda e determina todos os requisitos qualitativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para seu adequado desempenho. É através da análise que os cargos serão avaliados devidamente classificados para efeito de comparação.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, 2009

Descrição de cargo (intrínsecos)	1. Título do cargo 2. Posição do cargo no organograma	a) Nível do cargo b) Subordinação c) Supervisão d) Comunicações colaterais
Análise de cargo (extrínsecos)	3. Conteúdo do cargo	Tarefas ou atribuições
		Diárias Semanais Mensais Anuais Esporádicas

Quadro 3 – Abrangência da descrição e análise de cargos.

RIBEIRO, Gestão de Pessoas, 2006

Principais Requisitos para o bom desempenho do cargo	A. Requisitos mentais	1. Instrução essencial. 2. Experiência anterior essencial 3. Capacidade para solucionar problemas 4. Iniciativa necessária 5. Atenção concentrada etc.
	B. Requisitos Físicos	1. Esforço físico necessário 2. Concentração visual 3. Destreza ou habilidade 4. Compleição física necessária
	C. Fatores de personalidade	1. Espírito de colaboração 2. Esmero pelo trabalho 3. Equilíbrio emocional 4. Responsabilidade 5. Maturidade
	D. Responsabilidades envolvidas	1. Supervisão de pessoal 2. Material, ferramental ou equipamento 3. Dinheiro, títulos ou documentos 4. Contatos internos e externos 5. Informações confidenciais
	E. Condições de trabalho	1. Ambiente de trabalho 2. Riscos

Quadro 4 – Principais requisitos para o bom desempenho do cargo.

Depois de identificada a vaga e o perfil desejado para preenchê-la, a empresa deve anunciar a vaga nos meios de comunicação interno e externo, e se planejar para a entrevista da seleção. A entrevista é um instrumento auxiliar do processo de seleção, devendo buscar fatos – principalmente fatos profissionais, educacionais e sócio-econômicos, relativos ao candidato.

Terminamos o segundo tópico, vimos os principais pontos do recrutamento e seleção, entretanto, recomendamos que aprofundem o conhecimento em leituras sobre o assunto, pois este tema é bastante abrangente.



GUARDE BEM ISSO!

Habilidades esperadas de um bom entrevistador: deixar o entrevistado à vontade; manter um bom contato com o entrevistado e obter as informações desejadas.



SAIBA MAIS!

Um bom vídeo para reflexão sobre recrutamento e seleção <http://www.youtube.com/watch?v=SVDNozTPftk&feature=related>

TÓPICO 3

A importância da seleção, gerando vantagem competitiva por meio das pessoas

OBJETIVO

- Ver como as empresas, através de seus colaboradores, podem alcançar um diferencial competitivo e difícil de ser copiado

Lacombe (2005) afirma que através de pesquisas bem sucedidas nos EUA no período de 1972 a 1992, verificou-se que as cinco empresas que tiveram maiores retornos financeiros obtiveram sua vantagem competitiva, não por meio de patentes, pelo uso de tecnologia avançada ou pelo ramo de negócios em que atuam, mas pela forma de administrar seu pessoal.

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguirem uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente, seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais.

Além disso, é preciso ficar claro que também é preciso conduzir o pessoal na direção de uma estratégia válida. Procurar a vantagem competitiva no lugar errado conduz à perda de recursos, esforços e tempo.

Se a vantagem competitiva é obtida principalmente por meio de uma boa administração dos recursos humanos, porque razão a maioria das empresas não priorizam esse ponto?

- **Primeiro**, porque a prioridade em longo prazo, atualmente, é exceção e não a regra. Os administradores sofrem pressões permanentes para obter os resultados estabelecidos para o trimestre.
- **Segundo**, os executivos superiores da empresa têm treinamento mais focado em finanças do que em recursos humanos.
- **Terceiro**, os benefícios obtidos com treinamento, com uma boa avaliação do pessoal, com uma reorganização que valorize as pessoas só aparecem a longo prazo. Isso não favorece a importância que deve ser dada aos recursos humanos. Todos sabem que o urgente ganha prioridade sobre o importante.
- **Quarto**, os relatórios das empresas focalizam muito mais os custos e os resultados financeiros do que as perspectivas a longo prazo, obtidas pela capacitação da sua equipe e pelas inovações introduzidas.
- **Quinto**, é difícil calcular o retorno dos investimentos feitos nas pessoas e, em consequência, não é fácil obter a aprovação para esses investimentos pela administração superior.

Para Pfeffer (1998), as medidas para obter a vantagem competitiva por meio das pessoas são as seguintes:

Proporcionar segurança ao pessoal no emprego. Proporcionar segurança é uma das condições de se obter uma equipe comprometida, leal e dedicada, mas isto deve vir acompanhado de outras medidas importantes. Uma pessoa que ocupa a mesma posição há muito tempo e sabe o que se espera dela pode ficar acomodada e anestesiada em relação aos riscos que a falta de desafios acarreta, e a percepção do risco é base da formação pessoal.

Se essa medida não for acompanhada pelas que se seguem, pode-se criar uma mentalidade de acomodação que, às vezes, ocorre no serviço público, sem compromisso com o desempenho das equipes mais produtivas, especialmente por meio de participação nos resultados ou da compra de ações.

A segurança no emprego está na contra mão das práticas atuais, que incentivam a terceirização e os contratos temporários. Quando uma empresa está pressionada por problemas financeiros, cortar pessoal ou benefícios é uma forma



SAIBA MAIS!

Estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas. Em meu modo de pensar, as pessoas devem vir em primeiro lugar. As estratégias vêm depois.

rápida e fácil de reduzir custos. Daí a popularidade do *downsizing* (reduzir de tamanho). Na maioria dos casos, não se trata de uma medida válida em termos de longo prazo e não se pode obter vantagem competitiva por meio de *downsizing*, uma vez que qualquer um pode fazê-lo. Um *downsizing* bem planejado e bem comunicado pode, no entanto, ser válido e proporcionar vantagens de flexibilidade e agilidade.

Dar segurança não é proporcionar emprego vitalício, a segurança no emprego sinaliza um compromisso a longo prazo da organização com seu pessoal. Lealdade e confiança tendem a ser ruas de duas mãos. A reciprocidade sempre foi uma característica de todas as civilizações e não é exceção no caso das relações de trabalho.

As empresas que não têm condições de proporcionar empregos de longo prazo para todo o seu pessoal devem identificar quem são os que possuem as habilidades que proporcionam vantagens competitivas e que são difíceis de substituir. Para esses, deve-se procurar mostrar o interesse que a empresa tem em sua permanência a longo prazo.

É inútil tentar impedir a saída de todas as pessoas; assim, estes programas devem se voltar para aqueles que fazem a diferença. O programa deve ser abrangente, mas não universal. Para adotar essa estratégia é preciso aceitar a realidade: o mercado, e não a empresa determinará o movimento do pessoal.

Alta seletividade na admissão - A segurança no emprego requer um esforço enorme para admitir as pessoas certas. Pesquisas realizadas em muitas empresas revelaram que os empregados mais produtivos, mesmo numa linha de produção, tendem a produzir o dobro dos menos produtivos.

A empresa que conta com pessoal mais experiente, dedicado e comprometido terá maior produtividade, que lhe permitirá proporcionar melhor remuneração sem aumentar os custos da mão de obra.

Além disso, um processo seletivo rigoroso tem um aspecto simbólico importante: os contratados ficam com a sensação de fazer parte de uma organização de elite.

Para obter uma boa seleção é preciso ter um universo grande de candidatos: quanto maior o número de candidatos, tanto mais fácil será encontrar o mais adequado para a posição disponível. É preciso também que esse universo já esteja de alguma forma constituído por aqueles que têm as qualidades desejadas pela

empresa e valores e crenças condizentes com sua cultura, isto é, aqueles que terão mais facilidade de se adaptar à empresa. Finalmente, deve haver grande preocupação em admitir aqueles que já possuam as qualidades desejadas, ou seja, difíceis de adquirir com treinamento.

Remuneração elevada – No mercado de trabalho, há a mesma tendência que existe em todos os demais mercados: você obtém pelo que você paga. Boas remunerações atraem pessoas mais qualificadas, permitindo à organização ser mais rigorosa em seu processo seletivo. Esse rigor é necessário para conseguir as pessoas mais adequadas, pessoas que se comprometerão com a organização. A rotatividade diminui e a organização sinaliza que dá valor a seu pessoal. As empresas bem sucedidas costumam remunerar um pouco acima do mercado. O problema da remuneração é que ela pode ser replicada por qualquer concorrente.

Incentivos financeiros e não financeiros – As pessoas são estimuladas por incentivos financeiros ou não: reconhecimento, segurança, perspectivas de realização pessoal e profissional são muito importantes (falaremos mais sobre esse tema na próxima aula).

Participação acionária ou nos lucros – Faz com que eles passem a ser, ao mesmo tempo, capital e trabalho, e os incentiva a terem uma visão a longo prazo dos objetivos, da estratégia e das políticas de investimento da empresa.

Descentralização e *empowerment* (o poder das pessoas) – Partilhar informações é condição necessária para outro importante aspecto de muitos sistemas bem sucedidos de trabalho: estímulo à descentralização das decisões, permitindo que os próprios empregados participem do controle de seus processos. A experiência mostra que a participação aumenta a motivação, a satisfação, o comprometimento e, em consequência, a produtividade pessoal.

Treinamento e desenvolvimento de habilidades – A empresa deve procurar desenvolver em seu pessoal múltiplas habilidades que facilitem seu aproveitamento em diferentes posições.

Rotação de funções e ampliação do trabalho – Fazer as pessoas realizar mais de um trabalho, ou mais de uma função.

Prioridade nas promoções internas – Essa prática estimula o treinamento e o desenvolvimento de habilidades, ajudando a diminuir a rotatividade do pessoal e aumentando os vínculos entre empregados e empregadores.

Coerência com a cultura empresarial – Todas as práticas citadas estão inter-relacionadas e precisam ser calcadas na cultura empresarial: seus valores básicos,



SAIBA MAIS!

Neste vídeo vamos aprender um pouquinho mais sobre *Empowerment*: o poder das pessoas. <https://www.youtube.com/watch?v=fxZ8959QLOg>

suas crenças, sua políticas e sua estratégia. A adoção de uma ou duas medidas isoladas pode ser até contra produtivas. É preciso haver coerência e consistência entre as políticas de recursos humanos e a estratégia da empresa, bem como entre as políticas e práticas das diversas áreas.

Encerramos nosso terceiro tópico e aprendemos como as pessoas podem se tornar diferenciais competitivos para as empresas e como as empresas devem fazer para que isso aconteça.

TÓPICO 4

O papel do órgão Recursos Humanos e do corpo gestor na lógica da competência

OBJETIVO

- Aprender como deve agir a função recursos humanos e o gestor, por meio de uma gestão por competências

Vamos iniciar este tópico, conceituando a gestão por competências, seguindo-se da posição de um gestor de pessoas.

