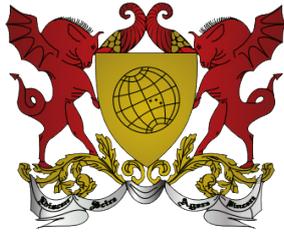




COOPERATIVISMO

GESTÃO DE PESSOAS EM COOPERATIVAS

Gustavo Bastos Braga
Patrícia Souza Barbosa



Universidade Federal de Viçosa

Reitor

Demetrius David da Silva

Vice-Reitora

Rejane Nascentes



Diretor

Francisco de Assis de Carvalho Pinto

Campus Universitário, 36570-900, Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612 1251

Layout: Maria Gabriela Matos

Editoração Eletrônica: Stéfany do Nascimento Peron

Edição de conteúdo e CopyDesk: João Batista Mota

Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



Texto-destaque: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



Glossário: Informações pertinentes ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



SAIBA MAIS! Se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.

Sumário

GESTÃO DE PESSOAS	6
1. INTRODUÇÃO AO CONCEITO	6
AGREGAR PESSOAS	9
2. O RECRUTAMENTO DE PESSOAS	9
3. SELEÇÃO DE PESSOAS	12
APLICAR PESSOAS	14
1. ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS	14
2. MODELAGEM DE TRABALHO	16
3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
RECOMPENSAR PESSOAS	23
1. RECOMPENSAS FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS	23
2. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	24
1.TREINAMENTO	27
2.DESENVOLVIMENTO	28
1. A DISCIPLINA	30
2. HIGIENE NO TRABALHO	31
3. SEGURANÇA DO TRABALHO	31
4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	31
5. CULTURA ORGANIZACIONAL	31
6. CLIMA ORGANIZACIONAL	32
MONITORAR PESSOAS	33
1.BANCO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS	33
2.SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)	35
EXERCÍCIOS PARA FIXAR O CONTEÚDO	36
8.1. EXERCÍCIOS PARA PRATICAR	39
ESTUDOS DE CASOS:	41
GABARITO:	45

Apresentação

Nesta disciplina, serão abordados temas relativos à gestão de pessoas. Serão detalhados os principais processos envolvidos nessa área da administração, mostrando, por exemplo, como são tecnicamente realizados o recrutamento e o processo seletivo dentro de uma organização.

O objetivo deste módulo é torná-lo (a) apto a atuar na gestão de pessoas dentro de uma cooperativa. Você terá a oportunidade de vivenciar os principais desafios que ocorrem quando lidamos com pessoas em uma organização cooperativista.

Todo o material didático da disciplina é escrito em linguagem acessível, contando com exemplos e estudos de caso em cooperativas reais. Assim, espera-se que você compreenda, com facilidade, os conceitos e técnicas básicas envolvidas na gestão de pessoas em cooperativas.

Bons Estudos!

Os autores

Gestão de pessoas

1. INTRODUÇÃO AO CONCEITO

A gestão de pessoas é uma área da administração que é permeada por vários aspectos das organizações, como a cultura organizacional, estrutura e ambiente construído, ramo em que a organização atua e tecnologias implementadas, dentre outros. Isso faz com que a organização estabeleça uma dinâmica diferente para gerir pessoas, pois é uma área altamente influenciada por situações e eventualidades peculiares a cada uma delas.



A função da gestão de pessoas “visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17). Portanto, baseia-se na colaboração entre os indivíduos de dentro da organização e, em complemento, enxerga os agentes externos, que com ela se relacionam, como seus parceiros (fornecedores, investidores, acionistas, colaboradores internos e clientes).

Segundo Chiavenato (2012), a gestão de pessoas pode dar contribuições para melhorar o desempenho das organizações por meio das seguintes ações:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Para atingir os objetivos da gestão de pessoas, existem um conjunto de funções, denominadas processos interativos da gestão de pessoas, sendo estes:

- Agregar pessoas;
- Aplicar pessoas;
- Recompensar pessoas;
- Desenvolver pessoas;
- Manter pessoas;
- Monitorar pessoas.

Estes processos são interligados e têm influência uns sobre os outros, e serão melhor detalhados no decorrer deste material didático. No próximo tópico será abordado um histórico de como chegamos às técnicas modernas de gestão de pessoas.

1.1 Administração de recursos humanos

Desde o início da civilização moderna, sempre que um grupo de pessoas se unia para um fim comum havia a necessidade de gerir pessoas. Contudo, somente da década de 1960

surgiu a Administração de Recursos Humanos como uma disciplina formal que estudava como melhor recrutar, selecionar, aplicar e avaliar o desempenho das pessoas como um recurso da organização. Sua abordagem resume-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas.

Portanto, entende-se que ela é constituída por elementos que interagem entre si e formam uma estrutura que soma forças para atingir determinados objetivos, metas e fins. Tal abordagem delinea o sistema como um conjunto de subsistemas que têm interdependência. Seu foco está no processo e baseia-se na concepção de muitas variáveis explicadas por previsões (probabilismo). Apresenta caráter multidisciplinar, ou seja, adota e procura técnicas de diversos campos do conhecimento.



Conta com a visão de que a existência da organização depende de seus participantes que possuem objetivos individuais a serem alcançados por meio delas. Dialoga sobre a participação dos indivíduos nas tomadas de decisão e foca nos papéis exercidos por eles dentro das organizações. A administração de recursos humanos tem como funções: a seleção, admissão, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração dos colaboradores. Tais funções são consideradas necessárias à condução das relações de trabalho, e, conseqüentemente, ao êxito das organizações.

1.2 A gestão moderna de pessoas

A abordagem atual da gestão de pessoas surge em 1980, sob o contexto da globalização, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e maior competitividade no mercado, que então abarcava dimensões globais. Essa nova abordagem trouxe mudanças na maneira como as organizações lidam com seus “recursos humanos”. Sob o ponto de vista da estrutura das empresas, antes havia departamentos dedicados aos Recursos Humanos, e, com a gestão de pessoas passaram a ser alocadas em equipes de gestão. As práticas de recursos humanos (RH) passaram a ser função dos gerentes de linha de produção; as funções burocráticas não essenciais foram terceirizadas. As equipes deixaram de prestar consultoria interna para a organização e passaram a se concentrar em funções estratégicas dentro da organização que orientam o futuro da mesma e de seus colaboradores.

Gestão “com”pessoas

Atualmente, já há um questionamento de que a melhor terminologia seria “gestão **com** pessoas”, e não mais “gestão **de** pessoas”. Assim, as pessoas deixariam de ser “um objeto passivo” das organizações. Essa nova abordagem trata como preocupação das organizações: as pessoas, clientes, produtos e serviços, conhecimento, resultados e tecnologia. E as novas funções do RH se resumem em quatro pontos: “estratégias, infraestrutura, contribuição dos funcionários e mudança organizacional” (CHIAVENATO, 2010, p. 57).

Ademais, as mudanças também impactam a forma como as instituições enxergam os indivíduos. Agora, eles são considerados parceiros que possuem um certo grau de

discrecionabilidade para exercer suas atividades, atingindo metas e resultados previamente estabelecidos com o objetivo de explorar o máximo de seus potenciais para alcançar com sinergia os objetivos da organização. O que destoa da visão anterior, na qual os indivíduos eram vistos como recursos que deveriam ser administrados para que a empresa pudesse obter rendimentos. Na Figura 1 são evidenciadas algumas mudanças ocorridas da abordagem de Recursos Humanos (RH) para a de Gestão de Pessoas (GP).

RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DE PESSOAS
Pessoas são recursos como materiais e máquinas	Pessoas são o capital intelectual das organizações
Pessoas precisam ser treinadas	Pessoas precisam ser desenvolvidas
É preciso “otimizar” o trabalho das pessoas	As pessoas precisam de investimento para desenvolver melhor seu trabalho
Empregados e subordinados	Colaboradores e parceiros
Chefe	Gestor
Passivo	Participativo

Figura 1. Mudanças da abordagem de Recursos Humanos para a de Gestão de Pessoas

Em muitas empresas, houve uma alteração somente na nomenclatura: deixaram de utilizar o termo “RH” e adotaram a “gestão de pessoas”; contudo continuam a tratar pessoas como recursos. Nessas situações, não podemos considerar que a empresa adota a visão moderna do que de fato é a gestão de pessoas.

Dado que a gestão não é uma ciência exata, não há consenso entre os autores de que adotar práticas da moderna gestão de pessoas melhorem as empresas e a qualidade de vida dos funcionários. Além disso, a moderna gestão de pessoas partiu do princípio de que os interesses entre as organizações e colaboradores podem ser diferentes, mas não antagônicos. Pressupõe-se que o indivíduo veja a empresa como imaculada, sem falhas e que essa organização tenha condições de satisfazer os desejos de seus colaboradores.

Nos próximos capítulos, veremos em detalhes quais são os processos da moderna gestão de pessoas.

2

Agregar pessoas

O processo de agregar pessoas constitui a rota do ingresso delas nas organizações. Há um verdadeiro processo de filtragem e seleção, no qual cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais, levando-se em conta as particularidades da sua cultura interna.



Basicamente, o processo de agregar pessoas consiste em realizar um recrutamento e uma seleção para as vagas ociosas da organização. O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre o que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Trata-se de uma escolha recíproca entre pessoas e organizações.

No processo de agregar pessoas, existem distintas abordagens explicativas: a tradicional e a moderna.

- **Abordagem tradicional:** há o predomínio do enfoque operacional e burocrático. Por esse motivo, os processos de recrutamento e seleção obedecem um conjunto de rotinas e procedimentos, resultando numa ação para o curto prazo e micro-orientada (o que interessa é o preenchimento imediato do cargo ocupado). O caráter conservador deriva dessa situação: não há uma visão sistêmica; o importante é o processo; ênfase na eficiência. Outra característica é a centralidade das ações de agregar pelo departamento de gestão de pessoas ou de recursos humanos. Não há, portanto, diálogo com os gerentes de linha.
- **Abordagem moderna:** predomina-se o enfoque estratégico. Logo, o processo de agregar é um meio de servir às necessidades da organização no longo prazo. A ação é sistêmica, pois transcende cada cargo e envolve a organização na sua totalidade. Essa abordagem não visa manter o *status quo*; ela é incremental pelo fato de proporcionar a melhoria contínua do capital humano, com vistas a agregar novos valores. Nesse sentido, estimula-se a criatividade por meio de novos valores humanos. Outra característica é a ênfase na eficácia, porque o foco é a aquisição de novos talentos, com novas habilidades e competências que permitam às organizações realizar a sua missão e alcançar os seus objetivos. A principal mudança é a descentralização do processo de agregar, ou seja, o órgão responsável (GP ou RH) exerce função de assessoria (*staff*) para os departamentos e gerentes de linha.

