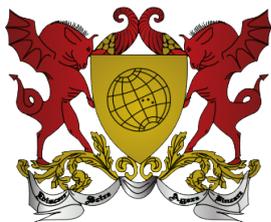


CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS

Adriana Ventola Marra



Universidade Federal De Viçosa
Reitor: Demetrius David da Silva

Vice-Reitora: Rejane Nascentes

Coordenadoria de Educação
Aberta e a Distância

Diretor: Francisco de Assis Carvalho Pinto

Organizadores:

Edição de Conteúdo e CopyDesk:

João Batista Mota

Layout:

Antônio dos Santos

Editoração Eletrônica:

Beatriz Fonseca

Mariana Jovita



Este obra está licenciada com uma Licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

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.



DESTAQUE: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



GLOSSÁRIO: Informações pertinente 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.



PARA REFLETIR: vai fazer você relacionar um tópico a uma situação externa, em outro contexto



EXERCÍCIOS: são momentos para você colocar em prática o que foi aprendido.

Sumário

A gestão de pessoas nas organizações.....	7
1. Para início de conversa...	7
2. Desafios competitivos e perfil do gestor de pessoas	8
3. Histórico da Gestão de Pessoas no Brasil e no mundo	10
4. Referências	17
Gestão estratégica de pessoas	18
1. Planejamento estratégico: relembrando alguns conceitos.....	18
2. Planejamento estratégico e gestão de pessoas	19
3. Referências	26
Descrição e análise de cargos	27
1. Conceitos fundamentais para a análise de cargos	28
2. Etapas da análise de cargos	29
3. Redação da descrição de cargos	31
4. Referências	35
Suprimento de pessoal: recrutamento e seleção	36
1. Recrutamento.....	36
2. Processo de recrutamento	40
3. Seleção	42
4. Referências	47
Treinamento e desenvolvimento de pessoas	49
1. Treinamento, desenvolvimento e educação: diferenciações e aproximações.....	49
2. Treinamento de integração de novos funcionários.....	51
3. Etapas do processo de treinamento	52
4. Avaliações do treinamento	60
5. Referências	64
Avaliação de desempenho.....	65
1. Definições e objetivos	65
2. Etapas do processo de gestão do desempenho.....	67
3. Fontes para a avaliação de desempenho	69
4. Métodos de avaliação de desempenho	71
5. Referências	77
Sistema de recompensas: remuneração e benefícios .	78
1. Remuneração e política de remuneração	78
2. Alinhando a remuneração à estratégia organizacional	78
3. Remunerações diretas: tipos de salário	82
4. Remunerações indiretas: benefícios	82
5. Construindo um plano de remuneração: critérios de diferenciação	83
6. Referências	88

Gestão por competências	89
1. <i>Histórico e Abordagens</i>	89
2. <i>Entendendo o que são competências</i>	90
3. <i>Implantando um modelo de gestão por competências</i>	95
4. <i>Referências</i>	98
Desligamento de pessoal: demissão e aposentadoria	99
1. <i>Demissão</i>	99
2. <i>Aposentadoria</i>	104
3. <i>Referências</i>	106
Gabarito	108

Apresentação

Prezado(a) estudante!

Seja bem-vindo(a) à disciplina Gestão de Pessoas. Este material tem como principal finalidade auxiliar você no entendimento das questões voltadas à gestão das pessoas nas organizações.

Afinal, sabemos que todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, dependem das pessoas para suas atividades e as pessoas também não vivem sem as organizações. Organizações e pessoas convivem diariamente nessa relação de interdependência. Pense:

Você vai à escola, ao trabalho, ao banco, ao restaurante... todos são organizações. E, em todas, você é atendido(a) e interage com pessoas.

Para muitas organizações, seus(uas) trabalhadores(as) são seu ativo mais valioso. E são mesmo! A cada dia, fica mais evidente que as pessoas são o melhor diferencial e a maior vantagem competitiva de todas as organizações. Sem pessoas competentes e capazes, não é possível para qualquer organização competir e sobreviver no mercado!

Assim, uma boa gestão de pessoas é essencial para as organizações. Os responsáveis pela área de gestão de pessoas ajudam na atração e manutenção de novos talentos para a organização, na estruturação das equipes, nos processos de avaliação de desempenho, no desenvolvimento de novas competências, no estabelecimento de uma remuneração adequada e na manutenção dessas equipes comprometidas e motivadas. Dessa forma, uma boa gestão de pessoas faz toda a diferença na eficiência e na eficácia organizacional.

Vamos iniciar, agora, nossa disciplina e descobrir a importância da gestão de pessoas nas organizações. Desejo a você um ótimo aproveitamento na disciplina e em suas atividades profissionais como técnico em administração!

Prof.^aDr.^a Adriana Ventola Marra

A gestão de pessoas nas organizações

1. Para início de conversa...

Todas as organizações são formadas por pessoas; só que as pessoas não formam apenas as organizações. Elas são essenciais para a sua dinâmica: realizam suas atividades e seus processos; inovam, criam e recriam; conferem um diferencial e são a vantagem competitiva das organizações. São a vantagem competitiva por serem únicas, inimitáveis, insubstituíveis em suas qualidades raras. Isso quer dizer que, por tais características, uma boa gestão de pessoas torna-se essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações.

A gestão de pessoas sempre foi chamada de Administração de recursos humanos. Mas existe diferença entre os dois termos? E se existe, qual é?

Primeiramente, devemos saber que o termo mais atual nas empresas é Gestão de pessoas. Mas isto não quer dizer que a terminologia “administração de recursos humanos”, ou simplesmente RH, deixou de existir; apenas é menos utilizada.



Também temos que pensar na diferença entre pessoas e recursos. A palavra recursos nos remete a coisas materiais, como computadores e máquinas, ou financeiras, como capital e dinheiro em caixa. Mas as pessoas, como vimos, são únicas, inimitáveis e insubstituíveis em suas qualidades e, portanto, responsáveis pela vantagem competitiva das organizações. Por esse motivo, não devem ser tratadas apenas como recursos, mas precisam ser valorizadas. Então, a mudança na terminologia vem para destacar a importância de se valorizar as pessoas nas empresas.



Figura 1.1: Importância do treinamento dos colaboradores dentro das empresas

Fonte: <https://pixabay.com/>

Contudo, não pode haver apenas uma mudança de terminologia. Muitas empresas ainda enxergam as pessoas apenas como recursos, mas usam os novos termos para atrair e manter bons profissionais.

É necessário que o discurso esteja em consonância com a prática, e que as pessoas realmente sejam consideradas o elemento central das organizações e respeitadas como tal. É preciso haver uma mudança na mente dos gestores que passem a enxergar as pessoas como seres humanos que fazem toda a diferença no processo administrativo.



Visite o site da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos) e navegue em seus artigos sobre as tendências da Gestão de Pessoas para a **Indústria 4.0** <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/>



Indústria 4.0 ou quarta revolução industrial: é um termo usado para definir a aplicação de novas tecnologias e inovação nos processos organizacionais. Tem como marcas a automação das tarefas e o controle de dados e informações

Para compreender tais mudanças, precisamos entender sobre os desafios competitivos das organizações e o novo perfil do gestor de pessoas, bem como um pouco da história da gestão de pessoas no mundo e no Brasil.

2. Desafios competitivos e perfil do gestor de pessoas

Os principais desafios competitivos para as organizações atuais são (BOHLANDER; SNELL, 2014):

- 1) Tornar-se global, respeitando as culturas locais e com responsabilidade social;
- 2) Adotar novas tecnologias e práticas de inovação como parte da rotina organizacional;
- 3) Desenvolver a competência de mudar constantemente seja de forma **reativa** ou **proativa**;
- 4) Ter capacidade organizacional de gerenciar o capital humano, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos;
- 5) Atender as expectativas dos clientes com qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento, e
- 6) Investir em tecnologia e inovação, porém reduzir os custos e aumentar a produtividade, maximizando a eficiência.

- **Mudança reativa:** é aquela que ocorre depois que forças externas já afetaram o desempenho organizacional.
- **Mudança proativa:** é aquela iniciada para tirar vantagem das oportunidades pretendidas pela organização.

E como o gestor de pessoas deve se comportar diante disso? Todos esses novos desafios exigem um novo perfil para os responsáveis pela gestão de pessoas. Tal perfil requer:

- 1) Saber administrar pessoas de diferentes regiões geográficas, culturas e legislações, adaptando os processos de recrutamento, seleção e treinamento, por exemplo, a um gerenciamento de âmbito global, respeitando as diferenças na gestão local dos negócios;
- 2) Cada vez mais profissionais muito qualificados e bem treinados, em função do aumento na quantidade de ocupações que exigem muito conhecimento, em decorrência das novas tec-

nologias. Por isso, o gestor de pessoas tem que saber lidar com esse novo profissional, além de trabalhar cada vez mais com **sistemas de informações de recursos humanos (SIRH)**. Tais sistemas dinamizam os processos de RH, possibilitando aos gestores focarem mais nas atividades estratégicas do negócio.

3) Que os gestores de pessoas trabalhem juntos com os demais gerentes da organização, em todos os níveis, para desenvolver uma visão de futuro e possibilitar mudanças proativas.

4) Desenvolver estratégias para atrair, desenvolver e manter os melhores **talentos** humanos disponíveis no mercado.

5) Estar envolvido em todos os processos de mudanças nos processos organizacionais que visem melhorar cada vez mais o atendimento às expectativas dos clientes. A gestão de pessoas também tem a responsabilidade de comunicar e envolver todos os trabalhadores neste processo, mantendo-os comprometidos e motivados.

6) Manter boas relações entre os trabalhadores e a organização, mesmo em tempos de corte de custos. Tais cortes, muitas vezes envolvem: redução de níveis hierárquicos, **terceirizações**, contratações temporárias, entre outras.



Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH): É um sistema que os gestores utilizam para coleta, registro, armazenamento, análise e recuperação de dados do RH da organização e de suas atividades.

Talentos: é qualquer habilidade incomum, adquirida ou natural, que leva uma pessoa a realizar alguma atividade.

Terceirização: é quando uma organização utiliza os serviços de outra organização para realizar as suas atividades-meios.



Ao analisarmos o perfil apresentado, percebemos que o responsável pela gestão de pessoas assume múltiplos papéis. Ulrich (1998) afirma que tais papéis são de: parceiro estratégico, especialista administrativo, agente de mudança e intérprete das necessidades dos trabalhadores.

- a. **Parceiro estratégico:** as práticas de gestão de pessoas devem contribuir para os objetivos estratégicos da organização, alinhados às políticas de RH e às estratégias do negócio, como veremos na próxima unidade.
- b. **Especialista administrativo:** execução de tarefas rotineiras associadas aos sistemas de admissão, demissão, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho. Como vimos, atualmente, podemos contar com os SIRH para nos ajudar nesta parte.
- c. **Agente de mudança:** preparação de todos na organização para que as mudanças estruturais e comportamentais necessárias se processem.
- d. **Intérprete das necessidades dos trabalhadores:** desenvolvimento de ações que proporcionem o comprometimento dos trabalhadores, seja pelo mapeamento dos seus principais anseios, seja estabelecendo uma organização do trabalho que facilite a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências.

Enfim, diante de uma mão de obra cada vez mais diversificada, frente às mudanças demográficas, diferenças sociais e culturais, os gestores de pessoas devem trabalhar em conjunto com os

demais gerentes da organização, aconselhando-os e orientando-os na formulação e na implementação de práticas e políticas organizacionais, que proporcionem uma relação positiva tanto para o trabalhador quanto para a organização.

Quatro tendências na busca por talentos para 2020

Quatro tendências vão movimentar o mercado de gestão de pessoas no ano de 2020. Segundo estudo realizado pela LinkedIn, as principais tendências são: experiências vividas pelos funcionários, a análise de pessoas, o recrutamento interno e equipes multigeracionais. “Cada vez mais as empresas irão investir no seu colaborador”, Jorge Marcos, presidente da ETALENT

• **Emplore Experience (EX)**

Equipes de RH estão se empenhando em proporcionar uma experiência para o funcionário, de modo a aumentar a retenção de talentos e melhorar a percepção sobre a marca da empresa. Pesquisas comprovam que dar mais atenção às experiências do funcionário aumenta a sua produtividade e torna a empresa mais adaptada às novas gerações.

• **People Analytics**

O uso e a coleta de dados na análise de pessoas vêm crescendo quase 250% nos últimos cinco anos. A People Analytic engloba muito mais que mensurar indicadores individuais. “A análise de dados de pessoas pode e deve ser usada para identificar lacunas no desempenho dos colaboradores, mensurar o Employee Experience, qualificar as formas de recrutamento e determinar as demandas do RH”, diz Jorge Matos.

• **Recrutamento Interno**

Prática comum no passado, porém, vem gradativamente retomando espaço dentro das organizações. Ao optarem por buscar entre os seus funcionários o candidato para ocupar uma vaga em aberto, as empresas perceberam melhora na retenção de talentos, aceleração da produtividade do “novo” contratado e agilidade na contratação. “Para obter os melhores resultados no processo de recrutamento interno, é preciso levar em consideração os conhecimentos, as habilidades e o comportamento dos colaboradores. Nesse sentido, quanto mais candidatos concorrerem, provavelmente mais acertada será a escolha”, orienta Jorge Matos.

• **Equipe multigeracionais**

Com o aumento da expectativa de vida e o ingresso de profissionais cada vez mais jovens no mercado de trabalho, as empresas têm agrupado profissionais de diferentes gerações. Por isso, elas devem focar esforços em descobrir o que esses times heterogêneos podem oferecer de melhor, criando condições para a colaboração e a troca de conhecimentos e experiências entre todos, beneficiando-se, assim, das potencialidades de cada geração.