Competência é considerada como os atributos necessários para o exercício de um cargo, partindo do pressuposto de que o conteúdo do cargo é relativamente estável e pode ser prescrito, ou seja, pode-se definir competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função (já estudamos sobre os atributos do cargo no tópico 2).

Veja que é bem diferente o que se denomina gestão de competências e gestão por competências. A gestão de competências é a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, já gestão por competência consiste em a organização dividir o trabalho de suas equipes segundo as competências de seus empregados.

O órgão RH dentro das empresas é o guardião dos programas corporativos que asseguram que as pessoas sejam tratadas da mesma forma dentro dos mesmos critérios e também assegura que todas as decisões a respeito de pessoas estejam dentro das normas e padrões da organização e dos requisitos legais do país. Sendo

assim, a importância deste órgão na lógica da competência consiste em planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar todas as competências necessárias à empresa, observando seus objetivos, normas, padrões e cultura.

Neste aspecto, o gestor de pessoas tem um papel fundamental, pois cabe a ele realizar o que se denomina gestão individual de pessoas. Como já vimos em nosso primeiro tópico, antes a gestão era de cargos em massa sem uma grande preocupação com as necessidades e os anseios individuais das pessoas. Hoje, a gestão por competências impõe ao gestor uma gestão efetiva de pessoas, por meio de uma gestão individual focada em cada pessoa considerando as suas necessidades, potenciais e aspirações.

A gestão individual das pessoas é uma responsabilidade fundamental no papel do gestor de pessoas, tendo como parceiro estratégico a área de RH, orientando e fornecendo as diretrizes corporativas. Hoje se sabe que para se conseguir os resultados esperados numa organização, é necessário ter um time muito motivado, organizado e focado no trabalho a ser realizado.

Em resumo, poderíamos dizer que a área de RH fica concentrada e tem como principal responsabilidade a gestão dos programas corporativos de pessoas, enquanto que o gestor de pessoas, considerando a lógica da competência tem como responsabilidade a gestão individual das pessoas, de formar equipes baseada na competência de seus componentes, e para isso, é parte fundamental do papel dos gestores a convivência diária e inteligente com as pessoas para que possa, com isso, ter informações muito mais precisas dos seus colaboradores, por meio de um trabalho de colaboração, onde a empresa pode atrair, desenvolver e reter os seus talentos e, assim, conseguir ser bem sucedida em seus negócios.

No contexto da competência, o gestor de pessoas tem um amplo cardápio de tarefas, que vão desde a participação dele no planejamento estratégico da organização até a gerência dos relacionamentos entre a empresa e seu público interno, passando pelas políticas e diretrizes organizacionais; alinhamento da visão, missão e valores; sistemas da qualidade e saúde ocupacional; avaliações de desempenho; desenvolvimento de habilidades, competências e outros programas e projetos que, em resumo, é tornar as pessoas cada vez mais felizes, para que elas sejam cada vez mais produtivas, comprometendo-se cada vez mais com a organização, a fim de que a empresa possa atingir os resultados propostos em seus objetivos.

O papel do gestor de pessoas é promover uma perfeita sintonia entre a organização e seu público interno, através de ações que promovam mudanças comportamentais e de atitudes, que são, na maioria das vezes, esforços direcionados para atingir a subjetividade humana, campo no qual as reações podem ser completamente diferentes daquelas esperadas, já que as pessoas

são diferentes umas das outras e, portanto, sujeitas a reagirem de forma distinta e, às vezes, inesperada, aos mesmos impulsos motivacionais.

Terminamos o quarto tópico, abordando o tema sobre o corpo gestor, a lógica da competência e o papel do órgão Recursos Humanos. Com este tópico, encerramos nossa terceira aula, em que vimos a primeira parte do conteúdo sobre os subsistemas da área de RH.



SAIBA MAIS!

Uma revista online com dicas sobre turismo, hotelaria, viagens e atualidades do setor: <http://www.brasilturis.com.br/>

AULA 4

Subsistemas da área de Recursos Humanos

Caro(a) aluno(a),

Nesta quarta e última aula sobre gestão de pessoas, estudaremos a segunda parte dos subsistemas da área de Recursos Humanos. Veremos a avaliação gestão de desempenho; o processo de treinamento, desenvolvimento e remuneração como forma estratégica de incentivo em relação às tarefas do cargo e valor do indivíduo por seu histórico, competência e habilidades.

Falaremos também sobre a avaliação e a gestão de desempenho, aplicação do plano de cargos e carreiras, do processo de treinamento e desenvolvimento e da remuneração estratégica.

Objetivos

- Aprender como aplicar o plano de cargos e carreiras
- Compreender como elaborar a avaliação e a gestão de desempenho de forma eficiente
- Estudar o processo de treinamento e desenvolvimento
- Compreender como usar a remuneração estratégica em relação às tarefas do cargo e valor do indivíduo

TÓPICO 1

Aplicando o plano de cargos, carreira e salário

OBJETIVO

- Estudar a aplicação dos planos de cargos, carreiras e salários em uma empresa

Cargo é um conjunto de funções semelhantes na maioria dos aspectos mais importantes das tarefas que as compõem, enquanto que salário é o conjunto de remuneração básica atribuída a determinado cargo.

Os objetivos da administração de cargos e salários são: (i) a determinação de estruturas de remuneração, buscando reter e atrair o tipo de mão-de-obra que a organização necessita; (ii) buscar subsídios regulares para análises de cargos, visando posterior avaliação, e outras finalidades de Recursos Humanos; (iii) estabelecimento de uma política salarial regular e consistente; (iv) correção de distorções salariais; (v) determinação de formas de acesso e o aproveitamento adequado dos mais capacitados; (vi) definição de responsabilidades e atribuições; (vii) estipulação de normas para assegurar tratamento equitativo entre os colaboradores; (viii) determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustificadas; (ix) obtenção de maior produtividade e objetividade na organização.