2. O RECRUTAMENTO DE PESSOAS

No ambiente organizacional, existe uma relação de interdependência entre as organizações e as pessoas; ou seja, as organizações necessitam de pessoas para alcançar seus objetivos organizacionais e as pessoas necessitam das organizações para o alcance de seus objetivos pessoais. Contudo, para que essa relação seja possível, é imprescindível que as organizações comuniquem e divulguem suas oportunidades de trabalho. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização oferece para as

pessoas que possuam determinadas características desejadas por ela.

O conceito de recrutamento se relaciona ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. É um processo de comunicação e atração, no qual a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado e atrai candidatos para o processo de seleção.

2.1. Tipos de recrutamento

O foco do recrutamento está intimamente ligado aos objetivos organizacionais; isto é, a busca por empregados internos competentes ou a aquisição de novas competências para a organização e para o preenchimento de determinada vaga. O fato é que ambos requerem grande planejamento para evitar ou atenuar efeitos negativos. Existem dois tipos:

- **Recrutamento interno:** essa modalidade de recrutamento atua sobre os candidatos que já trabalham nas organizações. Seu objetivo é: promover ou transferir os colaboradores para atividades com maior complexidade
- **Recrutamento externo:** atua sobre os candidatos no mercado de trabalho, externo às organizações.



É necessário ressaltar que ambas as técnicas apresentam vantagens e desvantagens, que se relacionam ao contexto e necessidade de cada organização e que o recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta, mesmo que a organização naquele momento não tenha oportunidade a oferecer. O enfoque é a busca por informações de possíveis colaboradores futuros, a partir do aproveitamento de currículos e relatórios com informações-chave sobre os candidatos.

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É muito mais barato e mais rápido. • As pessoas já estão familiarizadas com o negócio e como seu funcionamento. • É uma forma de motivação, pois oferece oportunidades de promoção. • Já existe o entrosamento entre os candidatos e o restante da equipe. • Empresa já conhece os pontos fortes e fracos de cada candidato. 	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento do capital intelectual da organização. • A chance de encontrar um colaborador ideal é maior. • Introduce novas ideias e experiências.
<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bloqueia a entrada de novas ideias, experiências e expectativas. • Os funcionários que não forem escolhidos na seleção podem acabar se sentindo desmotivados e, até mesmo, injustiçados. • Precisarão selecionar outra pessoa para preencher a vaga do funcionário que foi realocado. 	<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É um processo mais longo, pois requer muitas etapas de seleção. • O candidato escolhido precisará passar por um processo de adaptação e treinamentos. • É mais oneroso. • Pode causar desmotivação e redução da fidelidade dos funcionários.

2.2. Técnicas de Recrutamento Interno

Existem diferentes fontes de recrutamento interno, dentre as quais podemos destacar: o quadro de avisos; recrutamento via intranet; contratação de agências de recrutamento; programa de indicações; anúncios internos.

2.3. Técnicas de Recrutamento Externo

O recrutamento externo aborda um grande contingente de candidatos espalhados pelo mercado de RH. Logo existem diferentes formas de escolher os meios mais adequados para chegar ao candidato com o perfil desejado e atraí-lo para a organização. De forma prática, esse tipo de recrutamento pode ser operacionalizado por: anúncios em jornais e revistas especializadas; agências de recrutamento; contatos com universidades e agremiações; cartazes e anúncios em locais específicos; indicação e funcionários; banco de dados e recrutamento virtual.

2.4. Avaliação dos resultados do recrutamento

Para um bom processo de recrutamento, o consultor de RH e os gerentes de linha precisam saber exatamente o que o cargo exige e quais devem ser as competências necessárias para a organização. A cooperação entre RH e gerentes é essencial. O recrutamento custa tempo e dinheiro, e o seu retorno é, muitas vezes, imensurável. Por esse motivo, o processo de recrutar é um ponto estratégico para as organizações. Logo, a avaliação dos resultados é indispensável para se verificar a relação custo/benefício do recrutamento.

Exemplos de avaliação de resultados:

- Análise do percentual de candidatos atraídos pelos diversos meios utilizados. Podemos também cruzar essas informações com regiões, idade, sexo, escolaridade, etc.;

- Análise do percentual de obtenção de perfis desejados, dentro dos padrões estabelecidos, por meio de atração;
- Total de recursos financeiros gastos com a atração.

3. SELEÇÃO DE PESSOAS

A etapa de seleção de pessoas integra o processo de agregar e se inicia logo após o recrutamento. Enquanto o recrutamento se ocupa das atividades de atração, divulgação e comunicação, a seleção se caracteriza como a atividade de escolha, classificação e decisão. Portanto, podemos dizer que enquanto o recrutamento procura abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica (os candidatos), o objetivo da seleção é escolher os candidatos mais adequados às necessidades da organização e do cargo.

Deve ser feito o diagnóstico atual e futuro a respeito dessas variáveis. Atualmente, o enfoque da etapa de seleção se relaciona à aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.

Existem dois objetivos a serem perseguidos pela etapa de seleção:

- **Enfoque no cargo a ser preenchido:** esse dado advém da etapa de descrição e análise de cargos;
- **Enfoque nas competências a serem capturadas:** advém da aplicação de técnicas de seleção.

3.1. Técnicas de Seleção

Após a obtenção das informações relativas ao cargo ou competência desejada, inicia-se a etapa de obtenção das informações referentes aos candidatos que se apresentaram. É o momento de se definir as técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção permitem um “rastreamento” das características pessoais dos candidatos por meio de amostras de seu comportamento. Elas devem seguir os princípios da agilidade e confiabilidade.

As técnicas precisam representar o melhor **preditor** para um bom desempenho do candidato no cargo futuro.



Preditor: significa atributo pelo qual a técnica prediz um comportamento em longo prazo.

As técnicas de seleção são:

Entrevistas de seleção: é a técnica seletiva mais usada. Ela se subdivide em quatro grupos: totalmente padronizada; padronizada nas perguntas; diretivas (é o tipo de entrevista que dá liberdade ao entrevistador para obter os dados/informações que deseja); não estruturada (ou livre).

Prova de conhecimentos ou capacidades: são instrumentos necessários para avaliar o nível de conhecimento (geral ou específico) dos candidatos, com vistas ao pleno exercício da função (ex.: provas de inglês, redação, informática, direito, etc.).

Testes psicológicos: constituem-se como medidas objetivas e padronizadas de uma amostra do comportamento e aptidões das pessoas. Os testes psicológicos têm três características: ser preditor (os resultados servem como prognóstico para o desempenho futuro dos cargos); ter validade (devem se relacionar a algum esquema de seleção com um critério previamente determinado); ter precisão (os resultados devem ter consistência).

Teste de personalidade: são aplicados por psicólogos com a finalidade de revelar traços inatos ou adquiridos da personalidade dos candidatos. Visa à adaptação da cultura organizacional vigente. 2 tipos: **Psicodiagnósticos ou gerais:** visam revelar traços gerais de personalidade, como caráter e temperamento; **Específicos:** pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, motivação e capacidade de resposta. **Técnicas de simulação:** centram-se no tratamento em grupo e focalizam a ação social. O seu ponto de partida é o drama. Essas técnicas visam à dinâmica em grupo (Ex.: psicodrama ou teoria geral dos papéis, em que cada pessoa representa um papel, como vendedor, policial ou gerente).

Aplicar pessoas

As organizações não operam na base da improvisação. Elas são intencionalmente criadas para produzir algo ou prestar algum serviço. Para tanto, usam o capital humano. É senso comum a afirmação de que “as organizações são constituídas por pessoas”. Contudo, as organizações funcionam bem quando as pessoas estão devidamente posicionadas em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar bem os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas.

Nesse sentido, as organizações desenham sua estrutura formal, definem órgãos e cargos, preestabelecem as regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem impostas aos seus membros.

Essa divisão do trabalho e a especialização dela decorrente provocam uma diferenciação dos papéis dentro da organização. Diz-se que “papéis” é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados dum indivíduo que ocupa determinada posição na organização. Nessa visão, as organizações podem ser definidas como o conjunto integrado de papéis ou aglomerados de atividades esperadas dos indivíduos. A organização é um sistema de papéis.



As organizações funcionam bem quando as pessoas, que devem cumprir certos papéis específicos ou atividades, ocupam suas posições correspondentes. Para isso, as organizações devem recrutar, selecionar e formar seus colaboradores em função das posições de trabalho com eficácia (visando resultados). Daí, a necessidade da especificação das qualificações requeridas para cada papel.

A lógica do processo de agregar é: as organizações têm postos de trabalho que devem ser ocupados, que exigem qualificações necessárias e que deverão ser especificadas, detalhadamente, a fim de delegar cada posto de trabalho àquele indivíduo com as características/ qualificações específicas para tal. Para que as pessoas possam ocupar cargos e posições, elas precisam ter o necessário para isso. Existem duas abordagens, muito distintas, que predominam no processo de aplicar: a abordagem tradicional e a abordagem moderna.

1. ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS

É a primeira etapa para a adequada aplicação das pessoas dentro das diversas atividades de uma organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades, além do esclarecimento do seu papel e objetivos na organização. Esse processo visa à competência organizacional, isso é, o uso de recursos organizacionais, adequada e produtivamente. Uma boa orientação implica a continuidade, produtividade e qualidade do trabalho.

Orientar significa encaminhar, guiar. Isto vale tanto para os funcionários novos, quanto para os antigos. Os colaboradores necessitam sentir em que situação se encontram e para onde devem conduzir seus esforços. Nesse aspecto, imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, estabelecer metas e resultados a cumprir são exemplos de providência orientadora que as organizações devem elucidar aos funcionários.

Essa etapa relaciona o planejamento estratégico de GP e a cultura organizacional, como o primeiro já foi estudado, focaremos na análise da cultura organizacional.

1.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional serve de elo entre presente e passado, contribuindo para a permanência e coesão da organização. Ela representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia. Uma boa orientação implica a continuidade, produtividade e qualidade do trabalho.



Em suma, a cultura organizacional é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida pelo grupo. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como uma forma correta de: pensar, agir e sentir.

Em relação aos problemas a serem enfrentados pela organização, basicamente, a cultura organizacional tem três componentes (Figura 1).