(Fonte: <https://www.jornalcontabil.com.br/as-4-tendencias-na-busca-por-talentos-para-2020/>)

3. Histórico da Gestão de Pessoas no Brasil e no mundo

A gestão de pessoas ou administração de recursos humanos, como era conhecida, se desenvolveu mais no Brasil a partir da introdução do **management** ou **managerialism**, difundido principalmente após a Segunda Guerra. A adoção de ideologias e práticas gerenciais, vindas principalmente dos Estados Unidos marcaram profundamente a história e a visão que se tem da gestão de pessoas na atualidade. Contudo, é também importante compreendermos o que aconteceu antes deste período.

Vamos entender primeiramente como era a gestão de pessoas antes de 1930 e quais foram os fatos históricos mais marcantes para essa gestão no período. Vale lembrar que, do final do século

XIX até meados da década de 1920, houve um forte desenvolvimento tecnológico e econômico nos Estados Unidos e na Europa. Naquela época, as indústrias passaram por intensa mecanização e aumento da produção em massa. Mas você deve estar se perguntando: o que isto tem a ver com o desenvolvimento da gestão de pessoas?

Bem, o trabalho foi ficando sofisticado e exigindo cada vez mais um trabalhador qualificado e habilidoso. E aí a seleção de pessoas que era feita de forma improvisada e oportunista passou a ser feita de forma científica, como vimos no Taylorismo. Os trabalhadores passaram a ser treinados. E com o mercado mais competitivo, o trabalhador selecionado e treinado, o custo da **rotatividade** passou a ser alto. Então, atrair e reter os bons trabalhadores passou a ser crucial. Surgiu daí, então, a necessidade da maior valorização do trabalhador e a difusão de valores mais humanistas (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Contudo, no Brasil, a administração de pessoal (como era chamada) ainda era muito rudimentar e autoritária, sendo representada pela figura do capataz que tomava conta da turma de trabalhadores.

O Brasil, diferentemente de países da Europa e dos Estados Unidos, teve uma industrialização tardia e reduzida, com mão de obra de origem europeia. Éramos um país essencialmente agrícola e as principais classes profissionais, fora os agricultores, eram os ferroviários, portuários (economia agroexportadora) e trabalhadores de indústrias têxteis. Não existiam sindicatos formalizados e o Estado não intervinha nas relações trabalhistas. Não existiam leis trabalhistas. A **depressão de 1929** provocou impacto mundial. E, no Brasil, sua principal consequência foi a **crise do café**, que acabou por acelerar a industrialização em algumas regiões, principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo.



Management ou managerialism: cultura de gestão que valoriza a eficiência, a eficácia, a efetividade e a produtividade, com prioridade para o quantitativo, em detrimento ao qualitativo. Depressão de 1929: A maior crise do capitalismo financeiro.

Rotatividade: é relacionado com o fluxo de desligamento e de contratação de funcionários dentro da empresa.

Crise do café: Queda no preço e na importação do café como consequência da depressão de 1929.

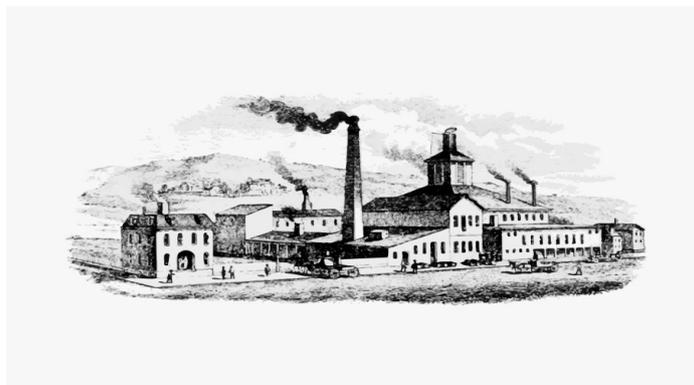


Figura 1.2: Começo da industrialização no Brasil

Fonte: <https://br.freepik.com/>.

No período entre 1930 e 1950, no Brasil, tivemos a Era Vargas, marcada pelo **Estado Novo** e o **populismo**. Também tivemos uma forte intervenção do Estado nas relações trabalhistas, a criação do Ministério do Trabalho e da **CLT**.



Estado novo: regime político brasileiro do governo Getúlio Vargas, de 1937 a 1946. Tinha como características principais: a centralização do poder, o nacionalismo, o anticomunismo e o autoritarismo.

Populismo: situação política do Brasil no período entre 1930 e 1964, marcada pela ascensão de chefes de estado carismáticos que buscavam o amplo apoio da população com um discurso de que estavam defendendo “os interesses nacionais”.

CLT: Consolidação das Leis Trabalhista surgiu em 1943, sancionada por Getúlio Vargas, com o objetivo de regulamentação das relações coletivas e individuais do trabalho.

A industrialização brasileira começava a se desenvolver. Contudo, nossa mão de obra era rural e pouco qualificada, formada basicamente de ex-escravos e peões. Também foi neste período que foram criadas as primeiras siderúrgicas, mineradoras e grandes portos, e os centros de treinamento profissional, além da implantação de cursos de aprendizagem para as indústrias nas escolas públicas (1938) e a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), em 1942.

Os trabalhadores se organizaram em sindicatos controlados pelo Estado e os sindicatos ilegais foram cassados, acusados de serem ligados aos partidos comunista e anarquista. Foram criadas as “Secção de Pessoal” incumbidas de realizar o registro legal de trabalhadores nas empresas e seguir o que estava estabelecido na CLT.

Com o fim da II Guerra Mundial e com Vargas sendo deposto do governo brasileiro, podemos dizer que iniciávamos um terceiro período. Segundo Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011, 2012), esse período, de 1950 a 1980, foi chamado de **colonização**.

Neste período, os fatos nacionais que mais marcaram a gestão de pessoas no Brasil foram:

- Política desenvolvimentista do governo brasileiro, fomentando a **indústria de base** e abertura às multinacionais (indústria automobilística e de base);
- Grande desenvolvimento dos centros de treinamento profissional, como o SENAC e pesquisa tecnológica;
- Organização profissional baseada em sindicatos com pouco controle do Estado;
- Criação do **FGTS** em 1966, eliminando a estabilidade de emprego;
- Repressão à organização sindical e às reivindicações trabalhistas - achatamento salarial até 1979; e
- Grande oferta de mão de obra, facilitando o rebaixamento dos salários e uso da rotatividade como mecanismo gerencial de controle e de redução de custos.



Colonização: Processo no qual os seres humanos ocupam novos territórios com o objetivo de habitação ou de exploração.

Indústria de base: indústrias que produzem máquinas ou matérias-primas.

FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, criado visando proteger o trabalhador demitido sem justa causa. É constituído por depósitos mensais feitos pela empresa em conta específica, vinculada ao nome do trabalhador.

O período de 1950 a 1980 trouxe grandes transformações na gestão de pessoas. Tais mudanças foram impulsionadas principalmente pelas empresas multinacionais e escolas de administração. As multinacionais ajudaram a disseminar no Brasil os princípios de divisão do trabalho, os valores

meritocráticos e as práticas de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. As montadoras de veículos americanas, como a Ford e a GM, foram cruciais nesse processo.



As escolas de administração também ajudaram na disseminação de modelos e práticas de gestão de pessoas, baseados em modelos americanos. O primeiro curso de gestão foi fundado em 1954 e ministrado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo. Professores dos Estados Unidos auxiliaram na implantação do curso e os professores daqui foram treinados lá.

Para Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), entre 1950 e 1980, predominou o discurso da colonização na gestão de pessoas. Os autores fazem esta afirmação, pois neste período foram importados e implementados vários modelos e práticas de gestão de pessoas, principalmente dos Estados Unidos. A gestão de pessoas passou a ser considerada uma atividade de base científica, estruturada e sistemática, que constituía um vetor para a modernização da gestão das empresas e para o progresso social. E a visão do *management*, ou *managerialism*, foi adotada como ideologia no meio empresarial.

No Brasil, a década de 1970, além do grande desenvolvimento econômico, também foi marcada por grandes desigualdades sociais. Iniciados os anos de 1980, com a crise de petróleo da década anterior, foram acrescentados ao cenário a estagnação econômica e o desemprego. Tais fatos, juntamente com as greves gerais iniciadas em 1978-1979, no **ABC paulista**, abriram espaço para reivindicações salariais e de melhores condições de trabalho, além de envolverem questões, como direitos civis e fim da ditadura militar, refletiram enormemente na gestão de pessoas do período.

Diante desse contexto político e econômico brasileiro, a maioria das empresas não conseguiu crescimento e a área de gestão de pessoas ficou estagnada, repetindo práticas antigas. Os treinamentos nas empresas visavam apenas à qualificação essencial dos profissionais e da melhoria gerencial. Assim, a área de gestão de pessoas permaneceu passiva e gerenciando, principalmente, as demissões e contratações de pessoal.

A partir de meados dos anos de 1990, foram estabelecidas mudanças econômicas nas empresas brasileiras, baseadas no **neoliberalismo**. Essa década foi marcada pelas transformações organizacionais necessárias para a sobrevivência em um ambiente altamente competitivo. A maioria das transformações foi voltada para a adoção de programas de redução de custos, a revisão de **portifólios de negócios**, a implementação de novas tecnologias de produção e modernização da gestão.



Meritocráticos: Modelo de gestão que busca a valorização dos funcionários, promovendo e premiando aqueles que possuíam um bom desempenho.

ABC paulista: Área formada por um conjunto de três cidades industriais paulistas: Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

Neoliberalismo: Modelo econômico de mercado que consiste em um conjunto de ideias que tem como base os princípios capitalistas.

Portifólio de negócios: Conjunto de produtos, serviços ou negócios oferecidos por uma empresa para os seus consumidores.

Diante de tal contexto, a disseminação da ideologia do management se tornou mais forte, fazendo com que se proliferassem escolas de administração, empresas de consultoria, livros e revistas de negócios e seminários empresariais. As empresas também passaram a investir forte-

mente na formação dos seus funcionários para aumentarem sua eficiência e competitividade. Tal fato gerou uma demanda por profissionais altamente qualificados, porém apenas parte dos trabalhadores detinha as competências necessárias para atender às novas exigências organizacionais.

Principalmente a partir dos anos 2000, as empresas passaram a ter dificuldades no preenchimento das vagas para profissionais qualificados. Assim, passaram a conviver concomitantemente com altas taxas de desemprego e com cargos vagos que não conseguiam ser preenchidos.



Figura 1.3

Fonte: <https://pixabay.com/>.

Para a Gestão de Pessoas, o novo cenário do período 1980-2010 implicou nos seguintes aspectos:

- A busca de um melhor alinhamento da gestão de pessoas com os objetivos empresariais. A área passou a ser vista como estratégica para as organizações, surgindo o termo Gestão estratégica de pessoas;
- Adoção intensiva de novos modelos e práticas voltadas para modas e modismos gerenciais: termos em inglês como **headhunter**, **coaching**, **mentoring**, **feedback**, **job rotation**, entre outros, se tornaram parte do jargão de um profissional da área de gestão de pessoas;
- Adoção de um novo discurso, marcado pela presença de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, do indivíduo empreendedor de si, cada vez mais flexível e adaptável, num ambiente inovador e competitivo.



Headhunter: é um profissional que possui a função de procurar talentos para uma organização.

Coaching: processo de desenvolvimento de competências para pessoas e equipes em busca de resultados profissionais com êxito.

Mentoring: processo de orientação e aconselhamento profissional realizado por alguém mais experiente para com profissionais mais jovens, que estão iniciando numa empresa.

Feedback: processo no qual é dado um parecer sobre a realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho.

Job Rotation: rotação de trabalho - empresas determinam um rodízio de setores ou funções entre os funcionários.

Todo o histórico da gestão de pessoas no Brasil e no mundo nos ajuda a entender o momento atual. As diversas modas e modismos da área implantados nas organizações nem sempre ocor-

reram por uma efetiva necessidade organizacional. Muitas organizações incorporaram tais novidades gerenciais em função do **isomorfismo**, ou seja, uma tendência de se copiarem. Outras queriam apenas agradar alguns de seus membros, como diretores e presidentes.

O que é certo é que muitos desses modismos não serviram – nem servem - efetivamente para resolver os problemas organizacionais. E as pessoas - que são o que realmente importa -, a vantagem competitiva que pode ser agregada às organizações, são deixadas para trás. Nesse sentido, mesmo que no discurso as pessoas sejam declaradas como estratégicas, elas ainda estão inscritas em um movimento de racionalização permanente de custos e busca da flexibilidade em curto prazo (DAVEL; VERGARA, 2001).



Isomorfismo: Processo no qual um conjunto de indivíduos se assemelha a outros que possuem as mesmas condições ambientais.



Exercícios

1) (INEP-2009-ENADE) Considerando-se a necessidade de se criar uma intensa colaboração entre todos os funcionários para atingir as metas estipuladas, o gerente do Restaurante Paladar Exótico decidiu aplicar um plano de incentivo de grupo, por meio de bonificações à sua equipe de funcionários.

Qual das alternativas representa adequadamente esse Plano de Incentivo de Grupo?

- a) Incentivar o desempenho diferenciado dos diversos subgrupos componentes da equipe de funcionários.
- b) Promover à posição de supervisor do grupo o funcionário que mais se destacar na realização das suas atividades.
- c) Recompensar, de forma diferenciada, os funcionários, com base na experiência deles.
- d) Recompensar o conjunto dos funcionários sempre que as metas esperadas do restaurante forem atingidas ou superadas.
- e) Recompensar os funcionários que se destacarem na superação das metas individuais.