Para que se possa bem aplicar um plano de cargos e salários é importante que a organização defina como fará a avaliação de cargos, que obedecem a algumas etapas:

- (i) Descrever todos os cargos existentes na organização;
- (ii) Analisar e classificar os respectivos cargos, de forma lógica;
- (iii) Avaliar os cargos, em relação ao justo salário.

O resultado deste trabalho inicial irá quantificar o valor de cada cargo, de modo a obter a posição hierárquica de uma estrutura de cargos e salários da organização.

Outro aspecto fundamental é fazer a descrição dos cargos, que consiste em:

(i) Fazer uma entrevista individual (ou por meio de um questionário escrito) aos respectivos ocupantes, determinando desta forma suas características.

(ii) Fazer 3 perguntas básicas, que são:

- a) O que você faz?
- b) Como você faz isso?
- c) Por que você faz isso?

Desta forma, através destas perguntas fundamentais e progressivas, é possível descrever qualquer cargo, em qualquer organização.

Plano de carreira é a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. Tradicionalmente as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos dentro da hierarquia da organização.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. 2009 - Adaptado

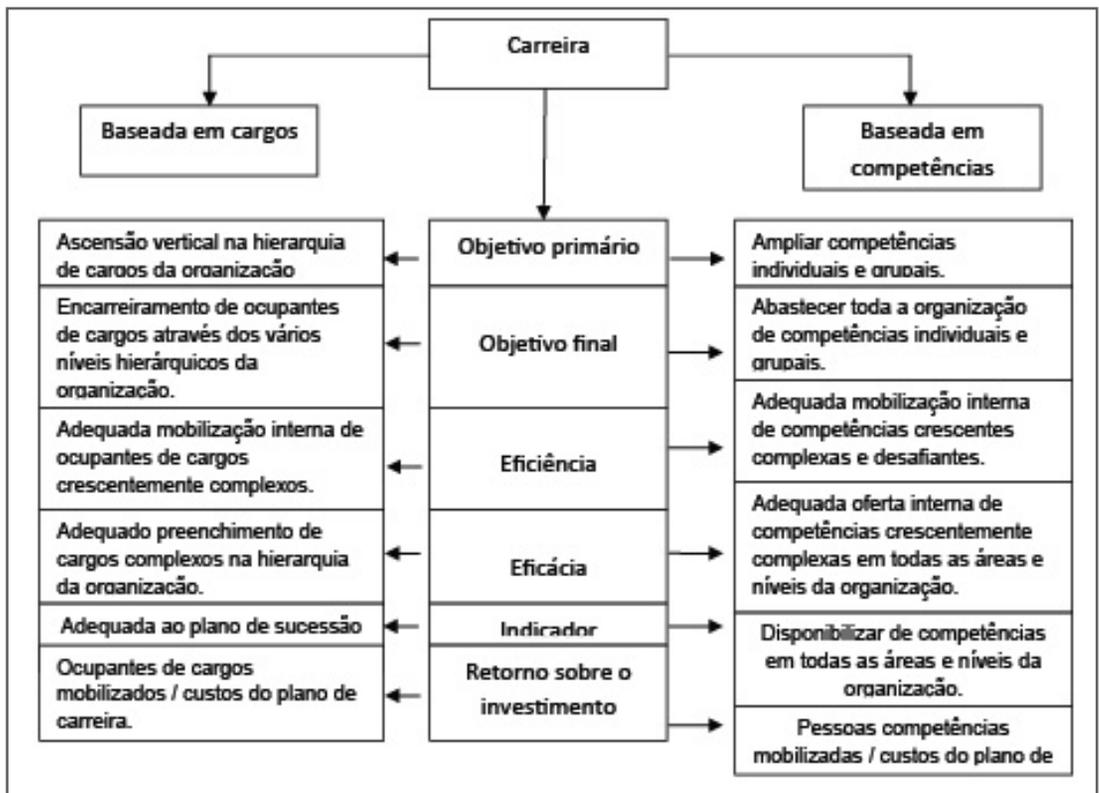


Figura 10 – Plano de carreira baseado em cargos versus plano de carreira baseado em competências.

A palavra carreira tem sido usada na linguagem popular e na literatura das ciências comportamentais com quatro significados diferentes, a saber:

- O avanço de encarecimento em uma organização, isto é, a mobilidade ascendente em uma organização;

- Uma profissão, isto é, algumas ocupações com um padrão específico de avanço (como advogados, médicos, professores, oficiais militares, executivos de negócio etc.);

- Uma sequência de cargos ao longo da vida de uma pessoa, fazendo parte de sua história individual;

- Uma sequência de experiências de papéis relacionados, isto é, as percepções subjetivas de cada pessoa a respeito de seus cargos – suas aspirações, satisfações, auto-concepções ou atitudes que mudam com aquelas experiências.

Consideramos aqui a carreira como a totalidade dos cargos desempenhados durante a vida de trabalho de uma pessoa.

Trajatória de carreira é o padrão sequencial de cargos que formam a carreira de uma pessoa.

Metas de carreira são as posições futuras que uma pessoa luta para alcançar como parte de uma carreira e que servem como marcos comparativos ao longo da trajetória de carreira de uma pessoa.