Figura 1: Três componentes da cultura organizacional

- **Socialização organizacional:** Refere-se à maneira pela qual os funcionários são recebidos e integrados à cultura organizacional vigente. É o modo pelo qual a organização procura influenciar o novo colaborador (modo de se comportar, agir, pensar) com os ditames dela.
- **Programa de Orientação:** visa enviar mensagens claras e proporcionar informações a respeito da cultura organizacional; do cargo a ser ocupado e das expectativas a respeito do trabalho.

2. MODELAGEM DE TRABALHO

2.1. Cargos

O conceito de cargo constitui uma unidade da organização que se relaciona a um conjunto de deveres e responsabilidades. O cargo é a base de aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais; é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa. A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, o departamento ou a divisão onde está localizado.

2.2. Desenho de cargos

Constitui a maneira como o cargo é estruturado e dimensionado. Cada cargo exige certas competências de seu ocupante, para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o tipo de tarefa, nível hierárquico, complexidade, etc. Dessa forma, é uma exigência que o ocupante de determinado cargo possua determinadas atribuições, ao saber lidar com: recursos; relações interpessoais; informações; sistema e tecnologia, em diferentes graus de intensidade.

O desenho de cargos implica a definição de quatro funções/condições:

- Qual o conteúdo do cargo (determinação do conjunto de tarefas e atribuições);
- Quais os métodos e processos de trabalho (como as tarefas e atribuições devem ser desempenhadas);
- Definição de responsabilidade (quem é o superior imediato);
- Autoridade (quem o ocupante do cargo deve supervisionar e quem são as pessoas que dependem do cargo para trabalhar);

O desenho de cargos consiste na especificação de conteúdo, dos métodos de trabalho, das relações com os demais cargos e com os requisitos pessoais do seu ocupante.

Técnicas para desenho de cargos

- **Tarefas combinadas:** Consiste na agregação de várias tarefas simples e combiná-las numa só tarefa (substituição de linhas de montagem por células de produção);
- **Formação de Unidades de trabalho:** identificação de diferentes tarefas e agrupá-las em módulos significativos;
- **Relações diretas com os clientes:** a ideia é dar a cada cargo um cliente (saída) e um fornecedor (entrada), propiciando relações diretas com esses componentes (A ideia é dar mais autonomia e sentimento de responsabilidade);
- **Carga vertical:** caracteriza-se pelo enriquecimento vertical do cargo, com a adição de tarefas mais complexas ou de atividades gerenciais;
- **Abertura de canais de retroação:** visa possibilitar mais informações sobre o desempenho atual do cargo
- **Criação de grupos autônomos:** consiste na transferência de trabalhos individuais para grupos interativos ou equipes, a partir da atribuição de tarefas complexas e com autonomia de execução.

Métodos de coleta de dados para descrição dos cargos

Existem três métodos para obtenção de dados a respeito dos cargos: Entrevista, questionário e observação.

- **Entrevistas:** subdividem-se em três tipos (individual, em grupo, com o superior ou

colaborador antigo da organização).

- **Questionários:** seguem a mesma lógica da entrevista. A vantagem é a agilidade na hora de coleta de dados/informações e o custo.
- **Observação direta:** é usada para a análise de cargos simples e pode ser potencializada com a aplicação de entrevistas ou questionários.

2.3. Etapa do processo de análise de cargos

Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização. A figura 2 resume os passos necessários para o processo de análise de cargos.

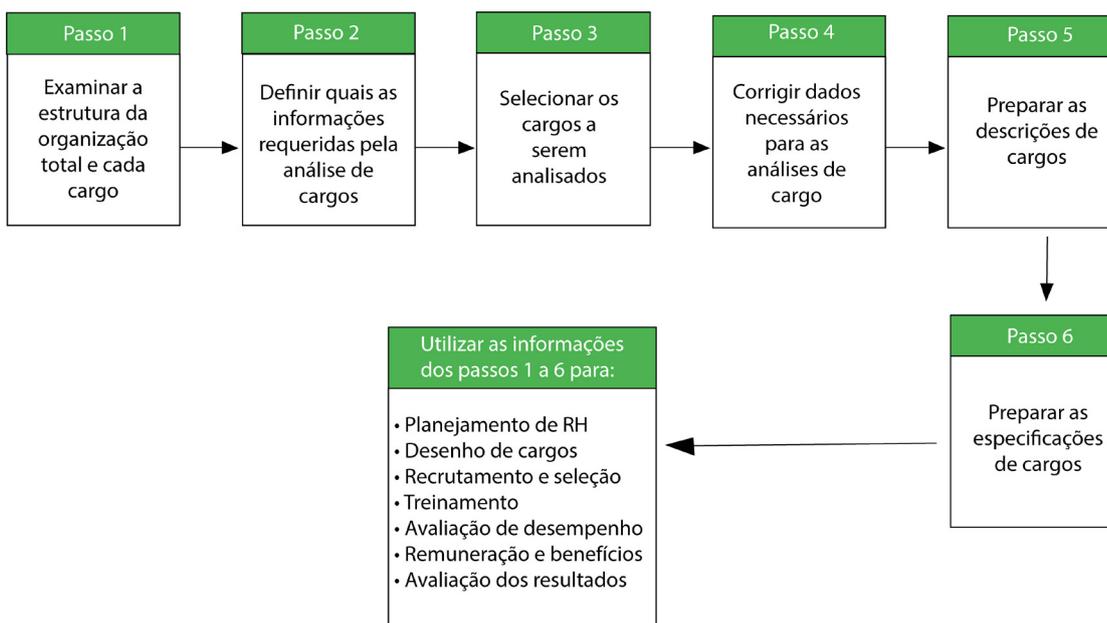


Figura 2: Os passos necessários para o processo de análise de cargos (CHIAVENATO,2005)

Sua importância se relaciona à possibilidade do mapeamento do trabalho realizado dentro da organização. Desse modo, um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para os processos de planejamento de RH; desenho de cargos, e recrutamento e seleção.

2.4. Gestão de carreiras

A gestão de carreiras significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo numa organização. O modelo tradicional de gestão de carreiras é vertical, isso é, as pessoas ocupam cargos gradativamente mais elevados na hierarquia das organizações.



No atual contexto, porém, as organizações são mais enxutas e, por isso, é cada vez mais usada a gestão de carreiras horizontal. Nesse caso, as promoções são baseadas na competência e envolvem a evolução para cargos mais complexos ou com outras especialidades.

Seguem algumas definições importantes a respeito da modelagem de trabalho:

I. Descrição de cargos: é o retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ele define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

II. Análise de cargos: enquanto a descrição focaliza o conteúdo, a análise procura determinar quais os requisitos (físicos e mentais) que o ocupante deve possuir; as responsabilidades que o cargo impõe e as condições nas quais o trabalho deve ser realizado.

III. Planejamento de Carreira: é o processo pelo qual a organização identifica futuras necessidades de promoções e implementa os meios para preenchê-las.

IV. Desenvolvimento de Carreira: envolve o planejamento e gestão de carreiras, bem como os meios e recursos para preparar as pessoas. Relaciona-se aos meios, processos.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um tema bastante corriqueiro em nosso cotidiano. Em todas as circunstâncias e momentos, estamos avaliando o que acontece ao nosso redor. Tudo isso ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: finanças, marketing, operações, etc., mas, sobretudo, o desempenho humano. Na moderna organização, o desempenho humano precisa ser excelente, ainda mais diante de um contexto globalizado e competitivo.

Por que avaliar o desempenho?

Assim como o colaborador precisa ter retorno a respeito de seu desempenho para saber como ele está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções, o mesmo vale para as organizações. As principais razões pelas quais elas estão preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores são:

- Recompensar - justifica aumentos, transferências, promoções e desligamentos;
- **Retroação** - percepção do desempenho, atitude e competências;
- **Desenvolvimento** - percepção dos pontos fortes e fracos;
- **Aconselhamento** - oferece informações aos gerentes ou especialistas de RH para orientar os colaboradores, além de relacionamento e percepção.

A avaliação de pessoas se constitui num importante instrumento para resolução de problemas de desempenho e para melhoria da qualidade do trabalho nas organizações. Deve proporcionar benefícios, atendendo às seguintes linhas básicas:

a. Cobrir não somente o desempenho atual nas atividades, mas também o alcance de metas e objetivos.

b. Ênfase nos cargos (análise objetiva)

c. Avaliador e avaliado devem estar de acordo sobre os benefícios da avaliação de desempenho, tanto para organização quanto para o colaborador. (Deve ser aceita)

d. A avaliação de desempenho visa, somente, à melhoria da produtividade

3.1. Processo de avaliação

Podemos definir o processo de avaliação de desempenho da seguinte forma:

1. Identificar os objetivos específicos da avaliação de desempenho;
2. Estabelecer expectativas para as pessoas (Análise de Trabalho);
3. Examinar o trabalho desempenhado;

4. Avaliar o desempenho;
5. Discutir a avaliação com o colaborador.

3.2. Componentes de uma avaliação

- Conceito estratégico: percepção clara de quem são os clientes-alvos dos objetivos organizacionais
- Alta-administração comprometida
- Estabelecimento de padrões elevados (de serviços, produção, satisfação...)
- Sistema de monitoramento do desempenho de serviços
- Sistema de atendimento de reclamações e opiniões (gestão da inteligência)
- Satisfação (tanto dos colaboradores quanto dos clientes)

3.3. Métodos de avaliação

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho. O método ideal é aquele mais adaptado/ajustado às especificidades da organização. Por esse motivo, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação, visando equidade/igualdade, justiça, motivação e o desenvolvimento organizacional. Eis alguns métodos:

1) Escalas Gráficas: consiste em uma escala gráfica na qual os fatores/critérios correspondem às linhas e as colunas expõem o grau de avaliação (em escalas tipo Likert). Esse método necessita dos fatores previamente definidos.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade de trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade do trabalho
Conhecimento do Trabalho (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 3: Tabela Exemplo de escala Gráfica (CHIAVENATO,2005)

2) Pesquisa de Campo: Envolve a função de *staff* de RH. Requer a colaboração entre os especialistas de RH e os gerentes de linha para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos funcionários. Esse método desenvolve quatro etapas:

- Entrevista inicial de avaliação;
- Entrevista de análise complementar;
- Planejamento de providências
- Acompanhamento

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO		
Nome: _____	Cargo: _____	Departamento: _____

1. O que poderia dizer do desempenho do funcionário?
2. O desempenho foi:
 - Mais do que satisfatório? •Satisfatório? •Insatisfatório?