2) Julgue o item a seguir

A gestão de pessoas é o termo atual mais usado dentro das empresas, deixando um pouco de lado as terminologias RH e Administração de recursos humanos, pois a palavra “recursos” nos remete muito à ideia de coisas materiais, como computadores e máquinas, ou financeiro, porém as pessoas são únicas, insubstituíveis em suas qualidades. Por esse motivo a mudança na terminologia serve para destacar e valorizar as pessoas nas empresas.

- a) Certo
- b) Errado

3) Podemos considerar como os principais desafios competitivos para as organizações atuais, EXCETO:

- a) A adoção de novas tecnologias e de práticas de inovação como parte da rotina organizacional.
- b) Capacidade organizacional de gerenciar o capital humano, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos.

- c) Tornar-se global, respeitando as culturas locais e com responsabilidade social.
- d) Desenvolver a competência de mudar constantemente apenas de forma reativa.
- e) Investir em tecnologia e inovação, porém reduzir os custos e aumentar a produtividade, maximizando a eficiência.

4) O responsável pela gestão de pessoas assume múltiplos papéis. Enumere as alternativas correspondentes:

1. Parceiro estratégico.
2. Agente de mudança.
3. Interprete das necessidades dos trabalhadores.
4. Especialistas administrativos.

() Práticas de gestão de pessoas devem contribuir para os objetivos estratégicos da organização, alinhada às políticas de RH e às estratégias do negócio.

() Desenvolvimento de ações que proporcionem o comprometimento dos trabalhadores, seja pelo mapeamento dos seus principais anseios, seja estabelecendo uma organização do trabalho que facilite a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências.

() Execução de tarefas rotineiras associadas aos sistemas de admissão, demissão, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho.

() Preparação de todos na organização para que as mudanças estruturais e comportamentais necessárias se processem.

5) (IADES-PA-2018) Um aspecto fundamental da gestão moderna de pessoas é que elas:

- a) São vistas como mais um recurso das organizações.
- b) São ativadoras dos recursos organizacionais.
- c) Devem se adequar às necessidades das organizações.
- d) São elementos com interesses exclusivamente individuais.
- e) São vistas como elementos que não possuem valor capital nas organizações.

4. Referências

- AMORIM, W. A. C.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DAVEL, E. ; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 7^a Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2014.
- DIMAGGIOP, J.; POWELL W., W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, n. 2, abr-jun, 2005.
- TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.
- WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas. **GV- executivo**, v. 11, n. 2, julho-dezembro, 2012.

Nesta unidade, vamos compreender o processo de planejamento estratégico nas organizações e como funciona a gestão estratégica de pessoas. Também serão abordadas questões sobre a rotatividade e o absenteísmo que são primordiais para o planejamento em gestão de pessoas. Agora, vamos relembrar alguns conceitos de planejamento estratégico e suas etapas.

1. Planejamento estratégico: relembrando alguns conceitos

Nas disciplinas anteriores, você já ouviu falar sobre o planejamento como uma das funções administrativas e de seus níveis na organização. Para relembrarmos, o planejamento, no que se refere à administração, foi sugerido desde que Taylor (2009) falou da necessidade de se usar métodos científicos que deveriam seguir métodos previamente estabelecidos pela gestão nas organizações. Mas foi Fayol (1989) quem teorizou sobre o planejamento como uma das funções administrativas.



De forma simples, Fayol (1989) estabeleceu que planejar é decidir antecipadamente o que fazer. É lógico que decidir antes de fazer envolve uma busca de informações e o exame das consequências das decisões no futuro. A partir da análise das consequências futuras, o planejamento deve ser feito de forma flexível.

Como dizia o próprio Fayol sobre o planejamento de longo prazo:

Deve ser suscetível de ser alterado de acordo com variáveis, complexidade e instabilidade dos eventos. [...] o empreendimento industrial passa por contínuas transformações: o pessoal, o ferramental, os métodos, até mesmo os objetivos se modificam. (FAYOL, 2003, p. 186).

Dessa forma, a dimensão temporal de qualquer planejamento é extremamente importante, pois o profissional da gestão busca, ao mesmo tempo, reduzir as incertezas do processo com o aumento da probabilidade de atingir as metas e os objetivos organizacionais. Como afirma Oliveira (2018, p.5), planejar envolve responder às perguntas sobre “o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde.”

Então, podemos dizer que, a partir das respostas a tais perguntas, o processo de planejamento envolve o estabelecimento de metas e objetivos, a elaboração de previsões, o estabelecimento de possíveis caminhos de ação, a avaliação de quais são as melhores alternativas, além da escolha e implementação do caminho a ser seguido.

Esse processo acontece em todos os níveis organizacionais. Existem três tipos de planejamento, de acordo com o nível de decisão (figura 2.1)



Figura 2.1: Tipos de planejamento por nível de decisão

Fonte: Oliveira (2018, p. 17)

Segundo a figura, o planejamento estratégico é o referente ao maior nível de decisão na organização. De acordo com Oliveira (2018, p. 4), o “planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

Nesse sentido, o planejamento estratégico não se destina à administração do dia a dia organizacional. Ele é voltado para as diretrizes organizacionais, para auxiliar os administradores a estruturar e direcionar suas ações e organizar suas ideias. O planejamento estratégico é o plano global da organização. É a partir dele que são elaborados os planejamentos táticos e operacionais.



Pelo planejamento estratégico são respondidas questões como: “onde estamos agora como um negócio, aonde é que queremos chegar e como podemos chegar lá?” (DESSLER, 2014). Assim, ao responder tais questões, o gestor elabora um plano estratégico para levar a organização de onde está para onde quer chegar.

Relembrando...

- **Planejamento tático:** tem como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis a partir das diretrizes definidas pelo planejamento estratégico. Ele acontece em médio prazo.
- **Planejamento Operacional.** este é de curto prazo e com amplitude restrita. Nesse planejamento, são formalizados os caminhos que as áreas funcionais devem seguir, para alcançar resultados específicos, que viabilizarão o alcance das metas dos planejamentos tático e estratégico.

Mas como todo este processo se vincula a gestão de pessoas? Vamos ver agora no próximo item.

2. Planejamento estratégico e gestão de pessoas

À medida que a organização elabora seu planejamento estratégico, o gestor de pessoas tem que desenvolver um planejamento de RH que esteja de acordo com as diretrizes do planejamento estratégico. Para Lacombe (2017), quando isso não ocorre, muitos recursos são desperdiçados, tais como: contratação ou demissão de pessoas sem a devida necessidade; realização de treinamentos inúteis; equipes malconduzidas, que levam ao não envolvimento dos membros com os objetivos organizacionais.

Portanto, o adequado planejamento de RH pode fornecer subsídios para a formulação estratégica da organização, verificando, por exemplo, se existem pessoas com as competências necessárias para implementar determinada estratégia ou quais são os treinamentos necessários para a implementação de determinada estratégia.

O planejamento estratégico é o ponto de partida para a implementação de **políticas de gestão de pessoas**, bem como para a formação, condução e aperfeiçoamento do grupo de trabalho. Na figura 2.2, é explicitada cada uma das etapas do planejamento estratégico e como se vinculam ao planejamento de RH.



As políticas de gestão de pessoas: são as diretrizes que orientam os gestores na administração estratégica dos trabalhadores, buscando atingir as metas organizacionais.



As etapas do planejamento estratégico são: determinação da missão, visão e valores organizacionais; a realização das análises do ambiente externo e interno por meio da Análise de SWOT, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a avaliação. Vamos agora explicar cada uma destas etapas e suas vinculações ao planejamento de RH, segundo as concepções de Bohlander e Snell (2014).

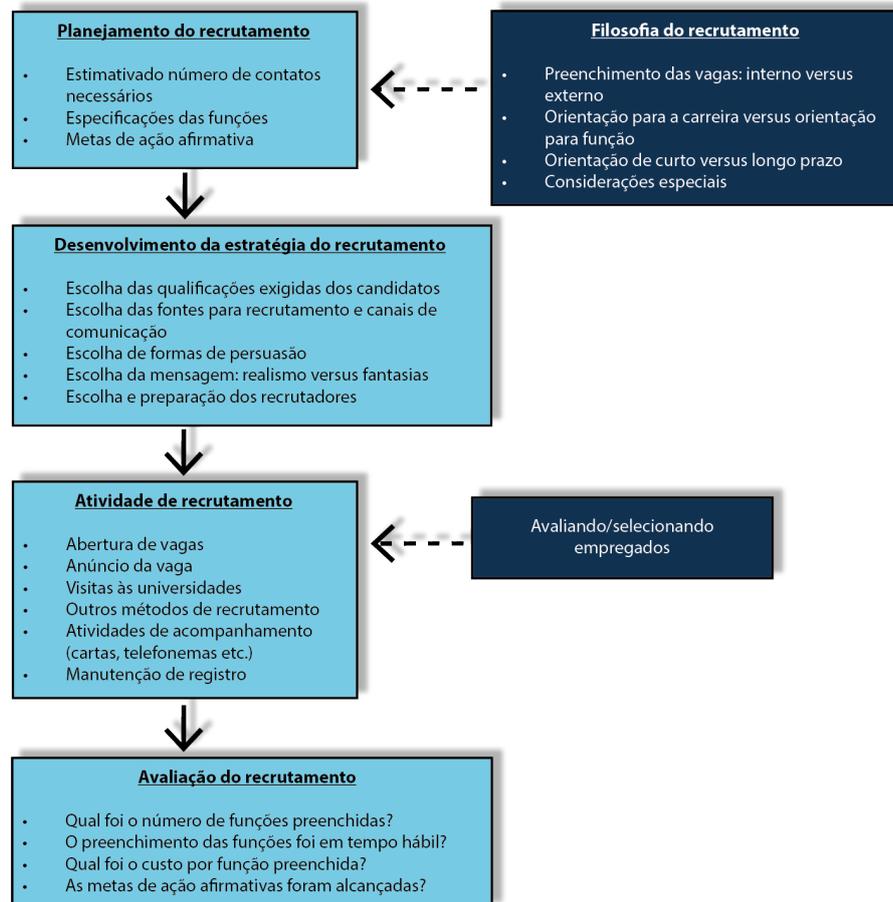


Figura 2.2: Vinculação do planejamento estratégico e de recursos humanos

Fonte: Bohlander e Snell (2014, p.45)

2.1. Determinando a missão, visão e valores organizacionais

A primeira etapa do planejamento estratégico é a determinação da missão, da visão e dos valores organizacionais. Mas o que quer dizer cada um desses termos?

- **Missão** - Segundo Bohlander e Snell (2014), a missão é a finalidade básica da organização, assim como o escopo de suas operações. É a razão de ser da organização. É o motivo que faz a organização existir. Por exemplo, veja qual é a missão da empresa Alpargatas:

“Conquistar os consumidores, por meio de marcas e produtos diferenciados e de alto valor percebido, criando valor para acionistas, empregados, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental.” (https://www.alpargatas.com.br/PRINCIPIOS_DE_CONDUTA_E_ETICA.pdf acessado em 11/03/2020)

- **Visão** – refere-se a uma definição sobre para onde a organização está caminhando e o que ela quer ser no futuro. A visão mostra a direção de longo prazo da organização. Por exemplo, a mesma Alpargatas tem a seguinte visão:

Ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuário e acessórios (https://www.alpargatas.com.br/PRINCIPIOS_DE_CONDUTA_E_ETICA.pdf acessado em 11/03/2020)

- **Valores organizacionais ou centrais** - são as crenças e os princípios fortes e duradouros que a organização segue para tomar suas decisões. Os valores pautam as ações das empresas e estabelecem os limites sobre quais os comportamentos são considerados éticos e quais não. Novamente, por exemplo, os valores da Alpargatas são:

COMPROMETIMENTO: Responsabilidade e compromisso com seu papel individual na realização dos objetivos e resultado final da empresa, seja financeiro, produto ou serviço, privilegiando sempre o trabalho em equipe.

RESPEITO ÀS PESSOAS: Construção de um ambiente meritocrático, com boas condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, estimulando a satisfação e o orgulho de pertencer.

EMPREENDEDORISMO: Foco em crescimento e criação de valor, impulsionado pela iniciativa, inovação e transformação de ideias em oportunidades de negócio.

SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES: Conquista da lealdade dos consumidores pela clara percepção de superioridade da proposta de valor de nossas marcas.

ÉTICA: Comportamento baseado em princípios de honestidade, integridade e respeito às leis na condução dos negócios e relacionamentos.

(https://www.alpargatas.com.br/PRINCIPIOS_DE_CONDUTA_E_ETICA.pdf acessado em 11/03/2020)

Assim, a partir da missão, da visão e dos valores, a gestão de pessoas elabora o código de ética organizacional, como vimos no caso da Alpargata, que foi chamado de Princípios de Conduta e Ética.

2.2. Analisando o ambiente interno e externo

Na segunda etapa do planejamento estratégico, é realizada a análise dos ambientes internos e externos da organização. Tal análise é feita, quase sempre, utilizando-se a matriz de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Tais palavras, respectivamente, são assim traduzidas para o português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A matriz SWOT é um instrumento utilizado para verificar ou posicionar de forma estratégica uma organização em seu ambiente. Ajuda a analisar os **ambientes externo** (oportunidade e ameaças) e **interno** (forças e fraquezas) das organizações.

• Ambiente externo

Na análise do ambiente externo das organizações, são levantadas informações sobre:

1. **Fatores econômicos**, incluindo condições gerais, regionais e globais.
2. **Tendências competitivas**, incluindo novos processos, serviços e inovações.
3. **Mudanças tecnológicas**, incluindo robótica e automação do escritório.
4. **Questões legais e políticas**, incluindo legislação e normas administrativas.

- 5. Questões sociais**, incluindo creches, casas de repouso, o ambiente e prioridades educacionais.
- 6. Tendências demográficas e do mercado de trabalho**, incluindo idade, composição e alfabetização.