Planejamento de carreira é o processo pelo qual uma pessoa seleciona metas de carreira e a trajetória para alcançar essas metas.

Desenvolvimento de carreira é a melhoria gradativa que uma pessoa empreende a fim de realizar um plano de carreira pessoal.



Figura 11 – Desenvolvimento de carreira



Figura 12 – Metas de Carreira

O salário para as pessoas - representa uma das mais complicadas transações, pois quando uma pessoa aceita um cargo, está se comprometendo a uma rotina

diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização, e para tanto, recebe salários. Assim, em troca desse elemento simbólico e intercambiável – o dinheiro – o homem é capaz de empenhar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida.

Para o empregado, o trabalho é considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Com ele, muitos objetivos finais podem ser alcançados. O salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa em função de seu poder aquisitivo.

Para as organizações, os salários são a um só tempo, um custo e um investimento. Custo, porque os salários se refletem no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho.

Custo de salários para a organização é um elemento importante do orçamento de pagamentos. Certas técnicas contribuem para uma política de administração de salários. As principais delas são a avaliação de cargos, a avaliação do desempenho, as políticas de progressão de carreiras etc. Infelizmente, essas técnicas tendem a existir como entidades separadas na maioria das organizações, pela relativa

dificuldade de integrá-las e coordená-las em uma política unificada.

O salário para a sociedade - os salários têm um importante efeito sobre as várias organizações e instituições dentro da sociedade. Salários mais elevados proporcionam maior poder aquisitivo, aumentam a prosperidade da comunidade e promovem a expansão dos serviços.

Terminamos nosso primeiro tópico e vimos a importância do plano de cargos e salários para manter bons colaboradores e conquistar novas competências.



SAIBA MAIS!

Leia o artigo “Encargos Sociais no Brasil” em “Leitura Complementar”.

TÓPICO 2

Avaliação e gestão de desempenho

OBJETIVOS

- Apresentar os prós e os contras a respeito do desempenho
- Como construir um processo de avaliação o desempenho dinâmico e flexível

Para se refletir sobre a avaliação de desempenho da gestão de pessoas, considera-se que a mensuração em termos de avaliação é uma prioridade em todas as unidades da organização e ela vai demonstrar se sua contribuição para a empresa está se tornando uma prioridade de topo, pois se a unidade não contribui para atingir o objetivo, então ela não serve e, portanto, não vale a pena investir nela. Não basta medir apenas o desempenho. É preciso medir o resultado. Gestão é resultado!

A gestão de desempenho vem se revestindo de caráter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental na gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objetivos organizacionais. Hoje, apresenta-se como um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da performance de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações como avaliação do mérito, avaliação do desempenho, dos empregados, etc. Alguns

destes conceitos são intercambiáveis. Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.

O USO ADEQUADO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Os primeiros cuidados para implantar a avaliação são:

Assegurar um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.

1. Encorajar as pessoas a assumirem responsabilidades e a definirem metas de trabalho.
2. Desenvolver um estilo de administração que seja democrático, participativo e consultivo.
3. Criar um propósito de direção futura e melhoria contínua entre as pessoas.
4. Gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.
5. Transformar a avaliação do desempenho de um sistema julgamental e arbitrário para um processo de diagnóstico de oportunidade de crescimento.

O valor da avaliação do desempenho – o desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado periodicamente. A empresa acompanha e registra como ele tem se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação (*feedback*), o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização.

As premissas de um programa de avaliação do desempenho são: (i) medir o desempenho real e garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidades do funcionário; (ii) a empresa precisa firmar uma relação entre a avaliação de desempenho efetuada e o reconhecimento funcional ou salarial concedido, estabelecendo uma conexão entre o desempenho e a promoção concedida; (iii) é necessário apoio integral da Direção da empresa. (iv) tem de haver possibilidade de elevar o moral interno e melhorar os resultados da organização.

Os passos para a elaboração de um programa de avaliação de desempenho são: (i) ter sempre em mente os negócios da empresa; (ii) definir e conciliar as tarefas-chaves: os objetivos, as prioridades e os critérios de avaliação; (iii) estabelecer uma data para a avaliação e preparar o local da reunião; (iv) realizar a avaliação e agir,

utilizando os instrumentos de recursos humanos: salários, treinamento, demissão, transferência etc.

Os objetivos têm de ser específicos, quanto a produtos, planos e projetos. Também devem ser objetivos realistas, alcançáveis e mensuráveis. E devemos focar os resultados realmente importantes, evitando a rotina.

Além disso, o crescimento para o indivíduo deve ser um desafio permanente.

Quanto aos objetivos, o que deve ser avaliado:

- O atual desempenho e não o potencial.
- Resultados de um período e não somente eventos recentes.
- Resultados alcançados e não conhecimentos e habilidades.
- Resultados alcançados e não progressos.

O desejo de evitar conflitos pode atrapalhar a avaliação, do mesmo modo que a falta de entendimento dos formulários e o desconhecimento das pessoas, por parte do gerente.

As questões mais enfrentadas na gestão do programa são: (i) atitude do gerente – pré-julgamento ou preconceito; gostar ou não de ser avaliado; (ii) efeito de Halo – clima de simpatia e afinidade que se estabelece entre o avaliador e avaliado, e que leva o avaliador a ser mais generoso; (iii) tendência central no julgamento – todos avaliados como “bom”, ou seja, se as opções são “insuficientes”, “regular”, “bom”, “muito bom” e “excelente”. Alguns optam por conceder “bom” para todos, ou atribuir conceito ao valor do meio ou central; (iv) não gostar do papel de avaliador, ou seja, quando o avaliador efetivamente não gosta de exercer papel de julgar os demais e não fica confortável, por suas íntimas convicções; não gosta de preencher formulários a respeito do desempenho de terceiros; (v) foco no último incidente ou deixar-se “contaminar” por estilos pessoais preferidos; (vi) focalizar apenas uma parte do trabalho; (vii) a busca da objetividade – julgar fatos é essencial.