Avaliação inicial	<ol style="list-style-type: none"> 3. Por que o desempenho foi satisfatório/insatisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidade e deficiências? Quais?
Análise complementar	<ol style="list-style-type: none"> 8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	<ol style="list-style-type: none"> 15. Que avaliação você dá a este funcionário? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Figura 4: Exemplo de Pesquisa de Campo (CHIAVENATO,2005)

3) Método dos Incidentes Críticos: baseia-se nas características extremas (altamente positivas ou negativas):

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Áreas de Desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de Desempenho	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------	---	---	---	---	---

Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Figura 5: Exemplo dos Métodos dos Incidentes Críticos (CHIAVENATO, 2005)

4) Avaliação Participativa por Objetivos (APO): é o método no qual participam ativamente os colaboradores e os gerentes. É democrático, participativo, envolvente e motivador. Consiste em seis etapas:

- Formulação de objetivos consensuais;
- Comprometimento de pessoas quanto ao alcance dos objetivos, conjuntamente formulados (Contrato de desempenho);
- Negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos (Recursos materiais, humanos, em investimento, etc.);
- Desempenho, isso é, autonomia para o alcance dos objetivos, desde que se obtenha resultados;
- Monitoração constante;
- Retroação.

O ciclo (APO) consiste na definição de objetivos e responsabilidades, de desenvolvimento de padrões na avaliação do desempenho e na redefinição de novos objetivos. É imprescindível a presença de mecanismos motivadores (recompensas materiais, simbólicas).

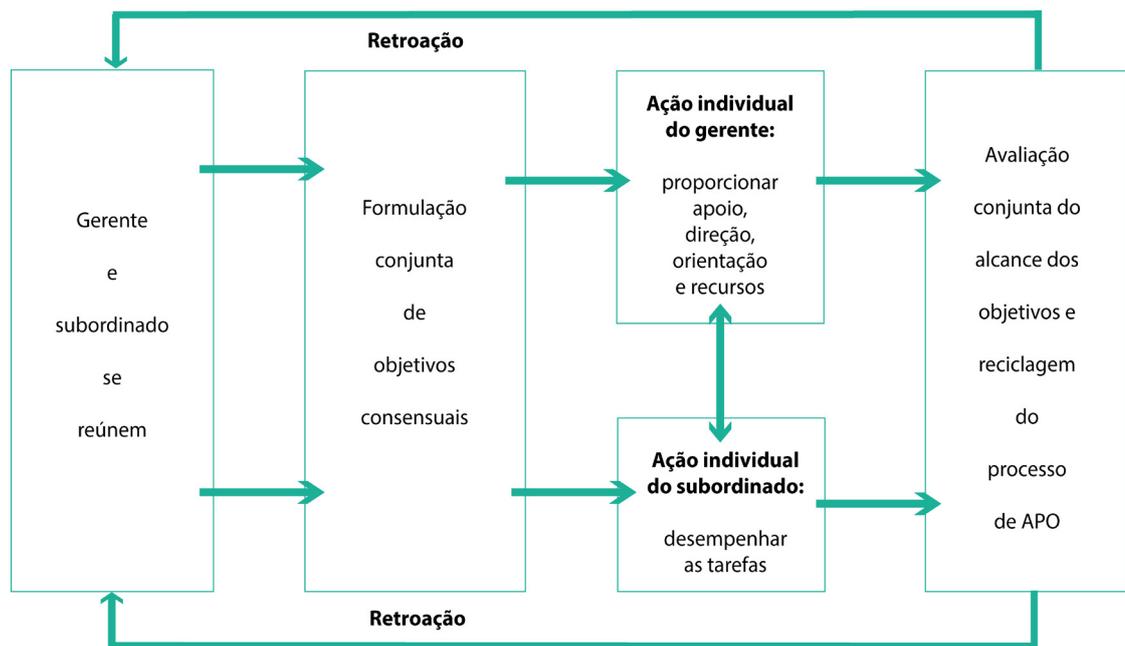


Figura 6: Exemplo de APO (CHIAVENATO,2005)

5) Avaliação 360°: Requer a adaptação da cultura organizacional. Consiste na avaliação de desempenho, feita de modo circular, por todos os elementos que possuem alguma interação com o avaliado (incluem-se no processo: gerentes, clientes, colegas, subordinados). É o tipo de avaliação que produz mais informações (retroação). Porém, é necessária uma mente educada, aberta e receptiva para o sistema.

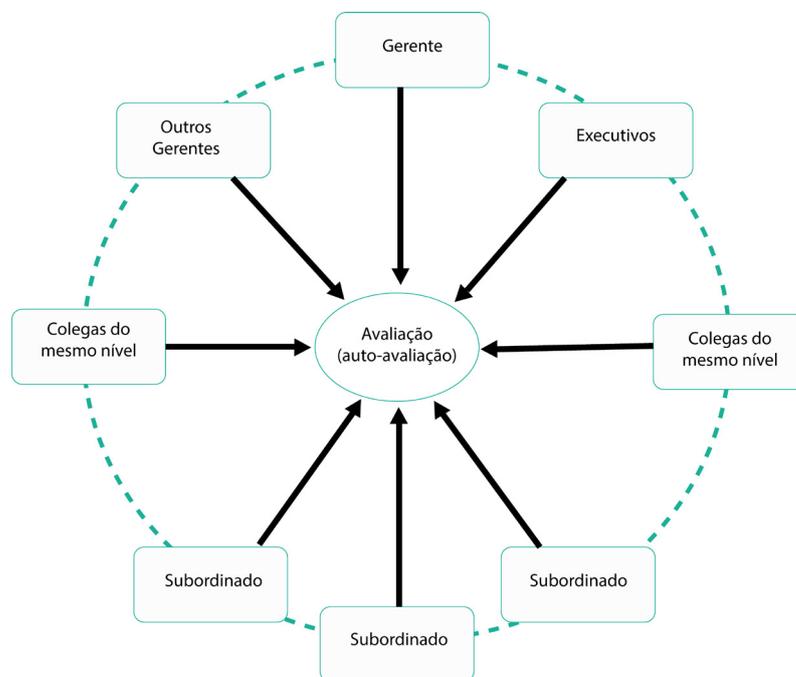


Figura 7: Exemplo de Avaliação 360° (CHIAVENATO, 2005)

4

Recompensar pessoas

Se por um lado, as organizações necessitam do esforço humano em seus processos de produção, por outro, o fator humano tem seu custo e precisa ser remunerado. Cada indivíduo contribui no processo produtivo à espera do reconhecimento e retribuição proporcional a seu esforço. Dessa forma, um sistema de recompensas deve operar de forma sistêmica e retroativa, trazendo retorno à organização e, ao mesmo tempo, incentivando seus colaboradores a se manterem engajados nesse retorno.



A recompensa oferecida pelo esforço de cada indivíduo influencia sua vida sob o ponto de vista econômico (poder aquisitivo), sociológico (*status*) e psicológico (autoestima). Além de garantir a satisfação dos colaboradores, a remuneração afeta seu comprometimento e produtividade. Com maior produtividade, a organização alcança melhores resultados no mercado e é capaz de oferecer um retorno maior às contribuições de cada um.

Geralmente, as organizações utilizam três componentes básicos para a constituição da remuneração total de seus funcionários: *Remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.*

REMUNERAÇÃO BÁSICA	<ul style="list-style-type: none">• Salário mensal• Salário por hora	Corresponde ao valor monetário fixo que o colaborador recebe de forma regular, podendo ser o salário mensal ou por hora.
INCENTIVOS SALARIAIS	<ul style="list-style-type: none">• Bônus• Comissões• Participação nos resultados	Podem ser concedidos sob diversas maneiras, como a participação nos resultados ou bônus.
BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none">• Seguro de vida• Vale refeição• Plano de saúde	Já os benefícios são os serviços e vantagens oferecidas pelas organizações, a fim de demonstrar responsabilidade social.

1. RECOMPENSAS FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS

As recompensas podem ser classificadas em financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras ainda podem se dividir em diretas e indiretas. A recompensa financeira direta é aquela que cada funcionário recebe em forma de salário, bônus, prêmio ou comissão. Desses, o salário é o mais importante: ele é a remuneração em dinheiro que o funcionário recebe após determinado período de tempo em função do cargo que ocupa e as funções exercidas.

Tipos de salários

O salário pode ser classificado em salário por unidade de tempo (mensalista ou horista) por resultado ou ainda por tarefa.

1. **Unidade de tempo:** O valor do salário decorrerá do tempo dedicado à execução da atividade. Logo, aspectos, como qualidade ou quantidade produzida, não são considerados.
 - **Salário Mensal:** o salário pago mensalmente ao funcionário é o mais usual.
 - **Salário hora:** O salário do horista corresponde ao valor recebido de acordo com o número de horas trabalhadas (excluindo-se o descanso semanal remunerado - DSR) que se multiplica pelo valor do salário hora. O uso desse tipo de remuneração facilita os cálculos dos custos de produção, uma vez que é possível desmembrar o valor do salário entre custos diretos e indiretos.
2. **Salário por resultado:** Considera-se a produção alcançada pelo funcionário, logo, o valor do salário varia conforme a quantidade produzida.
3. **Salário por tarefa:** Nessa modalidade, une-se às duas situações anteriores. O valor do salário, portanto, é resultado da combinação entre a produção em função do tempo.

As organizações têm deixado de basear seus sistemas de recompensas em *cargos* e, cada vez mais, utilizam as *competências* como nova estratégia para definição da remuneração de cada colaborador. Veja por que:

REMUNERAÇÃO POR CARGO (Tradicional)	REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS (Moderno)
<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento baseado na avaliação do cargo. • Pouca objetividade. • Desestimula a evolução do processo de mudança dentro da organização. • Pouca flexibilidade. • Pouca motivação ao desenvolvimento profissional. • Dificulta a adoção de práticas gerenciais participativas na organização. • Custo elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento baseado na avaliação das competências individuais ou grupais. • Tem como foco o colaborador, e não o cargo. • Garante o reconhecimento do funcionário pela sua contribuição à organização. • Motiva o funcionário a se manter engajado e a desenvolver novas habilidades, mantendo o desenvolvimento profissional. • Aumenta a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização. • Atrativo no processo de recrutamento.

Tabela 1: Tipos de Remuneração. Adaptado (CHIAVENATO,2005)

Apesar das inúmeras vantagens, a implantação do sistema de remuneração por competência requer mais trabalho e planejamento bem estruturados para que seja eficaz, o que ainda dificulta sua inserção nas organizações.