• Ambiente interno

No ambiente interno são analisados, por exemplo: a cultura da organização, investigando os valores, as crenças e as atitudes das pessoas que lá trabalham; as competências (na unidade 8 veremos mais detalhadamente essa questão), ou seja, o conjunto de conhecimentos integrados na organização que a distingue de seus concorrentes, e a composição da força de trabalho. Tais fatores são preponderantes na previsão de demanda por novos funcionários, e conseqüentemente, na previsão de recrutamento.

No que se refere à cultura da organização, são investigados aspectos que respondem a questões, tais como:

1. Como os funcionários usam seu tempo?
2. Como eles interagem?
3. A empresa aplica o empoderamento (isto é, confere poder aos funcionários)?
4. Qual é o estilo de liderança predominante?
5. Como os funcionários progredem na empresa?

Sobre as competências, como vimos na unidade anterior, as organizações conseguem sustentar sua vantagem competitiva por meio de pessoas. Para sustentar esta vantagem, as pessoas que trabalham na empresa devem ser raras em suas competências, tendo conhecimentos, habilidades e atitudes inimitáveis pela concorrência e que consigam oferecer algo único ao cliente.

O setor de gestão de pessoas, portanto, deve compreender qual é a composição de sua força de trabalho. O procedimento inicial é mapear quais são os trabalhadores portadores de competências essenciais para a organização, ou seja, quem possui habilidades específicas que estão diretamente vinculadas à estratégia organizacional. Por exemplo, engenheiros mecânicos em uma empresa automobilística que se destacam entre seus pares por suas competências individuais.

Posteriormente, verificar quais os funcionários que possuem cargos tradicionais, ou seja, competências importantes, mas não diferenciais. Por exemplo, os assessores financeiros dessa mesma indústria automobilística. E, por fim, levantar quais são os funcionários contratados temporariamente e terceirizados. Em geral, estes possuem menor valor estratégico para a organização. No caso da nossa indústria automobilística, podemos ter como exemplo o pessoal da limpeza e da portaria.



Após a análise ambiental interna e externa, é possível realizar um dos itens mais importantes do planejamento de RH: a previsão de demanda de funcionários. Nas palavras de Bohlander e Snell (2014, p. 57), “prever o número e o tipo de pessoas necessárias para atender aos objetivos da empresa”. Diversos fatores influenciam na demanda de funcionários, como: tipo de estratégia adotada, tecnologia, estrutura e produtividade. Por exemplo, empresas que utilizam alta tecnologia vão ter baixa demanda por funcionários pouco qualificados e alta demanda por trabalhadores do conhecimento.

Existem várias técnicas sofisticadas para a previsão de demanda dos funcionários. Para o curso de técnico em administração, vamos abordar apenas as de implementação mais simples.

- a. Análise de tendências:** é quando se faz a previsão da necessidade de pessoal de forma quantitativa, com base em um índice de desempenho organizacional. Por exemplo, se eu pretendo triplicar minhas vendas para o próximo ano, eu preciso contratar mais vendedores. Então, calculo o índice de produtividade médio dos vendedores nos últimos cinco anos e faço a proporcionalidade, projetando a demanda de pessoal para o próximo ano.
- b. Previsões gerenciais:** são levantadas as informações e as opiniões dos gerentes, supervisores e especialistas sobre as futuras necessidades de pessoal na empresa.

Perceba que tais abordagens se complementam. A análise de tendências faz cálculos matemáticos levando em conta os dados estatísticos sobre o desempenho da organização e dos funcionários. E as previsões gerenciais que, apesar de subjetivas, trazem a visão de quem está no dia a dia organizacional lidando com todas as incertezas desse ambiente.

2.3. Formulando a estratégia

A formulação da estratégia trata-se da elaboração de um plano de ação que esteja coerente com a missão, a visão e os valores organizacionais, e que leve em consideração todas as informações obtidas por meio das análises dos ambientes interno e externo. Nesse sentido, deve-se fazer uma análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, levantadas na análise de SWOT. Uma boa medida é utilizar as forças da organização para potencializar as oportunidades e se contrapor às ameaças e reduzir as fraquezas.

Como exemplos de estratégias corporativas podemos citar:

- a. Crescimento e diversificação:** A organização pode optar por expandir geograficamente, aumentar o volume de produção ou diversificar seus produtos. Para este tipo de estratégia, em geral, é necessário o aumento da produtividade, o maior número de empregados e o desenvolvimento ou aquisição de novas habilidades. Isto implica para o setor de gestão de pessoas em preocupações com a seleção de novos empregados, o treinamento e desenvolvimento de habilidades e a política de remuneração para atrair novos profissionais, por exemplo.
- b. Fusões e aquisições:** são operações que envolvem duas ou mais empresas, nas quais uma compra a outra ou elas se juntam e compõem uma nova empresa. Como o próprio termo fusão expressa, existe a ação de fundir ou combinar empresas. Na aquisição, existe a compra de uma empresa pela outra. Uma questão importante para a gestão de pessoas nesse tipo de estratégia é como trabalhar com os conflitos que podem surgir entre os trabalhadores, bem como com as diferenças de crenças e de valores das empresas que se uniram.



Coronavírus: fábrica de álcool em gel passa a produzir em um dia volume de um mês em Atibaia, SP

Para tentar abastecer as prateleiras na mesma frequência em que cresce a procura, duas fábricas de Atibaia e Piracaba aumentaram a produção de álcool em gel. Uma das principais formas de higienização das mãos na prevenção ao coronavírus (Covid-19), o produto teve um salto na produção: em uma das empresas, a quantidade antes produzida em um mês, passou a ser feita em um dia. Segundo o dono da empresa, Wesley Leal de Castro, esse aumento foi possível graças a parcerias com outras empresas de cosméticos do município. Além disso, 30

funcionários temporários serão contratados, totalizando 85 pessoas na linha de produção de álcool em gel.

Leia a notícia na íntegra em <https://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2020/03/24/coronavirus-fabrica-de-alcool-em-gel-passa-a-produzir-em-um-dia-volume-de-um-mes-em-atibaia-sp.ghtml>



Natura conclui compra da Avon e cria 4ª maior empresa de beleza do mundo.

A Natura &Co informou em janeiro de 2020 a aquisição da Avon Products, criando o quarto maior grupo de beleza do mundo. O negócio foi avaliado em cerca de 2 bilhões de dólares.

A notícia está disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/01/epoca-negocios-natura-conclui-compra-da-avon-e-cria-4a-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.html>

2.4. Implementando a estratégia

Nessa fase, são colocadas em prática todas as diretrizes e ações preconizadas na etapa anterior. As implicações para a gestão de pessoas vão depender do tipo de estratégia implementada e do tipo de organização. Contudo, vamos listar aqui algumas das implicações mais frequentes:

- **Equilibrar as considerações de oferta e de demanda de pessoal.** O responsável pela gestão de pessoas tem que considerar se a previsão de demanda realizada anteriormente está compatível com as considerações sobre a oferta. Em outras palavras, isto significa verificar onde e como os candidatos com as qualificações exigidas podem ser encontrados para preencher as vagas da empresa.
- **Downsizing:** é o termo em inglês que significa demissão em massa. Então, muitas vezes, a estratégia implementada implica em reduzir drasticamente o número de funcionários. Nesse processo de demissão, que será melhor trabalhado no final desta apostila, há necessidade de que se estabeleçam critérios claros de demissão, que podem ser baseados, por exemplo, no tempo de casa ou no desempenho do funcionário.

2.5. Avaliando a estratégia

Esta é a última etapa do processo de planejamento estratégico. Nela, é necessário definir padrões de desempenho que correspondam às metas e aos objetivos almejados pela organização a partir do planejamento estratégico. Nesse sentido, são estabelecidas medidas para acompanhar com que eficiência as metas e objetivos estão sendo alcançados. Tais resultados podem ser acompanhados por medidas que avaliam os desempenhos dos trabalhadores e da própria função de gestão de pessoas, bem como da própria organização em relação a seus concorrentes. Por exemplo, calcular as taxas de rotatividade e de absenteísmo ajuda no processo de avaliação da estratégia adotada. Alta taxa de rotatividade e alto índice de absenteísmo indicam que a organização está com problemas com seu pessoal que pode não ter adotado a estratégia correta.

Índice de rotatividade

Índice de rotatividade, ou turnover, é um indicador usado para medir a quantidade de trabalhadores que são desligados de uma empresa em relação ao número atual de seu quadro de funcionários. Empresas com alto índice de rotatividade é um mau sinal. É um indicio de que existe um grande

número de problemas que prejudicam o desempenho da empresa e que ocasionam o desligamento de funcionários com frequência.

Como calcular o índice de rotatividade:

$$\text{Média de admissões e desligamentos} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de admissão} + \text{N}^\circ \text{ de desligamentos})}{2}$$

$$\text{Taxa de rotatividade} = \frac{(\text{Média de admissão e desligamentos})}{(\text{N}^\circ \text{ de funcionários do início de período})} \times 100$$

Taxa de absenteísmo

A taxa de absenteísmo corresponde ao percentual das faltas ou atrasos ao longo de certo período de tempo, seja de apenas um trabalhador ou de toda a equipe de trabalho. No geral, baixos índices representam equipes mais presentes. Se o empregado falta muito, isso é sinal de que ele não é apto para fazer parte da equipe, ou de que está passando por uma situação difícil. O gestor deve investigar o que está ocorrendo.

Contudo, se a recorrência das faltas e atrasos é comum a toda equipe, significa que há algo de errado dentro da empresa. Nesse caso, o administrador precisa repensar suas políticas de gestão de pessoas, a qualidade do ambiente de trabalho e outros determinantes.

Como calcular a taxa de absenteísmo:

$$\text{Absenteísmo} = \frac{(\text{Horas não trabalhadas})}{(\text{Horas efetivamente trabalhadas})} \times 100$$



Exercícios

1) (FCC-2018) O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e simultaneamente:

- Estimular e criar a cultura organizacional.
- Favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.
- Contribuir e participar de temas voltados para a perenidade da empresa.
- Favorecer e estimular a prática dos processos de qualidade.
- Incentivar e contribuir para ampliar a participação dos clientes no processo produtivo.

2) (INEP – 2009- ENADE) Visão, missão e valores da empresa são etapas desenvolvidas no planejamento estratégico empresarial. A visão empresarial deverá refletir um sonho criado e assumido oficialmente pela alta gestão, expressando a situação ideal futura a ser buscada pelos gestores. A visão direciona o desenvolvimento de longo prazo do negócio, **porque** ter visão representa acima de tudo ter convicções claras e fundamentais como crenças e posturas éticas as quais a empresa defende e adota como guias para gestão do seu negócio.

Considerando-se essas frases, é **correto** afirmar que:

- A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.
- A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.
- As duas são verdadeiras e a segunda é uma justificativa correta da primeira.

- d) As duas são verdadeiras, mas a segunda não é uma justificativa correta da primeira.
- e) As duas são falsas.

3) (UFRGS - 2016) A satisfação no trabalho influencia _____, uma vez que os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados que os satisfeitos.

Assinale a alternativa que completa **corretamente** a lacuna do parágrafo anterior.

- a) A rotatividade.
- b) O absenteísmo.
- c) A liderança.
- d) A competência.
- e) A felicidade.

4) Ao realizar a análise SWOT no processo de planejamento, a organização deve identificar as variáveis externas, mesmo sabendo que elas não poderão ser controladas.

- a) Certo.
- b) Errado.

5) São consideradas as etapas do planejamento estratégico, **exceto**:

- a) Determinação da missão, visão e valores organizacionais.
- b) A realização das análises do ambiente externo e interno por meio da Análise de SWOT.
- c) A formulação da estratégia.
- d) A implementação da estratégia e a avaliação.
- e) Especificar as atividades a serem realizadas pelas áreas funcionais da organização para alcançar seus objetivos.

3. Referências

- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2014.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989
- FAYOL, H..**L'exposé des principes généraux d'administration**. In: PEAUCELLE, J. L. (Org.). Henri Fayol inventeur des outils de gestion. Paris: Economica, 2003. p. 906-918.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 8. ed.-14.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

Descrição e análise de cargos

Nesta unidade vamos aprender sobre o processo de descrição e análise de cargos que faz parte das Políticas de Gestão de Pessoas e serve de base para as demais políticas da área. Esta é a primeira etapa do que podemos chamar de Gestão de Talentos ou sistemas de RH. Você pode estar se perguntando, mas como assim? A Gestão de Talentos é “o processo integrado e orientado por metas que inclui o planejamento, recrutamento, desenvolvimento, gestão, bônus e remuneração de funcionários”. (DESSLER, 2014, P.73)



A gestão de talentos engloba as tarefas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, políticas de remuneração e benefícios, avaliação de desempenho, ou seja, todas aquelas que envolvem a formação e manutenção de equipes de trabalho envolvidas e motivadas que contribuem para o crescimento organizacional. Todas estas tarefas estão interligadas e iniciam-se a partir da descrição e análise de cargos. Por exemplo, eu só posso recrutar e selecionar candidatos para uma nova vaga na empresa se tenho uma boa descrição de cargos para aquela vaga.



As organizações estão com dificuldades de atrair e manter jovens talentos. Leia o texto: ROSA, A. R.. A difícil tarefa da gestão de (jovens) talentos. GV EXECUTIVO, 2012, 11.1: 28-32. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26384/22779-41223-1-PB.pdf>

Nesse sentido, somente pela descrição de cargos é possível mapear as competências requeridas para aquela função. Isto quer dizer que, para saber se o candidato tem os conhecimentos e habilidades necessários ao cargo e o domínio da função, os gestores recrutam e selecionam a partir da descrição do cargo. Outro exemplo é o da avaliação de desempenho. É na descrição de cargos que eu tenho os parâmetros necessários para avaliar o desempenho dos meus funcionários.