Com os resultados em mão é importante fazer a reunião de avaliação e feedback, reserve o tempo necessário, planeje a reunião, defina os pontos-chaves a cobrir, tenha respostas para questões relevantes, defina como começar a reunião e saiba quais resultados deseja alcançar.

Quanto ao *feedback* – (i) pergunte, não diga, ou seja, não comece dizendo o que achou do desempenho: peça ao funcionário para se manifestar a respeito; (ii) não deixar passar muito tempo sem dar feedback para o empregado; (iii) foco no desempenho, não na personalidade. (iv) seja específico; (iv) faça um balanço negativo e outro positivo; (v) escute de boa fé e assuma a possibilidade de mudar

de opinião; (vi) trate um ponto de cada vez. (vii) não prometa o que não pode cumprir; (viii) obtenha compromisso.

O programa corre riscos de fracassar por alguns motivos, muitas vezes, porque se torna burocrático, perde a qualidade, e alguns chefes simplesmente não fazem a avaliação, e existe a tendência de gerentes serem “bonzinhos”.

Se o programa não gerar ação, os funcionários perdem o interesse por ele. Outro obstáculo é que o número de objetivos estabelecidos, algumas vezes, mostra-se superior à capacidade da pessoa.



SAIBA MAIS!

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/avaliacao-de-desempenho/46299/> - um artigo sobre Avaliação e Gestão do desempenho.
<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-ganha-ganha-na-avaliacao-de-desempenho/46200/> - um artigo sobre “O ganha – ganha na avaliação de desempenho.”

Todos os gerentes falam em funcionários polivalentes e versáteis. Mas a polivalência se constroi com educação, treinamento e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. É preciso que o gestor tenha sensibilidade para perceber quando há potencial a ser desenvolvido no funcionário, tendo em mente que todas as pessoas apresentam limitações.

Terminamos nosso segundo tópico e vimos como gerir um programa de avaliação de desempenho, os motivos que podem gerar dificuldades para o bom resultado do programa e como aplicar um *feedback* com respeito.

TÓPICO 3

O processo de treinamento e desenvolvimento

OBJETIVOS

- Estudar algumas técnicas de treinamento
- Explicar o que é desenvolvimento gerencial e porque ele é importante

Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades para o desempenho do trabalho.

Podemos visualizar cinco passos para os programas de treinamento e desenvolvimento:

<p>1. Levantamento das necessidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifique as necessidades específicas dos cargos para melhorar o desempenho e a produtividade. ▪ Analise o público-alvo para assegurar-se de que o programa é adequado a seu nível de educação, experiência e habilidade, bem como as suas atitudes e motivações pessoais. ▪ Especifique os objetivos do treinamento.
<p>2. Projeto instrucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colete objetivos, métodos e mídias instrucionais, descrição e seqüência de conteúdo, como; exercícios e atividades. Organize tudo isso para criar o material didático. ▪ Certifique de que todos os matérias, como roteiro de vídeo, guias e material didático, complementam-se, estão escritos de forma clara e combinam-se em um treinamento unificado e direcionado para os objetivos de aprendizagem especificados.
<p>3. Validação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresente e valide o treinamento diante de um público início representativo. Use os resultados como base para as revisões finais, assegurando a eficácia do programa.
<p>4. Implementação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando aplicável, aumente o sucesso com um workshop para instrutores voltado para conhecimento e habilidade de apresentação, além do conteúdo do treinamento
<p>5. Avaliação e Follow-up</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calcule o sucesso do programa de acordo com: Reação: documente as reações imediatas das pessoas ao treinamento. Aprendizado: use recursos de <i>feedback</i> ou testes anteriores ou posteriores ao treinamento para medir o que as pessoas realmente aprenderam. Comportamento: observe as reações dos supervisores ao desempenho das pessoas após o fim do treinamento. Resultados: determine o nível de melhora no desempenho do trabalho e calcule a atualização necessária.

Quadro 5 – Os cinco passos do processo de treinamento e desenvolvimento

Depois de determinar as necessidades de treinamento dos colaboradores, de gerar a percepção de necessidade e de estabelecer os objetivos do treinamento, um programa de treinamento pode ser projetado e implementado. As técnicas mais comuns são:

Treinamento no trabalho – o mais comum é o método de coaching ou método da substituição. Nele, o funcionário é treinado no cargo por um trabalhador com experiência ou pelo supervisor dos treinandos.

Treinamento de aprendizagem – é um processo estruturado pelo qual os indivíduos ganham habilidades por uma combinação de instrução em sala de aula

e treinamento no trabalho. É muito utilizado para treinar indivíduos de várias ocupações, como eletricitistas e encanadores.

Treinamento por simulação – é uma técnica de treinamento fora do local de trabalho na qual os treinandos aprendem no equipamento que usarão no trabalho ou em equipamentos simulados. Ele é necessário quando o treinamento no trabalho é muito custoso ou muito perigoso.

Técnicas áudios-visuais e de ensino a distância – atualmente as empresas utilizam vários métodos de ensino a distância nos treinamentos. Entre as técnicas de ensino a distância estão os tradicionais cursos por correspondência, o tele-treinamento, a videoconferência e as aulas pela internet.