Como o processo de remuneração é bastante complexo dentro das organizações, a sua administração deve ser planejada de forma cuidadosa, a fim de atender às expectativas dos colaboradores e da organização.

2. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Existem diversos métodos de avaliação que comparam os cargos entre si ou a algum critério de referência já estabelecido. Assim, podemos classificar os métodos de avaliação da seguinte forma: comparação simples, comparação quantitativa e comparação não-quantitativa.

COMPARAÇÃO SIMPLES	COMPARAÇÃO QUANTITATIVA	COMPARAÇÃO NÃO-QUANTITATIVA
Cargo com um todo	Partes do cargo ou fatores de avaliação	Cargo como um todo
<ul style="list-style-type: none"> Cargo x cargo Cargo x escala 	<ul style="list-style-type: none"> Comparação por fatores Avaliação por pontos 	<ul style="list-style-type: none"> Escalonamento de cargos Categorias predeterminadas

Tabela 2: Métodos de Avaliação de Cargos

2.1. Escalonamento simples (*job ranking*)

No método de escalonamento simples é realizada uma comparação cargo a cargo, baseando-se em um critério padrão já estabelecido (dificuldade, tempo, responsabilidade, etc.) com o intuito de construir uma hierarquia dos cargos. Podemos definir três etapas básicas para a aplicação do escalonamento:

1. Descrever e analisar os cargos, e definir os critérios de comparação adotado;
2. Estabelecer o limite superior e inferior ao critério de comparação. Por exemplo, caso o critério for “tempo” deverá ser estabelecido qual o cargo exige maior tempo para ser executado (limite superior) e qual o cargo requer menor tempo (Limite inferior).
3. Comparar os cargos com o critério adotado e realizar o escalonamento crescente ou decrescente.

Escalonamento (graus)	Escalonamento			
	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Consenso
1	Motosserrista	Motorista	Motosserrista	Motosserrista
2	Motorista	Motosserrista	Carpinteiro	Motorista
3	Carpinteiro	Carpinteiro	Motorista	Carpinteiro
4	Mecânico	Mecânico	Mecânico	Mecânico
5	Almoxarife	Almoxarife	Almoxarife	Almoxarife

Figura 8: Exemplo de Escalonamento Simples

2.2. Método de Comparação de Fatores (*factor comparison*)

É o aprimoramento do método de comparação simples. Enquanto o anterior realizava a comparação cargo a cargo, com o novo método é possível fazer várias comparações com cada um dos fatores. A técnica ainda é pouco utilizada, devido à sua complexidade de aplicação e subjetividade dos resultados. Aplicamos este método da seguinte forma:

- Levantamento de informações a respeito dos cargos;
- Escolha dos fatores de avaliação (De modo geral o método utiliza cinco fatores de avaliação: Requisitos mentais, requisitos físicos, habilidades, responsabilidade, condições de trabalho);

- Seleção dos cargos de referência;
- Avaliação dos cargos de referência;
- Distribuição de pesos salariais para os fatores de avaliação;
- Construção da escala de comparação de cargos;
- Aplicação da escala de comparação de cargos.

5

Desenvolver pessoas

O mercado está cada vez mais competitivo e passa por várias transformações. Investir em desenvolvimento e treinamento constitui-se uma estratégia importante para o destaque e sucesso das organizações.



Desenvolver pessoas é mais que informar. É enriquecer a personalidade, construir competências, difundir a cultura organizacional e, conseqüentemente, melhorar a comunicação e desempenho da organização.

Em função disso, o processo de desenvolvimento e treinamento de pessoas vai além da obtenção de novos conhecimentos e habilidades técnicas. Trata-se de uma mudança de hábitos e comportamentos que melhoram o desempenho organizacional e torna as pessoas mais eficazes naquilo que fazem. E é sobre essas diferenças e características que trataremos neste capítulo.

1. TREINAMENTO

Para começarmos bem, uma coisa que devemos deixar esclarecido: treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa! Os métodos são semelhantes e ambos envolvem processos de aprendizagem, no entanto suas perspectivas de tempo são diferentes!

Enquanto o treinamento é voltado para o cargo atual da pessoa, ou seja, para o presente, o desenvolvimento focaliza os cargos a serem ocupados futuramente por aquela pessoa.

Podemos dividir o processo de treinamento em quatro fases:

- 1. Diagnóstico:** O diagnóstico se constitui como primeira etapa para a realização de um bom treinamento. Nessa fase, levantam-se as carências e necessidades da organização que levam à realização de um treinamento. Em geral, essas necessidades são:
 - Despreparo técnico e profissional das pessoas;
 - Baixo desempenho e ineficiência nos processos;
 - Poucas habilidades e pouco conhecimento disponibilizados pelas pessoas;
 - Muitas habilidades e conhecimentos requeridos pela organização.
- 2. Desenho:** Após o diagnóstico feito e as necessidades encontradas, parte-se para a próxima etapa: o desenho do programa de treinamento. Nessa fase, será realizado o planejamento das ações a serem implementadas e estabelecer o nível de desempenho esperado. Torna-se importante, portanto, planejar e descrever:
 - os objetivos;
 - a justificativa para a realização do treinamento;
 - a população-alvo e o número de turmas;
 - o conteúdo;
 - o local, período e a carga horária do treinamento;
 - os materiais e equipamentos necessários;

- custos do treinamento.
- 3. Execução do programa de treinamento:** Nessa fase, há a implementação e execução do programa de treinamento planejado na fase do desenho. Um importante ator é o instrutor, uma vez que o treinamento se concentra, principalmente, na relação instrutor - treinado.

Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora (especialistas ou profissionais experientes em determinada área ou atividade). Além disso, existem diversas formas e técnicas de treinamento e é possível obter-se o treinamento no trabalho, pelo computador e até mesmo pelo telefone. O importante é que o instrutor seja capaz de transmitir as informações, de forma clara e organizada, para aquele que está sendo instruído.

- 4. Avaliação:** Para saber se o treinamento foi, de fato, efetivo aplica-se a avaliação. Nela, busca-se saber se o treinamento realmente mudou comportamentos e atitudes nas pessoas, se trouxe informações e conhecimentos úteis ou, até mesmo, se reduziu acidentes e possíveis erros no trabalho.

Os principais elementos a serem avaliados são:

- Custo /Quanto se investiu?
- Qualidade/ Atendeu às expectativas?
- Serviço /Supriu a necessidade dos participantes?
- Resultados /Quais foram oferecidos?

2.DESENVOLVIMENTO

Acabamos de ver o que o treinamento é capaz de proporcionar aos colaboradores de uma organização. Todavia, o que pudemos perceber é que é um esforço individual e necessário, porém, insuficiente para extinguir todas as necessidades de uma organização em constante mudança. Torna-se, então, necessário um esforço mais amplo e mais abrangente. É aí que entra o processo de desenvolvimento.

O processo de desenvolvimento envolve questões como preparação de lideranças, introdução de *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão da aprendizagem de novos talentos e do aprendizado organizacional.

A expansão dos mercados e o avanço da tecnologia fizeram com que o mundo dos negócios se transformasse em um ambiente instável, exigindo das organizações maior flexibilidade e inovação. A partir disso, as organizações, antes instaladas em um ambiente mais estável, fruto da Era Industrial, passaram a buscar maior conhecimento e novas práticas de gestão.



A mudança organizacional proporcionada pela transformação de hábitos e comportamentos pode ser definida como a transição de uma situação para outra, que envolva transformação, interrupção, percepção e ruptura. É nesse momento que o processo de desenvolvimento se faz presente. Podendo operar tanto em âmbito individual quanto organizacional.

Desenvolvimento pessoal: é composto pelas experiências, que não precisam, necessariamente, estar relacionadas ao cargo atual assumido pelo colaborador. Tais experiências proporcionam o crescimento e desenvolvimento individual, além da mudança de valores, comportamentos e perspectivas.

- **Desenvolvimento organizacional:** é aquele cujas ações focam na mudança

organizacional. Nesse processo, os colaboradores, juntamente com consultores internos ou externos, identificam os elementos que precisam ser mudados e implementam novas ações que implicaram na mudança organizacional.

Nesse ambiente de mudanças, são aplicadas técnicas de aprendizagem e vivência, como rotação de cargos, aprendizagem prática, exercícios de simulação, jogos de empresa, estudos de caso, dentre outros, a fim de que se envolva o máximo de colaboradores possível.

Dentre as várias técnicas de desenvolvimento de pessoas, destacamos:

1.Tutoria: é a assistência prestada por um tutor (*mentoring*), que proporciona orientações, guia, aconselhamento, crítica ou sugestão para auxiliar no crescimento do colaborador.

2.Coaching: é o ato de auxiliar uma pessoa ou uma organização a atingir seus objetivos e metas, despertando todas as suas capacidades. Nesse processo, o profissional *coach* é quem conduz, diferentemente do tutor, que apenas observa e aconselha.

3.Aconselhamento de funcionários: o gerente aconselha e assessora os colaboradores no que se refere ao desempenho de suas atividades. Assemelha-se muito à tutoria, mas ambas se diferem em um aspecto: o aconselhamento só ocorre quando surge um problema de desempenho e disciplina.

Outro elemento importante de se desenvolver dentro de uma organização é a comunicação. Muitas vezes, o processo de treinamento e desenvolvimento não é bem-sucedido pela falta de comunicação. Ela entra como peça-chave para a preparação de novos cenários dentro do ambiente organizacional.

Logo, a utilização de instrumentos de comunicação, como intranet, palestras, *brainstorming*, comunicados, livretos informativos, reuniões e quadro de aviso, são essenciais para que os colaboradores estejam em sintonia com os objetivos e mudanças da organização

6

Manter pessoas

Atualmente, recrutar, selecionar e aplicar pessoas não são processos suficientes para manter a viabilidade de uma organização. Torna-se fundamental planejar e executar ações que mantenham os colaboradores satisfeitos e fidelizados a longo prazo.

O processo de manutenção de pessoas assegura aos colaboradores de uma organização, além da satisfação e motivação, elementos ligados à sua condição física, psicológica e social. Todos esses elementos visam propiciar aos colaboradores um ambiente de trabalho seguro e amigável.

Neste capítulo, trabalharemos o processo de manter pessoas em uma organização, abordando as relações entre seus membros e com os sistemas de higiene, segurança e qualidade de vida.



O processo de manter pessoas é fundamental para assegurar à organização bons resultados. E não só resultados ligados aos processos, mas também ao faturamento e à lucratividade. Há ainda aqueles que consideram o processo de manter pessoas como gestão de talentos. É uma estratégia de garantir que esses talentos sejam mantidos.