Dessa forma, podemos perceber como a gestão de talentos integra todas as tarefas de gestão de pessoas e o quanto a descrição e análise de cargos é o primeiro passo para esse processo. Tal relação de dependência pode ser melhor exemplificada pela figura 3.1



Figura 3.1: Relação de descrição de cargos com o processo de Gestão de Talentos

Fonte: Adaptado de BOHLANDER; SNELL, 2014.

1. Conceitos fundamentais para a análise de cargos

A gestão de talentos se inicia pelo entendimento de quais são as vagas que precisam ser preenchidas, qual é o perfil e quais são as competências que os trabalhadores necessitam para ocupar tais vagas. Para Dessler (2014, p.74), a “análise de cargos é o procedimento por meio do qual você determina as atribuições dos cargos que está analisando e as características das pessoas que serão contratadas para eles”. Para tanto, são necessárias algumas definições:

- **Cargo:** um grupo de atividades e deveres relacionados. Um cargo pode ter um ou mais ocupantes e está posicionado no organograma de uma empresa.
- **Função/posição:** o conjunto de deveres e responsabilidades desempenhados por um único empregado ocupante de um cargo.
- **Família de cargos:** um grupo de cargos individuais com características semelhantes.
- **Especificação de cargo:** declaração do conhecimento, das habilidades e das capacidades exigidas da pessoa que irá desempenhar o cargo. Indica o tipo de pessoa que deve ocupá-lo.
- **Descrição detalhada do cargo:** declaração de tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo a ser desempenhado, ou seja, lista de tarefas envolvidas no trabalho.

Vamos exemplificar tais definições, a partir da figura 3.2 do organograma de um pequeno restaurante.

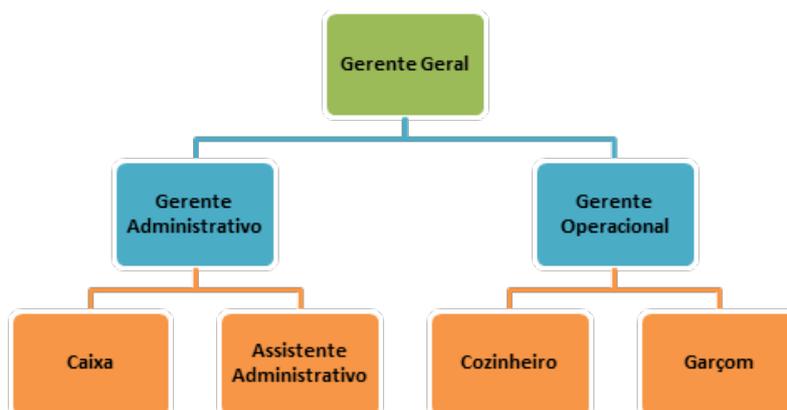


Figura 3.2: Definição de cargos por organograma

Fonte: Elaboração própria.

Cada um dos retângulos no organograma corresponde a um cargo. O gerente operacional tem responsabilidade para com o gerente geral e tem autoridade perante os cozinheiros e garçons. Nesse caso, os cargos gerenciais têm apenas um ocupante e os operacionais, como cozinheiro e garçom, podem ter mais de um ocupante. Também podemos destacar que existem neste organograma três famílias de cargos: os gerenciais, os administrativos (caixa e assistente administrativo) e os operacionais (garçom e cozinheiro).

Pegando o cargo de assistente administrativo sua função seria, por exemplo, dar suporte administrativo à área administrativa.

Todas estas informações são complementares, formando a própria descrição de cargos. Na figura 3.3, temos a descrição do cargo de assistente administrativo do exemplo do restaurante.

DESCRIÇÃO DO CARGO
CARGO: Assistente administrativo
FUNÇÃO: Dar suporte administrativo à área administrativa
CARGO DO SUPERIOR IMEDIATO: Gerente administrativo
DESCRIÇÃO DETALHADA: Diariamente executa serviços administrativos de ordem geral em apoio à área administrativa; atende telefones; recebe; tria; encaminha ou responde e-mails; faz serviços de digitação; organiza e mantém o arquivo; confere e encaminha notas fiscais dos fornecedores; prepara e organiza reuniões; elabora a ata. Executa outras tarefas relacionadas ao cargo, a critério do superior
ESPECIFICAÇÕES DO CARGO: Possuir ensino médio completo, dominar o Pacote Office, com experiência mínima de um ano no cargo. Ter capacidade de iniciativa, saber trabalhar em equipe e ter bom relacionamento interpessoal

Figura 3.3: Descrição de cargo

Fonte: elaboração própria

Veja que este é um exemplo simplificado, apenas para entendermos cada um dos conceitos trabalhados. As especificações do cargo indicam que precisamos de uma pessoa com ensino médio completo, que tenha domínio do Office e que possua experiência. E a descrição, como o próprio nome diz, detalha as atividades a serem feitas diariamente, como atender telefones e responder e-mails, ou esporadicamente, como preparar e organizar reuniões.

2. Etapas da análise de cargos

A análise de cargos fornece os dados para os gestores de pessoas desenvolverem descrições e especificações dos cargos. Para fazer essa análise é preciso que sejam obtidas informações sobre os deveres, as tarefas ou as atividades do cargo em si. Este processo segue seis etapas sequenciais como demonstra a figura 3.4.

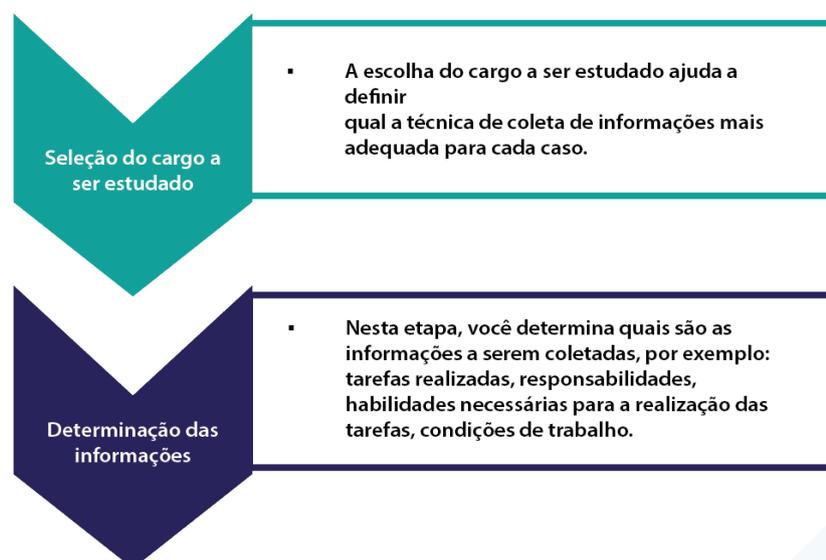


Figura 3.4: Processo de análise de cargos (Continua)



Figura 3.4: Processo de análise de cargos (Continuação)

Fonte: Elaboração própria.

2.1. Métodos de coleta de informações

Estudaremos aqui as várias possibilidades de se coletar as informações sobre os cargos. Mas você pode estar se perguntando: como saberei qual delas é a mais adequada?

A principal regra é usar aquela que mais se encaixa ao seu propósito. Por exemplo, uma entrevista pode ser mais adequada para a criação de uma lista de tarefas; e um questionário para verificar qual é a periodicidade em que as tarefas são realizadas. É importante ressaltar que os métodos não são excludentes, ou seja, é possível escolher mais de um e trabalhar com eles de forma complementar.

a. Entrevistas - podem ser:

- **Não-estruturadas** (aquelas que não têm um roteiro de perguntas, nas quais se solicitado apenas ao funcionário contar sobre o seu trabalho);
- **Semiestruturadas** (com algumas perguntas preestabelecidas e outras que o entrevistador pode incluir), e

- **Estruturadas** (todas as perguntas já estão estabelecidas).

As entrevistas podem ser individuais ou em grupos. Os grupos devem ser formados por trabalhadores que exercem a mesma função. Nesse último caso, é importante que o superior imediato participe da entrevista.

Exemplos de perguntas típicas das entrevistas

- 1) Qual é o trabalho que está sendo realizado?
- 2) Quais são as principais funções do seu cargo? O que exatamente você faz?
- 3) Em quais locais físicos você trabalha?
- 4) Quais os requisitos de formação, experiência, habilidade e (se aplicável) licenças e certificados para realizar o trabalho?
- 5) Em quais atividades você participa?
- 6) Quais são as responsabilidades e os deveres do trabalho?
- 7) Quais são as suas responsabilidades? Quais são as condições ambientais para realizar o trabalho?
- 9) Quais são as exigências físicas, emocionais e mentais?
- 10) Quais são as condições de saúde e segurança?

(Fonte: DESSLER. 2014, p.77-78)

- b. Questionários:** são formulários a serem preenchidos individualmente pelos ocupantes do cargo e por seus supervisores. Os questionários devem levantar dados sobre: deveres e tarefas do trabalho, objetivo do trabalho, ambiente físico, requisitos para o desempenho do cargo, equipamentos e materiais usados, aspectos sobre a saúde e segurança do trabalho. A vantagem do questionário é que pode ser aplicado para um grande número de pessoas. Então, é mais adequado para aqueles cargos operacionais com um grande número de ocupantes.
- c. Observação:** o responsável pela análise de cargos fica observando as atividades dos trabalhadores ocupantes de determinado cargo e toma notas em um formulário padronizado. Também é possível fazer uma gravação em vídeo da tarefa realizada para um estudo posterior. A observação deve acontecer por um período de tempo que possa registrar todas as atividades realizadas naquele cargo. É a mais adequada quando o trabalho consiste, principalmente, em atividades manuais observáveis. Contudo, a observação não é muito apropriada para o trabalho mais intelectual.
- d. Registros diários:** os próprios ocupantes do cargo fazem registros diários de todas as atividades realizadas durante um período de tempo, que varia de uma semana a um mês, dependendo do tipo de cargo. Depois, é realizada uma compilação dos registros de todos os funcionários de um mesmo cargo.



Conheça a CBO - Classificação Brasileira de Ocupações. Ela é um documento que contém descrições padronizadas e abrangentes de mais de 20 mil cargos. Foi instituída com base legal na Portaria nº 397, de 10.10.2002. Acesse: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf> e pesquise sobre seu cargo.

3. Redação da descrição de cargos

Depois de coletar, avaliar e validar todas as informações obtidas do cargo, chegou a hora de elaborar a descrição de cargos propriamente dita. Não existe um formato padrão para redigir uma descrição de cargo. No entanto, a maioria das descrições contém as seguintes seções:

- **Título do cargo:** Deve indicar também o nível relativo daquele que o exerce na hierarquia da empresa.
- **Identificação do cargo:** Serve para diferenciar o cargo de outros.
- **Atribuições de cargo ou funções essenciais:** Enfatizam as responsabilidades que todas as atribuições envolvem e os resultados esperados. Este item costuma ser dividido em descrição sumária (um resumo das atribuições) e descrição detalhada.
- **Requisitos e especificações do cargo:** Qualificações pessoais que um indivíduo deve possuir para desempenhar os deveres e as responsabilidades a ele atribuídas. Nesse item, costuma-se abordar tais qualificações como competências técnicas, relacionadas à experiência, cursos e escolaridade, e competências comportamentais, relacionadas ao modo de agir do trabalhador.



Atenção! A descrição de cargos é o documento que contém as informações principais sobre o cargo. A configuração e o layout das descrições podem variar de uma organização para outra. Não existe um padrão. Cada organização adota o modelo mais adequado a suas necessidades (PONTES, 2017).

A Figura 3.6 exemplifica uma descrição de cargos de um recepcionista de loja de supermercado. Veja que a descrição contempla cada um dos itens especificados anteriormente, sendo o produto final de todo o trabalho realizado nas etapas anteriores.

Título do cargo: Recepcionista		Função: Prestar informações a clientes e receber ligações telefônicas no balcão da frente de Loja
Área: Loja	Revisão: 00	Data: 01/11/2016
Cargo do superior imediato: Gerente de loja		Área: loja
Descrição sumária:		
Reportando-se ao Gerente permanece no Balcão da Loja recepcionando e atendendo o público em geral para encaminhamento às áreas, prestar informações diversas, guardar volumes, trocar vales de vasilhames vazios, fazer trocas e orientar o preenchimento de propostas para os cartões de crédito da Rede. Recebe ligações telefônicas para as áreas e público interno, transfere a chamada ou anota recados.		
Descrição detalhada:		
<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente permanece no Balcão da Loja recepcionando e atendendo o público em geral: encaminha visitantes às áreas, presta informações diversas, dirime dúvidas sobre promoções, guarda volumes, fornece tíquetes para troca de vasilhames vazios, faz trocas de produtos, orienta o preenchimento de propostas para a emissão de cartões de crédito da Rede Litoral, etc. • Atende ligações telefônicas dirigidas às áreas ou público interno, transfere a chamada ou anota e transmite recados. • Cuida da ordem e limpeza do local • Pode, eventualmente, dar suporte às demais áreas da loja executando atividades simples, como: conferir preços nas prateleiras quando de divergências na precificação, buscar troco, empacotar produtos e outros. • Executa outras tarefas relacionadas com o cargo, a critério do superior. 		