Treinamento computadorizado – nos treinamentos por computador, o treinando usa um sistema computadorizado para aumentar interativamente seus conhecimentos ou habilidades. Embora os treinamentos por simulação não usem necessariamente sistemas computadorizados, a simulação e a multimídia são recursos quase sempre presentes nos treinamentos computadorizados.

Treinamento via CD-ROM e internet – programa de aprendizagem via internet podem ser complexos ou simples, os treinandos têm trabalhos a fazer a cada nova lição; algumas lições os mandam aos cantos mais remotos da internet para praticar o que aprenderam a para obter as informações pertinentes.

Treinamento para propósitos especiais – hoje em dia o treinamento é mais do que apenas a preparação dos funcionários para o desempenho efetivo do trabalho. O treinamento para propósitos especiais – lidar com a AIDS e aceitar a diversidade, por exemplo – é importante também. A seguir, alguns exemplos:

Técnicas de treinamento em alfabetização - alfabetização funcional, ler, escrever e calcular.

Treinamento de valores - tem como objetivo educar os funcionários acerca dos valores mais importantes da empresa e convencê-los a adotar esses valores.

Treinamento para a diversidade - consiste em técnicas para melhorar a sensibilidade intercultural dos superiores e funcionários em geral, propiciando relações de trabalho mais harmoniosas na empresa.

Treinamento para trabalho em equipe e *empowerment* – ambos compõem o que muitas empresas chamam de programas de envolvimento dos funcionários – esses programas têm como metas o aumento da efetividade organizacional por meio da participação dos funcionários no planejamento, na organização e no gerenciamento de seus cargos.

Desenvolvimento gerencial é qualquer tentativa de melhorar o desempenho gerencial pela divulgação de conhecimentos. Mudança de atitudes ou aumento de habilidades. Assim estão incluídos programas internos como curso, coaching e acordos de rotatividade, programas para profissionais tais como MBA executivo, seminários e outros.

Naturalmente a meta final desses programas de desenvolvimento é melhorar o desempenho da organização. Por essa razão, o processo de desenvolvimento gerencial consiste em determinar as necessidades da empresa (por exemplo, preencher futuras vagas de executivos ou aumentar a agilidade da empresa), avaliar o desempenho dos gerentes e, então desenvolver os gerentes.

A globalização e ao aumento da competitividade enfatizam a importância de programas de desenvolvimento de liderança organizacionalmente relevantes e efetivos.

Terminamos nosso terceiro tópico e aprendemos como determinar as necessidades de treinamento e vimos como funciona algumas técnicas de treinamento.

TÓPICO 4

Remuneração estratégica

OBJETIVOS

- Abordar o sistema de remuneração estratégica, suas características e peculiaridades
- Alinhar os princípios da remuneração estratégica para as pessoas com os objetivos organizacionais

O sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração.

A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. As formas básicas, entretanto, mantêm-se as mesmas, podendo ser classificadas em oito grandes grupos:

- **Remuneração funcional:** ou tradicional, é determinada pela função (cargo) e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe. É também conhecido pela sigla PCS (Plano de Cargos e Salários). Mantém-se ainda como um modelo mais popular em uso. Grandes empresas que o utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia;

- **Salário indireto:** compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis. A flexibilização maximiza o investimento da empresa em benefícios, proporcionando alocação mais racional de recursos e aumento do valor pelo colaborador;

- **Remuneração por habilidades:** essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se, preferencialmente, em organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em processos e grupos multifuncionais;

- **Remuneração por competência:** difere da remuneração por habilidades quanto o objeto. Enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada ao nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada aos demais níveis da organização. Pode tornar-se forma obrigatória para as empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso;

- **Previdência complementar:** o aumento da prática de concessão dessa forma de remuneração relaciona-se diretamente com a disseminação dos sistemas de previdência privada. Tal componente complementar de remuneração tem atraído a atenção de empresários e executivos. Contribui de forma inequívoca para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários;

- **Remuneração variável:** é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Incluem formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, participações nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo.

- **Participação acionária:** é vinculada a objetivos de lucratividade e crescimento da empresa, sendo utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores;

- **Alternativas criativas:** incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Essas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

Para executivos e consultores, o desafio de construir o sistema de RE que se coloca não é pequeno. Além de quebrar o paradigma representado pela remuneração funcional, fator essencial para a introdução do novo sistema, a tarefa de construção de um sistema de RE não é simples.

Alguns aspectos essenciais de uma implantação:

- Primeiro, é necessário realizar um diagnóstico da organização, considerando-se o ambiente interno e o posicionamento estratégico;

- Segundo, é preciso conhecer profundamente as várias formas e alternativas de remuneração e saber quando e como aplicá-las;

- Terceiro, é necessário definir o próprio sistema; ou seja, determinar que componentes devam ser adotados para garantir os melhores resultados;

- Quarto, garantir que o sistema a ser implantado seja transparente e funcional, para assegurar sua ampla aceitação e fácil operacionalização na empresa.

Nota-se que a aplicação de uma abordagem estratégica leva ao desenvolvimento de sistemas especializados. Diferentes empresas terão diferentes configurações em seus sistemas de remuneração. Uma empresa não poderá copiar o sistema da outra, por mais que existam semelhanças entre elas.

A RE derruba o mito do sistema universal de gestão de salários. O sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceado, fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva.

Diante do aumento da complexidade e diferenciação dos sistemas de remuneração, os mais céticos argumentam que a perda da comparabilidade seria uma forte desvantagem da RE. Obviamente, é preciso criar fórmulas para viabilizar comparações e evitar que cada empresa se transforme em uma ilha de remuneração.