Manter as pessoas no quadro social da organização possibilita maior produtividade e comprometimento dos colaboradores. Além disso, contribui para a construção de um ambiente organizacional harmônico e reduz a indolência social e a indisciplina.

Portanto, manter pessoas em uma organização é muito mais que oferecer salários maiores e benefícios financeiros; é motivar os colaboradores, de forma que eles sintam a necessidade de continuar ali. É criar neles um sentimento de pertencimento, de que suas habilidades e conhecimentos são importantes para a organização em que estão inseridos.

1. A DISCIPLINA

No ambiente organizacional, a disciplina se refere à condição de como o colaborador conduz o seu próprio comportamento, de acordo com as regras e procedimentos inerentes à organização. Está intimamente ligado à autodisciplina e ao autocontrole. É a forma como as pessoas lidam e ajustam suas atitudes e comportamentos com as regras da organização, enquanto ela monitora o alcance de metas e o cumprimento dos objetivos.

- **Disciplina progressiva:** Nesse tipo de ação disciplinar, o colaborador é alertado e tem a oportunidade de retificar seu comportamento antes de ser desligado da organização
- **Disciplina positiva:** Nesse tipo de ação, a punição é substituída por sessões de aconselhamento entre colaborador e supervisor. Nessas sessões, o colaborador aprende com os erros cometidos e junto com o supervisor traça planos para uma mudança positiva em seus comportamentos.

2. HIGIENE NO TRABALHO

A higiene do trabalho ou higiene ocupacional é um conjunto de medidas preventivas relacionadas ao ambiente do trabalho, visando à redução de acidentes e doenças físicas e psicológicas.

Em geral, os itens que estão relacionados ao programa de higiene no trabalho são:

- No que tange ao ambiente físico de trabalho: iluminação, ventilação, temperatura, ruídos e conforto.
- Em relação ao ambiente psicológico de trabalho: relacionamentos humanos agradáveis, tipo de atividade agradável e motivadora, estilo de gerência democrático e participativo, eliminação de possíveis fontes de estresse, envolvimento emocional.
- No que se refere à ergonomia: máquinas e equipamentos adequados às características humanas, mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas, ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano.
- Saúde ocupacional: sistemas de indicadores e relatórios médicos, regras e procedimentos para prevenção médica.

3. SEGURANÇA DO TRABALHO

Pode ser entendida como o conjunto de medidas técnicas administrativas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes. Isso ocorre por meio da eliminação de condições inseguras do ambiente e pela instrução ou convencimento dos colaboradores para a implementação de práticas preventivas no ambiente organizacional.

4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

É o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente do trabalho, a satisfação no trabalho executado e o reconhecimento pelos resultados obtidos.

Alguns critérios podem ser utilizados para aferir a qualidade de vida no trabalho, como:

- Compensação justa e adequada;
- Condições de trabalho;
- Uso e desenvolvimento de capacidades;
- Oportunidade de crescimento e segurança;
- Integração social na organização; constitucionalismo;
- Trabalho e espaço total de vida; e
- Relevância social da vida no trabalho

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é vista como caráter, personalidade utilizada como conjunto de convicções importantes que os membros de uma organização compartilham.

Pode-se dizer que é a forma como a empresa percebe seus colaboradores, se são confiáveis ou não, se necessitam de controle ou não. É um fato que deve ser levado em consideração devido ao valor que a empresa dá aos seus recursos humanos

6. CLIMA ORGANIZACIONAL

É a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela “atmosfera psicológica” que todos nós percebemos quando entramos em determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos a vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

7

Monitorar pessoas

O comportamento das pessoas é algo muito importante dentro das organizações, independentemente da atividade exercida ou nível hierárquico. Por isso, cada vez mais esse processo se torna indispensável. O monitoramento consiste em acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas na execução de todas as atividades e operações dentro da organização, a fim de garantir que o planejamento seja executado e os objetivos sejam alcançados.



Quando bem executado, o monitoramento evita problemas internos e externos, uma vez que possibilita verificar se os colaboradores estão alocados de forma correta em seus cargos e exercendo com eficácia suas funções. Em uma abordagem moderna, o monitoramento não deve remeter à intenção de fiscalizar, mas sim de monitorar o comportamento com o objetivo de informar aos colaboradores o seu desempenho nas atividades e sua contribuição para o alcance dos objetivos e o cumprimento da missão da empresa.

Existem diversos meios de se fazer o monitoramento, mas o mais usual é por meio dos Sistemas de Informação Gerencial (S.I.G). No ambiente globalizado e informatizado em que estamos inseridos, os sistemas de informações desempenham um papel vital tanto no departamento de gestão de pessoas, como nos demais. Além de tornar as operações mais eficientes, os sistemas agem como ferramenta estratégica na tomada de decisão. Constantemente são tomadas decisões a respeito dos colaboradores e, ao mesmo tempo, acessadas informações sobre o seu desempenho. Por isso, a necessidade de um sistema de informação integrado e a compreensão sobre o seu funcionamento.

As organizações modernas também tendem a abrir os sistemas de informação de forma retroativa para seus colaboradores, de forma a informá-los sobre seu próprio desempenho na organização. Mais adiante, iremos conhecer melhor os sistemas de informações de gestão de pessoas e sua importância no processo de monitoramento. Mas agora, iremos estudar a base de um sistema de informação: os bancos de dados.

1. BANCO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A base de um sistema de informação é o banco de dados, que consiste em um sistema de armazenamento, acumulação e organização de dados capazes de serem lidos, editados, complementados, relacionados e processados para a obtenção das informações.

Nesse sentido, um dado isolado não apresenta um resultado relevante, pois é apenas um registo e não leva a nenhuma compreensão; mas, quando processados (classificados, armazenados e relacionados), ganham significado, se transformando em informações relevantes que vão auxiliar na tomada de decisão.

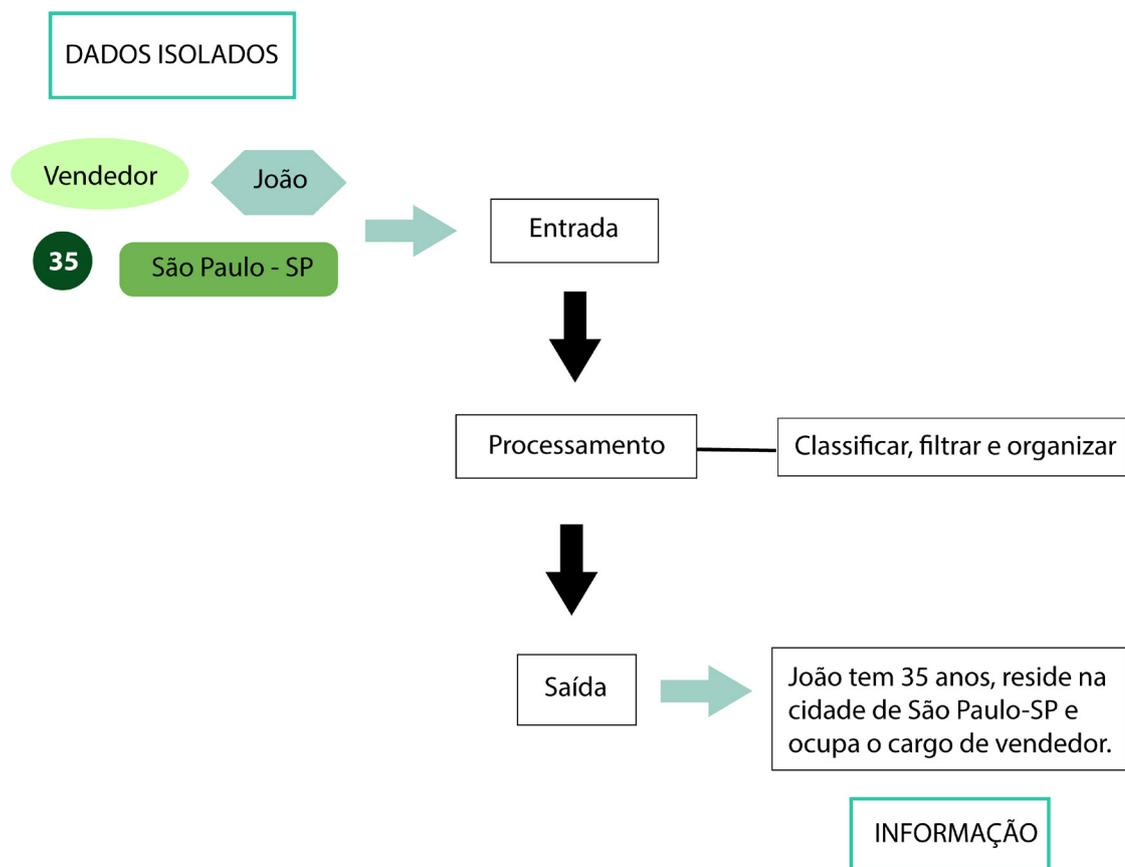


Figura 9: Exemplo de Banco de Dados de Gestão de Pessoas

A integração dos dados de forma lógica facilita o acesso às informações e elimina a redundância de dados; torna mais eficiente os processos internos e externos, e reduz a memória para os arquivos. Você já imaginou se todos os dados dos funcionários de uma grande empresa fossem registrados em papel almaço?

Com certeza o tempo gasto para acessá-los seria muito maior, o que afetaria todos os demais processos. Apesar de apresentar um custo elevado para a implantação e manutenção, as vantagens são muitas:

- Redução do esforço humano;
- Maior controle e disponibilidade dos dados;
- Evita redundância
- Facilita o compartilhamento de dados;
- Garante a segurança e a integridade das informações.

É comum que as organizações utilizem bancos de dados relacionados entre si, armazenando dados a respeito de diferentes classes.

É importante também que haja, continuamente, a manutenção e atualização do banco de dados, em especial, dos dados pessoais, como novo endereço, novas competências, experiências, participação em cursos externos, etc. Na maioria dos casos, essa responsabilidade fica à cargo do gerente de linha.

2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)

Em meio a era da informação, os SIGs têm se mostrado indispensáveis para a sobrevivência das empresas no mercado, pois manipulam os dados de todos os setores de forma integrada, gerando informações que auxiliam desde as operações e processos de produção até à tomada de decisão estratégica, para alcançar vantagem competitiva.