Figura 3.6: Exemplo de descrição de cargos de um supermercado (Continua)

Especificações do cargo**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:****Escolaridade:** Curso Fundamental completo**Treinamentos:** Nenhum**Experiência acumulada:** Até 6 meses**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:**

Assiduidade e pontualidade

Atenção

Disciplina

Método no trabalho

Relacionamento interpessoal

Atendimento ao cliente

Dinamismo e pronto atendimento

Espírito de equipe

Potencial para aprendizagem

Responsabilidade

Figura 3.6: Exemplo de descrição de cargos de um supermercado (Continuação)Fonte: <http://remunera.com.br/wp-content/uploads/2017/03/Recepcionista-Loja.pdf>**ATENÇÃO**

Podem acontecer vários problemas na descrição de cargos que devem ser evitados. Veja quais são os mais comuns:

1. Se as descrições de cargo forem mal escritas, usando termos vagos, em vez de específicos, elas fornecerão poucas orientações ao funcionário.
2. Às vezes, elas não são atualizadas à medida que os deveres ou especificações de cargo mudam.
3. Elas podem violar a lei, contendo especificações que não estão relacionadas ao sucesso no trabalho.
4. Podem limitar o escopo de atividades do funcionário, reduzindo a flexibilidade da empresa.

(BOHLANDER; SNELL, 2014.)

Existem algumas recomendações para a redação da descrição de cargos que ajudam a evitar os problemas descritos. São elas:

- Usar declarações concisas, diretas e redigidas com simplicidade; palavras ou frases desnecessárias devem ser eliminadas.
- As sentenças que descrevem deveres de cargo devem começar com um verbo no tempo presente, em que o sujeito implícito representa o funcionário que desempenha a função.
- O termo “ocasionalmente” é usado para descrever os deveres que são desempenhados de vez em quando; já o termo “pode” é usado em relação aos deveres desempenhados apenas por alguns trabalhadores no cargo.
- Evite termos técnicos, mas, quando for imprescindível, defina-os.
- Use títulos de cargos universais, normalmente presentes na CBO.
- Use o termo “ajudante”, quando efetivamente o trabalhador ajudar outra pessoa. E use o termo “auxiliar” quando o trabalhador auxiliar em uma tarefa.



Exercícios

1) (CESPE-2019) No que tange à gestão de pessoas, destacam-se os estudos relativos a planejamento de cargos e salários. Nesses estudos, a identificação de requisitos necessários para o desempenho de uma tarefa ou de um cargo é conhecida, como:

- a) Análise de cargos.
- b) Descrição de cargos.
- c) Análise de salários.
- d) Descrição de salários.
- e) Especificação de cargos.

2) (FCC-2019) A diferença básica entre, de um lado, o conceito de análise de cargos e, de outro, o de descrição de cargos reside na (o):

- a) Constatação de que a descrição é tomada para fins exclusivamente formais, enquanto a análise consiste no processo de determinação da relevância do cargo na organização.
- b) Fato de que enquanto a descrição focalizada o conteúdo do cargo, a análise procura determinar, entre outros, os requisitos físicos e mentais que seu ocupante deve possuir.
- c) Certeza de que a análise é relevante para definição da estrutura de carreira na organização, enquanto a descrição é utilizada apenas no momento da contratação
- d) Tese de que ambas são requisitos para a evolução funcional no âmbito da organização, a análise está atrelada ao processo de promoção, enquanto a descrição liga-se ao de progressão.
- e) Na importância da descrição como determinante para a elaboração do organograma da instituição, enquanto análise é utilizada na construção do fluxograma, indicando o caminho dos processos de trabalho e os respectivos responsáveis.

3) Enumere as etapas do processo de análise de cargos, seguindo a ordem em que acontecem:

- () Avaliação e validação da coleta de informações.
- () Identificação das fontes de informações.
- () Seleção do cargo a ser estudado.
- () Seleção do método de coleta de informações.
- () Elaboração de um relatório de análise de cargos.
- () Determinação das informações.

4) Marque como verdadeiras (V) ou falsas (F) as afirmativas sobre como cada um dos sistemas da gestão de talentos se relaciona com a descrição de cargos.

- () Fornecer critérios para avaliar o desempenho dos funcionários.
- () Fornecer os direitos e os deveres do trabalhador no processo de remuneração.
- () Determinar os parâmetros de conhecimentos e habilidades necessários ao cargo para serem verificados no processo de seleção.
- () Determinar quais serão os critérios adotados no caso do desligamento dos funcionários

4. Referências

- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2014
- MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011
- PONTES, B. R.. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 18ª ed. São Paulo: LTr, 2017.

Suprimento de pessoal: recrutamento e seleção

Nesta unidade, vamos aprender como fazer o processo de recrutamento e de seleção de novos talentos para trabalhar nas organizações. O recrutamento é o momento de atração dos candidatos à vaga - também chamado de atração de talentos ou captação de pessoas. E a seleção é a escolha efetiva dos aprovados para ocupar a vaga.



Muitas organizações revelam que têm dificuldades no preenchimento de suas vagas disponíveis, em função da falta de mão de obra qualificada. Sabemos que temos cada vez mais ocupações para o trabalhador do conhecimento, no entanto, a própria formação desse profissional apresenta deficiências que prejudicam o recrutamento e a seleção de pessoas com as competências necessárias para o cargo.

Você já passou por algum processo de seleção para conseguir emprego? Se sim, sua experiência vai lhe ajudar muito a compreender o processo. Se não, não precisa se preocupar, pois você tem, na sua família e no seu grupo de amigos, pessoas que já passaram por esses processos. Peça para essas pessoas lhe contarem suas experiências.

Assim, vamos começar estudando o recrutamento e seus principais aspectos, para depois enfocarmos os processos de seleção. É importante ressaltar que embora o recrutamento e a seleção, por questões didáticas, sejam apresentados separadamente, eles estão altamente imbricados. Como afirma Dutra (2016), ao determinarmos uma fonte específica de recrutamento ou pedirmos indicações de pessoas com o perfil adequado para a vaga, já estamos realizando uma seleção antecipada daqueles que podem se candidatar ao cargo.

1. Recrutamento

O recrutamento é o “processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dentre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p.162). Existe uma grande quantidade de vagas que não são preenchidas e muitas pessoas procurando uma colocação. Nesse desencontro, um dos principais desafios da área de gestão de pessoas é conseguir recrutar candidatos com a qualificação necessária para o preenchimento da vaga.

Contudo, entenda que o recrutamento é um processo de comunicação bilateral, ou seja, entre empresa e candidato. Se, por um lado, os candidatos necessitam de informações precisas sobre como será trabalhar na organização, por outro, a organização também quer saber que tipo de trabalhador será candidato quando ele for contratado. A organização deve informar que é um bom lugar para se trabalhar e os indivíduos devem mostrar que serão bons empregados. O recrutamento pode ser de três tipos: interno, externo e misto.

- **Recrutamento interno** - é quando está direcionado para os funcionários atuais da organização.
- **Recrutamento externo** - é quando são procurados candidatos que não pertencem ao quadro de funcionários, ou seja, são externos à organização.
- **Recrutamento misto** - são procurados candidatos tanto interna quanto externamente.

1.1. Recrutamento interno

Ressalta-se que no recrutamento interno sempre acontece uma transferência do empregado de um setor/unidade de negócio para outro ou uma promoção.

As vantagens de um recrutamento interno são:

- a organização já conhece bem os pontos fortes e fracos dos candidatos;
- os atuais funcionários ficam mais motivados e comprometidos com a organização;
- os candidatos exigem menos orientação e treinamento do que os externos;
- o processo é mais rápido e com menor custo.

Contudo, também existem desvantagens neste processo. São elas:

- as pessoas que não foram escolhidas ficam descontentes e podem ter ações de retaliação para com a organização;
- diminuição de ideias novas na empresa (mesmos empregados, mesmas ideias);
- poucas mudanças;
- pode acirrar o clima de competição entre os funcionários.



Retaliação: Ato de vingança, represália referente a algum ato ou situação.



Com o preenchimento de vagas pelo recrutamento interno, a organização pode recuperar o investimento feito no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

O primeiro passo para o recrutamento interno é a divulgação da oferta da vaga aos empregados, que deve conter todos os itens da descrição de cargos, como vimos no capítulo anterior. Essa divulgação deve ser amplamente feita na intranet e nos quadros de avisos espalhados pela empresa, sempre que houver. Também devem ser divulgados como os empregados devem fazer para se candidatar à vaga e qual é o prazo de inscrição.

Podemos destacar algumas situações bastante comuns no recrutamento interno:

- Recontratação:** contratar um ex-empregado tem como vantagem que ele já é conhecido e está familiarizado com a empresa. Mas também tem como desvantagem que o empregado pode voltar a ter atitudes negativas que teve antes. A recontração é bastante usada quando foi aplicado o *downsizing* e, passado o momento de crise, a empresa recontra uma parcela de empregados.
- Sucessão em cargos de direção:** nesse caso, quando a empresa sabe da saída de um diretor ou gerente, por motivo de aposentadoria, por exemplo, ela organiza um planejamento de sucessão. Esse planejamento deve ser um "processo contínuo de identificação, avaliação e desenvolvimento de liderança organizacional para melhorar o desempenho" dos novos talentos para assumir o cargo de direção (DESSLER, 2014, p.108). Tal processo faz parte da gestão de talentos e motiva muitos funcionários.

1.2. Recrutamento externo

Como o próprio nome diz, no recrutamento externo, vamos buscar os candidatos fora da empresa. Para Marras (2011, p. 77), este "é o processo de captação de recursos humanos no mercado

de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa fora do seu quadro de efetivos". O autor complementa que ele deve ser feito sempre quando não há dentro da empresa pessoas que tenham o perfil adequado para ocupar a vaga. Ressalta-se que, em geral, o recrutamento interno abre uma vaga de recrutamento externo, a menos que haja redução no número de funcionários. É preciso ocupar a posição que o funcionário promovido ou transferido deixou em aberto.

Como vantagens do recrutamento externo, podemos citar:

- trazer experiências diferentes para a organização;
- ter um maior número de candidatos e mais opções de escolha;
- ter candidatos com perfil mais diversificado.

Por outro lado, como desvantagens temos:

- é um processo mais longo e caro;
- o novo funcionário precisará de um tempo para treinamento e adaptação à empresa;
- não se conhece tão bem o candidato como no recrutamento interno.

As principais fontes de recrutamento externo são: anúncios nos meios de comunicação (jornais, revistas técnicas, porta da empresa); recrutamento pela Internet (usando o próprio site da empresa por meio do "trabalhe conosco" e também em plataformas de **networking profissional**, como o LinkedIn); indicações dos próprios funcionários; agências de recrutamento; universidades e escolas técnicas; associações de profissionais; sindicatos dos trabalhadores; agências públicas de emprego, como o **Sistema Nacional de Emprego** (Sine), empresas de contratação de mão de obra terceirizada, *headhunters*).



Networking profissional: rede de contatos que é montada e administrada ao longo do tempo, formada por colegas de faculdade e de trabalho ou por qualquer meio profissional.



LinkedIn - é uma rede social que tem como foco os relacionamentos profissionais. É uma plataforma que ajuda pessoas e empresas a anunciarem vagas, procurar empregos, alimentar a sua rede de contatos (*networking*), fazer parcerias, dentre outras atividades relacionadas. O LinkedIn é um currículo on-line, com funcionalidades dinâmicas, sendo possível interagir com outras pessoas que estão ali com o mesmo objetivo. Existem outras plataformas que se assemelham ao LinkedIn. Pesquise neste link: <https://exame.abril.com.br/carreira/muito-alem-do-linkedin-2/3/>

Sine: é o maior portal de empregos do país. É um classificado on-line de vagas que promove o contato direto entre quem está procurando emprego e quem está contratando. Acesse <https://www.trabalhabrasil.com.br/> para ter mais detalhes do portal

A escolha da melhor fonte de recrutamento externo a ser utilizada depende da vaga a ser preenchida. Um cargo operacional pode ser bem preenchido por meio de um recrutamento pelo Sine ou por indicações dos próprios funcionários. Um estagiário é amplamente buscado em universidades e escolas técnicas, bem como no *site* da própria empresa. Por sua vez, um cargo gerencial é melhor preenchido buscando-se a ajuda de *headhunters* e associações de profissionais. Contudo, deve-se deixar claro que tudo depende da política da empresa.



brf Venha fazer parte de uma equipe de sucesso!

BRF uma das maiores companhias de alimentos do mundo com mais de 40 marcas fortes e reconhecidas como Sadia, Perdigão e Qualy, contrata:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO – 1 VAGA

PRINCIPAIS ATIVIDADES: Registro de notas fiscais (devolução de compras, remessas, compras de materiais de expediente), organização do arquivo morto, conferência e baixa de canhotos, recebimento e envio de malotes, faturamento, participação em inventários de estoques e imobilizado, conferência de livro fiscal.

REQUISITOS: Superior cursando em Administração, Ciência Contábeis ou áreas correlatas; Candidatos com flexibilidade de horário; Fluência Verbal; Organização; Ser pró-ativo; Bom relacionamento interpessoal e interação;

Horário de Trabalho: De segunda a sexta-feira das 14h00 às 23h00
Domingo das 08h00 às 12h00

OFERECEMOS
Grande perspectiva de encareiramento e benefícios corporativos:

- Participação nos lucros e resultados
- Vale-Refeição
- Convênio Médico e Odontológico
- Cooperativa de Crédito
- Seguro de Vida



Cadastre-se no site: www.brf-global.com
No link [Trabalhe Conosco](#) - Vaga v1213932
ou no <http://www.vagas.com.br/v1213932>

Figura 4.1: Exemplo de um anúncio de recrutamento externo na internet

Fonte: <https://jornalmeuemprego.com.br/vagas/auxiliar-administrativo-390>



É crescente a utilização das redes, entre elas, sites corporativos e mídias sociais, para atrair interessados para as vagas divulgadas pelas empresas (DEMO; FORGAÇA; COSTA, 2018). A organização que utiliza as redes sociais para o recrutamento melhora sua imagem corporativa, sendo associada à modernidade, e pode atrair candidatos mais jovens e conectados. Algumas empresas colocam depoimentos de seus próprios funcionários sobre como é trabalhar naquela empresa como chamamento para os candidatos.