Assim, embora comparações salariais percam, neste novo contexto, parte de sua importância, o sistema também deve atender a essa necessidade.

Todavia, é também oportuno lembrar a posição da professora e consultora Rosabeth Moss Kanter de Harvard, que considera a questão da comparação apenas a ponta do iceberg. Para ela, a noção de valor comparativo depende de uma definição anterior do que seja valor.

O contexto atual de mudanças caracteriza-se justamente pela busca de novos significados e definições de valores, mais sintonizados com os interesses dos clientes, dos funcionários e do próprio negócio.

Ao operarem esta transformação, as organizações naturalmente tenderão a mudar a base conceitual da remuneração, da “posição para o desempenho” e do “status para a contribuição”.

Para a construção de um sistema consistente, é essencial o estabelecimento dos princípios centrais de remuneração. Esses princípios devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focalizar os comportamentos necessários para a sua consecução. Devem ser definidos com a participação de representantes dos vários grupos de interesse da organização.

PRINCÍPIOS		Empresa de Gestão Tradicional	Empresa de gestão Avançada
Princípio da Melhoria do Desempenho	Identifique e comunique o desempenho que pretende motivar	Consolidar a posição de liderança, mantendo a rentabilidade	Aproveitar as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento
Princípio do valor Da recompensa	Identifique e comunique as diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo o aspecto objetivo (monetário) e o aspecto simbólico.	Pagar salários fixos compatíveis com a estratégia de remuneração adotada pela empresa. Pagar bônus aos gerentes e diretores mediante atingimento de metas.	Pagar uma parte substancial da remuneração em função dos resultados. Recompensar desempenhos excepcionais.
Princípio do timing de reconhecimento	Defina o timing entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento	Bônus e outras formas de remuneração variável serão pagos anualmente.	Redução do tempo entre a apuração dos resultados para a composição da parcela variável da remuneração e o pagamento desta.
Princípio do estabelecimento De metas	Garanta que as metas sejam estabelecidas de forma negociada.	Metas serão negociadas entre líderes e liderados a partir dos objetivos estratégicos da empresa.	Metas serão propostas pelas células e equipes de trabalho, a partir dos objetivos estratégicos dos negócios.
Princípio do desenvolvimento	Defina como prioridade o desenvolvimento das habilidades e competências, individuais e da equipe.	Empresa manterá programas bem estruturado de educação e treinamento para todos os funcionários.	Desenvolvimento dos funcionários será gerenciado no contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências.

Quadro 6 – Princípios de um sistema de remuneração estratégica

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Além dos princípios citados anteriormente, podemos enumerar sete fatores críticos de sucesso para garantir que o sistema de R.E atinja seus objetivos.

1. Desenvolver uma orientação estratégica clara, explicitando as expectativas e metas, relacionando o sistema de remuneração às prioridades dos negócios;

2. Garantir que os objetivos pretendidos e que servem de base para a remuneração sejam factíveis, ou seja, que sejam desafiadores, mas estejam ao alcance das equipes e dos indivíduos;

3. Ter flexibilidade. Alterar o sistema sempre que preciso para atender a novos planos e mudanças estratégicas. Para isso, é preciso monitorar continuamente o sistema, acompanhando seus resultados;

4. Ter um horizonte. Os componentes do sistema de R.E devem ter um horizonte predeterminado. Devem durar tanto quanto os objetivos estratégicos a que sevem. Terminado o período estimado de validade, o sistema deve ser reavaliado;

5. Respeitar as diferenças entre unidades de negócios, níveis hierárquicos, funções etc;

6. Separar claramente a remuneração estrutural da remuneração variável. O caráter de reconhecimento por performance desaparece quando existe uma percepção de que tudo foi agregado à remuneração fixa;

7. Buscar a simplicidade. Metodologias e fórmulas complicadas de cálculo deslocam a atenção para o sistema, desviando energias que deveriam estar voltadas para o atendimento das metas estratégicas.

Encerramos nosso último tópico e a última parte dos estudos sobre os sub-sistemas da área de recursos humanos, nele aprendemos sobre remuneração estratégica, seus conceitos, seus princípios e seus fatores críticos de sucesso. Com essa quarta aula encerramos também a disciplina de gestão de pessoas procuramos enfatizar os principais pontos da gestão de pessoas, mas é importante que vocês aprofundem o conhecimento através de outras fontes.



SAIBA MAIS!

Leia um pouco mais sobre o conteúdo desta aula.

Sobre remuneração estratégica <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-remuneracao-moderna/23644/>

“Dinheiro motiva?” <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/dinheiro-motiva/46379/>

“Pagar mais ou investir em remuneração” <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pagar-mais-ou-investir-em-remuneracao/43724/>

Um texto de Max Gehringer <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-executiva-no-ceu-max-gehringer/44606/>

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERG, Artur. **Manual do chefe em apuros**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** - O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos à empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

_____. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon organizadoras; GODOY, Arilda Smichmidt...[et al.]. **Gestão do Fator Humano** - Uma visão baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation**: building profits by putting people first. Boston. Harvard Business School Press, 1998.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006

STONER, James A.F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. São Paulo: Prentice – Hall do Brasil. 1995.

WOOD Júnior, Thomaz; PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

CURRÍCULO

Sarah Camargo Campos

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (1982) Especialização em Administração de recursos Humanos (1991) e mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2007). Atualmente é Coordenadora Adjunta do Curso de Administração do Centro Universitario Christus - Unichristus. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração organizacioanal, atuando como Consultora Organizacional.