Esse processo envolve pessoas, *software*, *hardware*, dados e redes. Cada um desses componentes contribui, de alguma forma, para o processamento das informações:

- Recursos humanos: são os usuários do sistema e também os especialistas em sistemas de informação;
- Recursos de softwares: são os programas e procedimentos utilizados no sistema;
- Recursos de hardwares: são os aparatos físicos, como máquinas e equipamentos utilizados no processamento;
- Recursos de dados: são os bancos de dados e as bases de conhecimento da empresa;
- Recursos de rede: são os meios de comunicação, como a internet, e os suportes de rede.

2.1. Sistema de informação gerencial na gestão de pessoas

Na gestão de pessoas, os sistemas de informações podem beneficiar os administradores na tomada de decisão, os gerentes de linha no monitoramento e até os próprios colaboradores, de forma simultânea.



O desempenho de cada colaborador é de interesse do gerente, mas também do próprio colaborador, bem como informações sobre ofertas de posições e treinamentos, além de fornecer informações sobre a posição da empresa no mercado. Assim, as organizações podem compartilhar suas informações com seus funcionários, quando necessário, e devem aderir a um sistema que atenda exatamente às suas necessidades de informações.

É evidente que a adoção de um novo sistema de informação requer treinamento para todos usuários, a fim de que opere de forma eficiente, além da manutenção do sistema e sua constante avaliação. O treinamento antes da implantação do sistema faz com que os usuários compreendam tanto o funcionamento quanto a sua importância. Já a manutenção evita problemas futuros, além de verificar alguma inconsistência presente. A avaliação do sistema é importante para verificar se os usuários estão interagindo de forma correta e se, de fato, o sistema está trazendo resultados ao desempenho da organização

8

Exercícios para fixar o conteúdo

- 1) **Com relação ao processo de recrutamento externo de pessoal, é CORRETO afirmar que:**
 - a) Renova e enriquece os recursos humanos da organização.
 - b) Aborda candidatos reais ou potenciais, aplicados unicamente na própria empresa.
 - c) Pode envolver planos de carreira de pessoal.
 - d) Apresenta maior índice de validade e segurança.
 - e) É uma fonte poderosa de motivação para funcionários.

- 2) **(FCC–2012) Todo processo de seleção de pessoal baseia-se, fundamentalmente, na análise comparativa de dois campos:**
 - a) Características do cargo e exigências do candidato.
 - b) Exigências do cargo e características do candidato.
 - c) Características da função e exigências da organização.
 - d) Exigências da função e características da organização.
 - e) Características do cargo e exigências da função.

- 3) **A respeito do recrutamento, julgue a afirmativa e justifique: “O recrutamento misto de pessoas pelas organizações caracteriza-se pela busca de empregados qualificados dentro da própria organização, em outras organizações e no mercado”.**

- 4) **(UNIP) A seleção resulta basicamente na:**
 - a) Escolha dos melhores funcionários da organização e sua premiação.
 - b) Especificação do cargo ou competências desejadas
 - c) Análise e descrição dos cargos que se pretende preencher.
 - d) Comparação entre os requisitos de um cargo com o perfil dos candidatos.
 - e) Decisão da chefia imediatamente responsável pelo cargo.

- 5) **(MPE/RN,2012) Em um ambiente desafiador e em constante inovação, o método de recrutamento interno apresenta como vantagem em relação ao recrutamento externo:**
 - a) Facilitar conservantismo e favorecer a rotina.
 - b) Motivar e encorajar os funcionários atuais.
 - c) Manter inalterado o patrimônio humano da organização.
 - d) Bloquear a entrada de ideias novas.
 - e) Exigir a constante socialização organizacional dos membros.

- 6) **O recrutamento interno é:**
 - a) Um conjunto de procedimentos que visa atrair quaisquer candidatos potencialmente qualificados para ocupar cargos dentro da organização.
 - b) Um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados para ocupar cargos dentro da organização, quando não é possível o aproveitamento do quadro funcional existente.
 - c) Uma técnica de seleção de candidatos que apresenta critérios válidos apenas

para uma organização específica.

- d) Um método de atração de bons profissionais do mercado que já estejam trabalhando dentro de uma organização concorrente.
- e) Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa identificar e atrair candidatos que já trabalham na organização para outros cargos e funções mais complexas e motivadoras.

7) (CELESC/SC,2018) Assinale a alternativa que indica corretamente o processo cujo objetivo é avaliar as competências, habilidades e qualificações dos candidatos, bem como sua adequação e pertinência em relação às exigências do cargo:

- a) Processo de Seleção.
- b) Processo de Orientação.
- c) Processo de Remuneração.
- d) Processo de Recrutamento.
- e) Planejamento de Recursos Humanos.

8) (UERR - 2018 - SETRABES) Analise estas sentenças e atribua valores verdadeiro (V) ou falso (F), referente ao processo de recrutamento e seleção de pessoas:

() Dentre os candidatos recrutados, a seleção busca os que são mais adequados aos cargos existentes, visando manter ou, ainda, aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, e a eficácia da organização.

() Antes de qualquer processo seletivo, faz-se necessário o levantamento do perfil adequado do candidato que deverá preencher a vaga. O perfil para o cargo deve ser definido se adequando às competências necessárias para que a vaga disponível venha a ser ocupada de acordo com os objetivos da empresa.

() O processo seletivo usa como base os dados e as informações a respeito do cargo a ser preenchido, em função das competências desejadas para a sua ocupação. Apesar disso, a seleção nunca pode ser considerado um processo de comparação para decisão. As pessoas são diferentes em suas habilidades e experiências.

() O recrutamento e a seleção não são uma atividade que deve ficar restrita à área de gestão de pessoas.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA, de cima para baixo:

- a) V, F, V, F
- b) V, V, F, V
- c) F, V, F, V
- d) F, V, V, V
- e) V, F, V, V

9) (Quadrix - 2017 - CRMV-DF) Analise a afirmativa: "Com relação à postura profissional, às relações interpessoais e à comunicação no contexto organizacional, julgue os itens que se seguem. O desenvolvimento das pessoas no contexto organizacional não depende do relacionamento interpessoal, mas sim da oferta de cursos e treinamentos apresentados pela empresa."

10) Essas formas compõem a base de um sistema de remuneração:

- a) A remuneração por competências, salário indireto e a participação acionária.
- b) A remuneração por habilidades, previdência complementar e participação acionária.
- c) A remuneração por habilidades, a remuneração por competências e o salário

indireto.

d) A remuneração funcional, a remuneração por habilidade e a remuneração por competências.

- 11) **Os Programas de Benefícios e Incentivos interferem diretamente no comportamento dos trabalhadores. Dentre os fatores que são reflexos dessa política, estão o comprometimento, a satisfação e a motivação, os quais se refletem diretamente nos resultados desejados pela empresa.**

Assim, assinale a alternativa CORRETA:

- a) O plano de recompensas é similar ao plano de distribuição de benefícios obrigatórios.
- b) A remuneração variável é um poderoso instrumento de motivação para os trabalhadores.
- c) O programa de benefícios e incentivos sempre atende às reais necessidades dos colaboradores, contribuindo meramente para motivação deles.
- d) Os sistemas de remuneração são ordenados na variação de um agrupamento de forças, a qual remete meramente aos fatores internos da empresa.
- e) O elemento mais importante no contexto dos benefícios são as influências que as empresas sofrem dos sindicatos para criar suas políticas voltadas para pessoas.

- 12) **“(…) Considera-se a produção alcançada pelo funcionário, logo, o valor do salário varia conforme a quantidade produzida (…)”.** Esta definição refere-se a:

- a) Salário por Unidade de tempo.
- b) Remuneração indireta.
- c) Salário por Resultado.
- d) Remuneração não financeira.
- e) Salário por tarefa.

- 13) **De acordo com os principais bancos de dados utilizados na gestão de pessoas, julgue as afirmativas, atribuindo valores verdadeiro (V) ou falso (F).**

() O Cadastro pessoal tem informações a respeito do cargo ocupado e suas respectivas funções.

() O cadastro de remunerações tem informações referentes ao salário do funcionário e seus benefícios.

() O cadastro de benefícios contém dados sobre os treinamentos pelo qual o funcionário já passou.

Na ordem, marque agora a sequência CORRETA:

- a) VVV
- b) VFV
- c) VFF
- d) FVF
- e) FFF

- 15) **(IBFC - 2016) As alternativas trazem algumas das ações promotoras de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), EXCETO:**

- a) Criar formas de melhorar o aproveitamento de habilidades a partir do espírito competitivo e uso de recompensas distintivas entre os profissionais.
- b) Desenvolver capacidades de autonomia e de percepção do significado do trabalho

na atividade realizada.

c) Buscar a integração social e interna, a fim de promover o senso comunitário, a diminuição de preconceitos.

d) Criar áreas comuns para integração dos servidores e, também promover relacionamentos interpessoais.

e) Respeitar a legislação garantindo ao funcionário o direito à liberdade de expressão, à privacidade pessoal e tratamento imparcial.

8.1. Exercícios para praticar

- 1) **Quais as técnicas de coleta de informações sobre o cargo? Explique-as**
- 2) **Quais as questões fundamentais na avaliação de desempenho?**
- 3) **Explique a avaliação participativa por objetivos (APO)**
- 4) **Explique a avaliação de desempenho 360°.**
- 5) **Quais os tipos de remuneração?**
- 6) **Em quais aspectos a remuneração pode afetar a vida dos colaboradores? Explique.**
- 7) **Quais as vantagens da remuneração por competências?**
- 8) **Julgue a afirmativa: “As expressões ‘salário’ e ‘remuneração’ remetem ao mesmo significado”.**
- 9) **Um treinamento é capaz de solucionar todos os problemas e necessidades identificados em uma organização? Por quê?**
- 10) **O que diferencia o treinamento do desenvolvimento?**
- 11) **Quais os benefícios de se ter um programa de manutenção de pessoas?**
- 12) **O que é disciplina progressiva? Como funciona?**
- 13) **O que é disciplina positiva? Como funciona?**
- 14) **Defina higiene do trabalho e quais são os seus principais itens de atuação.**
- 15) **Explique as condições inseguras e os atos inseguros.**
- 16) **Qual é a tendência das organizações contemporâneas no processo de monitoramento de gestão de pessoas?**
- 17) **Qual a importância do processo de monitorar pessoas nas organizações?**

18) Diferencie: dados e informação.

19) Quais os dados estão presentes no “cadastro de remunerações”?

20) Quais as ações devem ser tomadas antes, durante e depois da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de pessoas?