1.3. Recrutamento misto

No recrutamento misto, as práticas de recrutamento interno e externo acontecem concomitantemente, ou uma depois da outra. Por exemplo, se as vagas não são preenchidas por um recrutamento interno, é dada sequência com o recrutamento externo. Em geral, você potencializa as vantagens de cada uma das fontes internas e externas. Isto significa que você tira seus funcionários da zona de conforto: por um lado, eles têm que se aprimorar e se capacitar para conseguir a vaga, pois agora também estão concorrendo com candidatos externos. Mas, por outro lado, o processo de recrutamento pode se tornar mais demorado e oneroso.

2. Processo de recrutamento

A figura 4.2 mostra como acontece o processo de recrutamento na maioria das organizações. O processo se inicia no planejamento de recursos humanos, discutido na capítulo 2.

É pelo planejamento de RH que é estabelecida a filosofia de recrutamento da organização; ou seja: as orientações sobre recrutamento interno ou externo; se a organização focará no desenvolvimento de carreiras ou apenas na execução da função específica; se a organização tem políticas de gestão de pessoas voltadas para o curto ou longo prazo. Com base nessa filosofia, é estabelecido o planejamento do recrutamento: nesse caso, são levantadas as especificações das funções e os contatos necessários para conseguir os candidatos. Nesta etapa, também são consideradas as **ações afirmativas**.



Ações afirmativas - são medidas especiais de políticas públicas, expressas na legislação, que obrigam as organizações a destinarem vagas de emprego às minorias sociais, como: pessoas com deficiência, negros, mulheres, etc. Tais medidas buscam minimizar as desigualdades e desvantagens acumuladas historicamente por estes grupos.

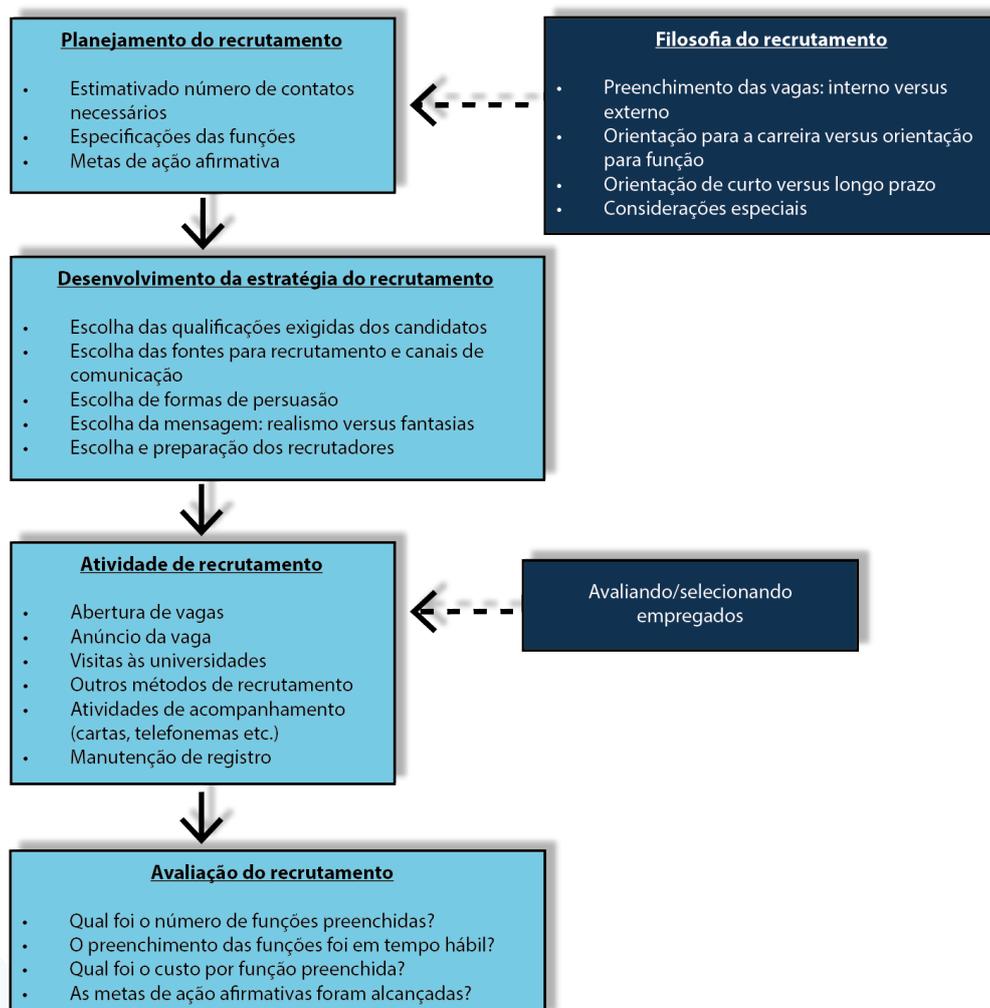


Figura 4.2: Processo de recrutamento

Fonte: MILKOVICH e BOUDREAU, 2010, p.164



São exemplos de leis brasileiras de ações afirmativas que buscam o acesso ao emprego:

- **LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991** - Cotas para pessoas com deficiência. Dispõe que a empresa, com 100 ou mais funcionários, está obrigada a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência.
- **LEI Nº 12.990, DE 9 DE JUNHO DE 2014** - Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos, no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.

A segunda etapa envolve todo o desenvolvimento da estratégia de recrutamento: que vão desde as qualificações exigidas dos candidatos, a partir da descrição do cargo, até a escolha de **formas de persuasão** para convencer as pessoas a se candidatarem à vaga.



Formas de persuasão: são estratégias de comunicação que utilizam recursos lógicos, racionais ou simbólicos para induzir alguém a aceitar uma ideia, uma atitude ou realizar uma ação.



Leia o artigo que trata sobre as formas de persuasão utilizadas pelas *startups* nos processos de recrutamento de jovens talentos:

MARRA, A. V. et al. "Lobo em pele de cordeiro": o que dizem as startups para atrair talentos. *Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, v. 4, n. 1, p. 65-83, 2019. Disponível em <http://old.unihorizontes.br/fnh/hig/index.php/Hig/article/view/66>

A próxima etapa é a atividade de recrutamento em si, iniciando na abertura da vaga e prosseguindo até a manutenção dos registros. As próprias decisões tomadas nessa etapa também estão selecionando os candidatos na medida em que direcionam os anúncios e as universidades a serem visitadas, por exemplo.

Por fim, a quarta e última etapa é a avaliação do recrutamento que deve nos responder às questões sobre o número de vagas preenchidas, o tempo de preenchimento, o custo do recrutamento e se as metas das ações afirmativas foram alcançadas.

Em suma, destaca-se que são tomadas várias decisões pelo gestor de pessoas a respeito do recrutamento. Tais decisões envolvem:

- o perfil desejado para o candidato;
- o tipo de recrutamento e suas fontes;
- as formas de persuasão dos candidatos;
- a mensagem que será passada no anúncio da vaga, e
- sobre como preparar os recrutadores para o processo.

Todas estas decisões estão interligadas e têm que estar em consonância com a filosofia de recrutamento da organização.

O passo seguinte é definir quais candidatos seguem no processo de seleção, como veremos no próximo item.



O currículo é seu cartão de visitas para a empresa. Muitos candidatos não continuam no processo de seleção, em função de um currículo malfeito. Veja as dicas de como elaborar um bom currículo no link a seguir: <https://exame.abril.com.br/carreira/como-fazer-curriculo/>

3. Seleção

A seleção é o processo de escolha de pessoas com competências relevantes para ocupar a vaga aberta no recrutamento. Para isso, é necessário coletar informações sobre os candidatos recrutados. E o objetivo final é decidir quem entra para a organização.



Esse processo inicia-se com uma triagem das pessoas que se candidataram à vaga, mas não têm as qualificações necessárias. Por exemplo, no anúncio de vaga da BRF, do item 4.1.2, se o candidato não estiver cursando administração, ciências contábeis ou algum outro curso superior de área correlata, será automaticamente desclassificado.

São várias as etapas do processo de seleção, que normalmente seguem as etapas de: análise de currículo, testes psicológicos e de conhecimento, dinâmica de grupo e entrevistas. Tais etapas podem ser desdobradas em outras, como: a entrevista pode ser primeiramente por vídeo, depois presencialmente com o pessoal do setor de gestão de pessoas, e no final com o chefe imediato do futuro empregado.

A ordem das etapas, a quantidade e o nível de complexidade delas vão depender de vários fatores, tais como: a política de seleção da empresa, a vaga em si, o setor e o tamanho da empresa, dentre outros. Mas devemos destacar que, no caso do recrutamento interno, esse processo tende a ser mais curto e simplificado, pois a organização já tem várias informações sobre os candidatos, sendo dispensáveis algumas dessas etapas.

O processo de seleção acontece como um funil, em que vão se reduzindo o número de candidatos etapa após etapa. Para tanto, deve-se ficar atento a duas questões fundamentais, segundo Bohlander e Snell (2014):

- **Adequação pessoa-cargo:** é necessário identificar as competências individuais que os funcionários precisam ter para alcançar um bom desempenho no cargo.
- **Adequação pessoa-organização:** identificar o grau de compatibilidade da pessoa com os valores e cultura da organização.



Selecionar o candidato mais adequado a essas duas questões é muito importante, pois conduz a um melhor desempenho, seja em termos individuais, seja em equipe. Até o desempenho do próprio chefe é influenciado pelo bom desempenho do empregado contratado.

Contratar pessoas que não possuem as competências necessárias para o cargo dificulta o desempenho de todos na organização. Por fim, recrutar e selecionar empregados gera muito custo para a empresa. E é um desperdício de dinheiro não escolher o melhor empregado.

3.1. Etapas do processo de seleção

Como afirmamos, são diversas as etapas de seleção, variando de empresa para empresa e de cargo para cargo. Vamos destacar aqui as mais comuns e na ordem que, em geral, elas acontecem (figura 4.3).



Figura 4.3: Etapas do processo de seleção

Fonte: Elaboração própria

a. Análise do currículo: A maioria das organizações solicita a entrega de um currículo e/ou o preenchimento de um formulário de solicitação de emprego, disponível virtual ou fisicamente na própria empresa. O currículo e o formulário fornecem informações rápidas e objetivas sobre o candidato. No item 4.1.4 indicamos um link com várias dicas de como elaborar um bom currículo. As vantagens dos formulários on-line são que as empresas podem recrutar candidatos e preencher suas vagas mais rapidamente, atraem uma maior diversidade de candidatos, possibilitam a pesquisa rápida nas qualidades dos candidatos por palavras-chave e reduzem os custos.

Tais informações permitem verificar se o candidato possui os requisitos mínimos para continuar no processo de seleção. Mas também servem como base para a elaboração de perguntas durante a entrevista, além de ser fontes de verificação de referências, como experiências profissionais anteriores, por exemplo.



Uma das tendências atuais é o currículo cego. Esta modalidade apresenta informações apenas profissionais, ou seja, não tem nome, idade, estado civil, endereço, nacionalidade, gênero ou foto. Esse método tem sido usado para se evitar a discriminação de qualquer candidato por gênero, nacionalidade, raça ou quaisquer fatores que possam ser tratados com preconceito pelos recrutadores. Veja mais em: <https://exame.abril.com.br/carreira/o-que-e-o-curriculo-cego-e-por-que-ele-importa-para-sua-carreira/>

b. Entrevistas: este é um dos mecanismos mais utilizados em processos de seleção. Elas podem ser de vários tipos, mas as mais usadas são aquelas que inicialmente são feitas por profissionais da área de gestão de pessoas ou departamento de RH (são as chamadas entrevistas de triagem). Depois da triagem, ocorre aquela diretamente com o supervisor ou membro da equipe que o candidato irá trabalhar.

A entrevista também pode ser feita virtual ou pessoalmente. Quando pessoalmente, permite contato direto com o candidato e possibilita esclarecer dúvidas que possam ter surgido nas

etapas anteriores. Essa interação direta possibilita ao entrevistador perceber o candidato em sua totalidade. Contudo, a entrevista é bastante subjetiva, podendo conduzir a avaliações errôneas do entrevistador. É recomendável que o entrevistador passe por um treinamento e tenha experiência para sua realização.

- **Entrevistas de triagem** - têm como objetivo inicial verificar as informações fornecidas pelos candidatos nos currículos ou formulários. Mas também servem para que o próprio candidato tire dúvidas sobre a empresa e sobre o cargo em si. Nesse caso, são utilizadas entrevistas estruturadas que permitem a melhor comparação entre os candidatos, por serem mais objetivas.
- **Entrevistas feitas diretamente com o supervisor ou alguém da equipe com quem o empregado irá trabalhar** - são menos estruturadas e abordam um conteúdo mais voltado para as competências do candidato. Esse tipo de entrevista pode também ser chamado de comportamental ou por competências. As perguntas são direcionadas para que o candidato fale sobre suas ações e comportamentos perante determinadas situações de trabalho pelas quais passou. Por exemplo, para um cargo gerencial: "Você já vivenciou uma situação de conflito entre seus subordinados? Quais foram suas atitudes para resolver o problema? Qual foi o resultado? ". Este tipo de pergunta faz com que o candidato fale sobre o contexto de uma situação, sobre como ele agiu diante da situação e sobre o resultado obtido a partir da ação. Assim, o entrevistador identifica se as competências do candidato estão adequadas ao cargo pretendido.

Portanto, no planejamento desse tipo de entrevista deve-se levar em conta a descrição do cargo. Uma entrevista feita para um cargo de nível gerencial não pode ser a mesma feita para um cargo de nível operacional, por exemplo.

Dicas para você se sair bem nas entrevistas

Existem algumas perguntas que são bastante comuns na maioria das entrevistas de emprego. Se você procurar na internet, vai achar muitas dessas perguntas prontas. Contudo, lembre-se de que não existe uma resposta certa ou errada. Se você for o candidato, seja sempre honesto e sincero nas suas respostas. Os selecionadores já são experientes em detectar as respostas "ensaiadas".