9

Estudos de casos

1. COOPNORTE: O envolvimento da gerência e equipe

A Cooperativa dos Agricultores do Norte de Minas (CoopNorte) utiliza um moderno processo seletivo feito em equipe e focado em objetivos claros. Após a pré-seleção, cada candidato passa por dezenas de entrevistas com gerentes de vários níveis, colegas e subordinados potenciais. Se a posição é de gerência, o diretor da área fará entrevistas. Os entrevistadores se concentram em traços comportamentais (trabalhar em equipe) e dão relativa importância aos conhecimentos técnicos. O recado é:

- As entrevistas sinalizam que a cooperativa dá importância e se interessa pelo candidato e seu ambiente de trabalho.
- O enorme investimento de tempo dos agentes e colegas significa que eles têm responsabilidade direta de preencher cada posição. E eles têm de decidir duas coisas: os requisitos a privilegiar no processo e conciliar sua escolha ajudando os futuros colegas.

A seleção do pessoal ficou importante demais para ficar nas mãos de alguns especialistas de RH, que podem ajudar como consultores internos. A mensagem é clara e simples: que todos os funcionários de linha se concentrem em certos traços essenciais que serão úteis para o mundo de amanhã.

Dadas as informações:

- a) Explique as bases do processo seletivo desta cooperativa.
- b) Como você definiria a filosofia de trabalho desta organização?
- c) Qual a sua opinião a respeito do método utilizado?
- d) Como você participaria da seleção de pessoas em uma cooperativa assim?

2. Firestone Tire & Rubber

A Firestone Tire & Rubber é a segunda maior empresa de pneus nos Estados Unidos, com 18% do mercado americano. Ela produz e comercializa pneus e produtos de borracha para carros, caminhões, ônibus, tratores e aviões. Os pneus são vendidos por 2.100 lojas e representantes independentes. As lojas funcionam como “lincagem” vital com os consumidores.

Os gerentes de lojas constituem o recurso humano-chave na determinação das vendas e lucros da empresa. O desempenho de cada gerente de loja é avaliado anualmente pelo seu chefe imediato. Os gerentes de lojas têm várias responsabilidades. Devem assegurar o máximo volume de vendas e o máximo lucro líquido. Supervisionam as fases da operação da loja – vendas, *merchandising*, serviços, preços e manutenção. São responsáveis pelo controle de todos os ativos da loja e prevenção de riscos e de perdas.

Os gerentes entrevistam, selecionam, treinam e supervisionam os funcionários, seguindo seu progresso e desenvolvimento. Conduzem reuniões com funcionários e acompanham

sua produtividade. Estabelecem cotas de vendas para os funcionários e avaliam seu cumprimento. Trabalham com pessoal de vendas e agem pessoalmente em assuntos comerciais que envolvam outros representantes. Interpretam e explicam as políticas de operação e procedimentos das lojas para os subordinados a fim de manter sua adesão. Investigam queixas e fazem os ajustes necessários. Mantêm a limpeza das lojas. Cuidam também de:

- A – Administração de Recursos Humanos – 30%
- B – Vendas e promoção de vendas – 30%
- C – Inventário de vendas e controle de despesas – 15%
- D – Controles – 10%
- E – Funções variadas – 15%

Questões:

- a) Qual a sua opinião sobre a descrição das responsabilidades dos gerentes de loja da Firestone?
- b) Qual a parte da avaliação do desempenho utilizada pela Firestone que requer julgamentos?

3. COPFIM

A Cooperativa de serviços Financeiros de Guaratinguetá (COPFIM) oferece serviços financeiros para agricultores e microempresários da região. No final deste ano, a cooperativa decidiu realizar um evento de confraternização de final de ano, celebrando os bons resultados alcançados. Foram oferecidas diversas premiações devido ao bom desempenho dos funcionários. A premiação foi feita da seguinte forma:

- 1º lugar: Uma motocicleta
- 2º lugar: Um final de semana com acompanhante em um hotel-fazenda.
- 3º Lugar: Um celular

Mauro é funcionário da empresa há apenas um ano, mas foi graças a ele que a cooperativa conseguiu subir o número de cooperados. Ele foi responsável pela criação de um sistema de fidelização inovador. Devido a isso, Mauro recebeu a maior premiação do evento. Qual foi o tipo de recompensa que foi concedida a Mauro? Qual a sua opinião sobre esse método?

4. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PESSOAS: Um estudo de caso sobre mudanças na Cooperativa de Consumo dos Servidores de Bujaribi.

Com a velocidade dos avanços da tecnologia atual, fica praticamente inviável manter uma organização sem atualizar ou mudar seus sistemas de informação. Para se manter competitivo, ganhar agilidade e diminuir gastos, entre outros fatores, é que as empresas buscam novas formas de continuar atuando no mercado, sem prejuízo de sua atual posição. Foi com base nisso que a Cooperativa de Consumo dos Servidores de Bujaribi, assim como muitas outras empresas, foi atrás de um novo sistema de informação que pudesse mantê-la onde está hoje e ainda proporcionar crescimento no mercado.

Quando a cooperativa resolveu mudar um de seus sistemas de informação, buscava melhorar gradativamente os processos existentes, viabilizar as tecnologias para todos da empresa, simplificar o trabalho e ter melhorias, como retorno, manter os cargos das pessoas

sem que ninguém fosse prejudicado, mas tornando cada um mais eficiente e, com isso, alcançar um baixo risco de fracasso e perturbações.

A necessidade de um novo sistema de informação surgiu com o crescimento da empresa, aliado às novas tecnologias que estavam e estão à disposição no mercado. Como é comum acontecer, durante o crescimento de uma empresa, fatos foram salientados no sentido de que um dos atuais sistemas de informação da empresa não contemplava todas as informações necessárias para execução das rotinas bancárias. Além disso, havia uma grande dificuldade de navegação nesse sistema; essas percepções ocorreram há cerca de cinco anos, quando a empresa uniu esforços no sentido de buscar uma solução para os problemas apresentados pelos usuários.

A partir da necessidade aparente, a diretoria da cooperativa, juntamente com técnicos da área de TI (tecnologia da informação), solicitou uma consultoria especializada; a qual, em conjunto com os técnicos do banco, desenvolveu o novo sistema, de forma que atendesse às demandas das agências. Entre processo de criação e implantação, foram dispensados, em média, 2 anos, e o sistema está em uso desde julho de 2006, sendo aperfeiçoado sempre que novas necessidades surgem. No momento da implantação, porém, um grande problema se manifestou: a capacidade de *hardware* e *software* das máquinas do banco não suportava o novo sistema. Daí, a necessidade de troca de todo maquinário da empresa, o que foi extremamente bom para todos, para a empresa e os usuários finais.

No lançamento do novo sistema, os gerentes das agências foram convocados para uma reunião na qual foram apresentados ao novo produto, e puderam aprender como funcionaria. A partir daí foi implantado o sistema em toda rede da cooperativa; manuais foram distribuídos aos funcionários, junto com vídeos explicativos e instruções normativas, que estão sempre disponíveis nos sistemas internos da cooperativa e na intranet.

Como é natural ao ser humano, no início da implantação, grande parte dos funcionários reagiu à mudança, reclamou e criou animosidades. No entanto, com o decorrer do tempo e vendo que os gerentes também passavam pelo mesmo processo de adaptação, os funcionários foram se habituando ao sistema. Apesar de ter sido fornecido material sobre o novo sistema, alguns usuários alegaram na pesquisa que houve falta de informação sobre ele.

Quando perguntados sobre as necessidades anteriores atendidas e as vantagens geradas pelo sistema, tanto funcionários como gestores foram unânimes em afirmar que ganharam agilidade e qualidade nas informações, com o maior detalhamento delas e com acesso reduzido de janelas, o que facilita a navegação. Também se percebeu maior agilidade nas operações de crédito, muito importantes na agência, e a interligação entre outros sistemas e o atual, o que facilitou o trabalho interno. Criou-se um sistema autoexplicativo e com maior número de informações; é claro que ainda há necessidades de mudança, às quais estão sendo supridas gradativamente; alterações são implantadas sem prejuízo do uso do sistema, sem que os funcionários percebam no ato, o que é bom, pois não atrapalha a rotina do banco e ainda gera maiores benefícios com as novidades incluídas.

É claro que não aconteceram apenas coisas boas com a implantação do novo sistema. Além da inicial resistência dos funcionários contrários à mudança, o sistema no princípio era lento e apresentava falhas na integração das informações e na própria integração em rede com outros sistemas, fato que hoje foi corrigido e vem sendo aperfeiçoado constantemente como pôde ser observado e vivenciado.

Como um último ponto, foram analisadas as maneiras como os gestores lidaram com seu capital humano quanto à resistência à mudança. Do ponto de vista dos subordinados, os superiores lidaram com a situação passando informações na medida do possível e fazendo

uso do departamento de TI para dar suporte aos funcionários que tinham dúvidas; os próprios funcionários afirmaram que, com o tempo, as reclamações foram diminuindo conforme o sistema foi sendo absorvido. Na visão dos gestores, cada caso foi estudado e tratado da maneira que na hora parecia mais adequada, junto com treinamentos via intranet, e com muita paciência e colaboração, mostrando aos funcionários que eles estavam na mesma situação, visto que também lidam com o sistema diariamente., Assim a aceitação foi mais tranquila e os problemas foram se resolvendo.

Conclusão

De modo geral, percebeu-se com o estudo realizado que a escolha por mudança de sistema foi uma decisão necessária e acertada por parte da instituição. Ela, apesar de enfrentar diversos tipos de problemas, inclusive a resistência dos próprios funcionários, soube contornar e mostrar o lado positivo da situação para todos. Hoje, além de ter melhorado as rotinas da cooperativa e dos funcionários, o novo sistema melhorou também a imagem da empresa perante o público que atende, pois o atendimento é feito mais rápido e há mais opções de autoatendimento à disposição dos clientes.

É fato que, durante as pesquisas, houve momentos em que os funcionários se contradisseram, o que ficou claro no momento da alegação de falta de informações sobre o novo sistema, e depois na afirmação de as dúvidas terem se dissipado por ser o sistema autoexplicativo. Tais dados são relevantes, pois, em se tratando de uma mudança grande, como foi esta, pode-se entender as reações que ocorreram, e sem problemas lidar com elas bem como foi feito. Hoje, a instituição não encontra problemas significantes com seu novo sistema, e pode-se afirmar que os resultados obtidos dessa mudança foram e continuam sendo satisfatórios. Os empecilhos enfrentados valeram à pena, pois a imagem da empresa vem se fortalecendo sempre, cumprindo com um dos objetivos que levaram a correr os riscos dessa mudança.

Gabarito:

1	A
2	B
4	D
5	B
6	E
7	A
8	B
10	D
11	B
12	C
13	D
15	E

cead_{UFV}