Seguem aqui algumas dicas para você se sair bem nas entrevistas, sendo você mesmo:

- Pesquise sobre a empresa antes, até para saber se você realmente quer trabalhar lá;
- Cumprimente o entrevistador com firmeza e mantenha contato visual, mas sem "encarar";
- Mantenha uma postura ereta e fique atento as perguntas, mas sem transparecer nervosismo;
- Fale com clareza e use um tom de voz adequado: nem alto e nem baixo demais. Não use gírias.
- Se errou, assuma seu erro e diga que cometeu um engano.
- Tenha certeza do que está falando. Não enrole e nem fuja da pergunta. Seja claro e objetivo na sua resposta.
- Não fale mal de seu antigo empregador ou de seus colegas de trabalho.
- Não saia com dúvidas sobre o cargo. Pergunte sobre o dia a dia do cargo, o que a empresa oferece em termos de crescimento e desenvolvimento, sobre quais serão as suas interações no cargo, por exemplo. Não pergunte apenas sobre salário e horário de trabalho.

c. Testes: são formados de questões objetivas e padronizadas que visam medir o conhecimento, as habilidades ou características de personalidade do candidato dependendo de seu tipo.

- O **teste de conhecimento** contém questões voltadas para o conhecimento técnico exigido para a atuação na função do cargo.
- O **teste de habilidade** pode medir a habilidade mental, interpessoal ou física do candidato. Todos indicam o que “uma pessoa tem como potencial para fazer, dada determinada situação ou experiência/treinamento apropriado” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p.235). Eles refletem apenas um potencial de desempenho.
- Por sua vez, **os testes de personalidade ou psicológicos** revelam traços da personalidade do indivíduo, que nos ajudam a entender e prever padrões comportamentais das pessoas. Esses testes têm que necessariamente ser aplicados e interpretados por um psicólogo. Existem diversos tipos de testes de personalidade e cada um deles foca em algumas características específicas da personalidade.

d. Simulações e dinâmica de grupo: acontecem em grupos com os candidatos. O tamanho do grupo depende da técnica a ser utilizada. São atividades que permitem o entendimento de como é o comportamento do candidato em grupo, identificando suas potencialidades. Nessas atividades, deve-se ter, pelo menos, um moderador, que conduz e instrui sobre a dinâmica, e um observador do comportamento dos candidatos. É possível identificar aqueles que têm maior espírito de liderança, os que são mais apáticos, os mais dependentes, os mais proativos, etc. Existem inúmeros modelos de dinâmicas e simulações, o selecionador deve escolher o que mais se adéqua ao perfil necessário ao cargo.

e. Exames médicos: vão verificar se o candidato, que em geral já passou pelas demais etapas do processo seletivo, está apto fisicamente para exercer a função para a qual será admitido. Ele é obrigatório por lei e auxilia o trabalhador e a organização a se manterem legalmente protegidos, informando quais as condições de saúde desse trabalhador e quais são suas limitações, quando houver.



Na busca por práticas inovadoras de recrutamento e seleção que possam identificar e atrair candidatos que possuam as competências exigidas no cargo, muitas organizações têm utilizado ações agressivas e, às vezes, constrangedoras no processo. Ferreira (2013, p. 19) nos questiona: “Até onde uma organização pode ir para atrair os candidatos que mais lhe interessam?”

Leia o texto “Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção” disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20701>

O processo de seleção deve acontecer de forma transparente, confidencial e respeitosa. No que se refere à transparência, tanto a empresa deve ser clara e objetiva sobre as suas formas de gestão e as exigências do cargo, quanto o candidato deve ser honesto sobre suas competências. Não se devem usar “discursos prontos” de nenhum dos lados.

Quanto à confidencialidade, empresa e candidato não podem compartilhar com outros informações particulares que foram veiculadas no processo de seleção. Por fim, uma conduta respeitosa se pauta pela lembrança de que são pessoas e não recursos que estão de ambos os lados (FERREIRA, 2013).

3.2. Decisão de seleção: quem será contratado?

Durante todas as etapas do processo de seleção, é necessário aceitar e rejeitar candidatos e, por fim, decidir quem será contratado. Como vimos todo o processo de recrutamento e seleção, além da própria contratação, tem um custo significativo para as organizações. Então, a decisão de quem contratar deve ser tomada com o máximo de cautela possível.

Todas as informações sobre os candidatos devem ser reunidas, resumidas e avaliadas. Devem ser considerados os fatores, como o “poder fazer” dos candidatos, ou seja, seus conhecimentos, habilidades e potencialidades, bem como os fatores de “querer fazer”, voltadas para suas atitudes, motivação e interesses. Uma boa decisão de contratação é aquela que avalia o candidato que apresenta estes dois fatores de forma equilibrada.

Depois da decisão devem-se notificar os candidatos quanto à sua aprovação ou não no processo seletivo. Aos candidatos selecionados deve-se dar sequência aos procedimentos legais de contratação e treinamentos necessários de integração a organização, como veremos na nossa próxima unidade.



Exercícios

1) (CESPE, 2020) Em um processo de seleção, a entrevista por competências consiste em uma entrevista comportamental na qual se questiona o comportamento a ser adotado pelo candidato em determinadas situações inéditas para ele.

- a) Certo.
- b) Errado.

2) (EBADE-2019) Recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização. Entre as vantagens do recrutamento interno estão:

- I - aproveitar melhor o potencial humano da organização.
- II - manter quase inalterado o conservantismo e a rotina atual.
- III - encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- IV - não exigir socialização organizacional de novos membros.
- V - probabilidade de melhor seleção porque os funcionários são conhecidos.

Dos itens mencionados estão CORRETOS:

- a) Somente I, II e III.
- b) Somente II, III e IV.
- c) Somente I, II e IV.
- d) Somente I, III, IV e V.
- e) I, II, III, IV e V.

3) O recrutamento externo é uma forma de as organizações buscarem profissionais qualificados no mercado, para atender aos requisitos necessários à vaga em aberto. A respeito do tema, assinale a alternativa que indique corretamente uma vantagem da organização ao desenvolver o recrutamento externo.

- a) Aproveitar o investimento da organização em treinamento e desenvolvimento do pessoal.
- b) Reduzir a incerteza quanto ao perfil do candidato, potencial e capacidade de desempenho das tarefas executadas.
- c) Trazer profissionais com novas ideias, possíveis vivências de experiências profissionais anteriores e energia revitalizadora à organização.
- d) Atuar como fonte de inspiração e motivação para os funcionários atuais da empresa.
- e) Ser um processo mais assertivo, rápido e econômico para a empresa.

4) (FUNDEP, 2017) Analise o caso a seguir: Luiz está acompanhando certo gerente para avaliação de possíveis fontes de recrutamento para a empresa. A empresa cresceu nos últimos anos e o volume de trabalho alcançou o máximo da capacidade produtiva e de atendimento que a atual estrutura suporta. Esse gerente está pensando em anunciar as novas vagas de emprego em jornal, agência especializada em recrutamento e também na internet, em sites e redes sociais. Desse modo, é CORRETO afirmar que Luiz está auxiliando o gerente a selecionar meios e canais de comunicação para:

- a) Divulgar os novos serviços da empresa.
- b) Encontrar novos fornecedores de materiais e produtos.
- c) Atrair candidatos para a nova realidade da empresa e novas vagas de emprego.
- d) Selecionar as mídias de maior alcance e de valor mais acessível para a criação do site da empresa.

5) (COPESE-2019) Os processos de recrutamento e seleção são importantíssimos para que a organização possa constituir um quadro de colaboradores de excelência. Por suas particularidades, baseiam-se em estratégias diferentes. O recrutamento é a parte do processo que cuida de atrair candidatos capazes para potencialmente ocupar a vaga que está em aberto em uma organização e a seleção trata da escolha sobre quem ocupará o referido cargo.

Sobre estes processos, analise as afirmações a seguir:

- I. As provas ou testes de conhecimento são técnicas de seleção de pessoas.
 - II. A divulgação de informações sobre vagas na Internet e contatos com sindicatos e associações de classe são técnicas de recrutamento de pessoas.
 - III. As entrevistas e testes de personalidade são técnicas de recrutamento de pessoas.
- a) A partir de tais apontamentos, responda:
 - b) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.
 - c) Apenas as afirmativas I e III estão corretas.
 - d) Apenas as afirmativas II e III estão corretas.
 - e) Apenas a afirmativa I está correta.

4. Referências

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações:

Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 2, p. 251-263, 2018.

DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2014

DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, R. G.. **Vale tudo? : ética nos processos de recrutamento e seleção**. GV EXECUTIVO, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 18-22, abr. 2013.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma medida necessária para as empresas que desejam obter êxito na execução de suas atividades, crescimento interno e expansão de negócios, melhorando a qualidade da sua prestação de serviços ou produção de bens.



Treinar um funcionário faz com que ele desenvolva habilidades e obtenha conhecimentos sobre aspectos dos quais ele apresente alguma dificuldade. E o desenvolvimento pessoal fornece os subsídios necessários aos trabalhadores para ampliarem os horizontes pessoais e de suas carreiras e, com isso, ajudarem a empresa a alcançar seus objetivos.

Porém, como afirmam Mourão e Lopes (2009), algumas organizações ainda enxergam as ações de capacitação, como as de treinamento e desenvolvimento, como um custo que deve ser evitado. O que nos acalenta é que essas organizações são a minoria; muitas delas têm percebido a importância de se investir em ações de treinamento e desenvolvimento para conseguir melhorar o desempenho individual e organizacional.

Nesta unidade, vamos abordar exatamente o treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas na organização. Começaremos pelo entendimento do que é treinamento, do que é desenvolvimento e educação, e em que eles se diferenciam. Posteriormente, iremos compreender o treinamento dado aos novos empregados logo após a sua contratação. E, por fim, abordaremos as várias etapas de um treinamento, indo desde o levantamento de suas necessidades até a avaliação do treinamento realizado.

1. Treinamento, desenvolvimento e educação: diferenciações e aproximações

O primeiro ponto em comum quando falamos de treinamento, desenvolvimento e educação, também conhecidos como TD&E, é a aprendizagem. Os três são processos de capacitação que promovem a aprendizagem.

Mourão e Lopes (2009, p.72) consideram que “a aprendizagem consiste em um processo de mudança de comportamento obtido por meio da experiência construída por fatores emocionais, neurológicos, relacionais e ambientais”. Nesse sentido, aprender é o produto da “interação entre as estruturas mentais e o ambiente”. Agora vamos ver cada um deles e em que se diferenciam.

1.1. Treinamento

O treinamento é basicamente a transmissão de conhecimentos necessários sobre o trabalho, atitudes sobre organização, tarefa e ambiente, além do desenvolvimento de habilidades.



Marras (2011, p. 149) afirma que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O treinamento pode abranger quatro objetivos:

- **Transmissão de informações:** compartilhar informações com os treinandos sobre a organização, sobre os procedimentos de trabalho, sobre uma nova tecnologia adotada, sobre as regras e regulamentos dos clientes, etc.;
- **Desenvolvimento de habilidades:** principalmente de habilidades, competências e conhecimentos relacionados ao cargo atual ou ocupações futuras dos trabalhadores, como operar uma máquina, manusear uma ferramenta e usar um software;
- **Desenvolvimento de atitudes:** desenvolver ou mudar comportamentos negativos para aqueles mais favoráveis. Por exemplo, conscientização e sensibilização dos funcionários sobre como tratar os clientes;
- **Desenvolvimento de conceitos:** elevar o nível de abstração para fazer com que as pessoas pensem de forma global e ampla.

O treinamento é o meio pelo qual a empresa busca desenvolver os seus funcionários. Ou seja, o desenvolvimento de pessoas está atrelado ao treinamento, mas, ao mesmo tempo, não se limita a ele. Mas, então, qual a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento?

1.2. Desenvolvimento

O treinamento é orientado para o presente, com foco no cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências imediatas. O desenvolvimento, por sua vez, foca no crescimento pessoal e profissional do indivíduo, sem estar atrelado as suas atividades atuais ou futuras na empresa.



Nadler (1984, p.16) afirma que o desenvolvimento promove a “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico.” Nesse sentido, tem como objetivo fortalecer as habilidades pessoais do indivíduo, contribuindo com a construção de conhecimento humano e a realização de seus sonhos e aspirações.

O desenvolvimento de pessoas pode levar o indivíduo a adquirir: **autoconsciência e autoconhecimento**; melhorar ou desenvolver novas habilidades; construir ou renovar a autoestima; desenvolver os pontos fortes; melhorar o estilo ou a qualidade de vida; definir e executar planos de desenvolvimento pessoal; melhorar habilidades sociais.



Autoconsciência: Ter conhecimento a respeito do que sente e de que maneira esses sentimentos afetam a pessoa.

Autoconhecimento: Conhecimento sobre si mesmo. Significa estar consciente de quem você é.

1.3. Educação



Como o desenvolvimento, a educação também é voltada para o futuro. Contudo, “a educação refere-se às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo, visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 17).

Educação e treinamento são voltados para o trabalho. O treinamento para o seu trabalho atual e a educação para um possível trabalho futuro.

Na figura 5.2, colocamos os exemplos de cada uma dessas ações de capacitação que resultam em aprendizagem para o indivíduo. Além dos exemplos, destacamos também a abrangência das ações, dentre as quais a educação é a mais ampla e o treinamento é a mais restrita.

Nos próximos itens relataremos especificamente sobre o treinamento. Contudo, cada uma das modalidades (exceto o treinamento de integração) e etapas abordadas também subsidiam as ações de desenvolvimento e educação.

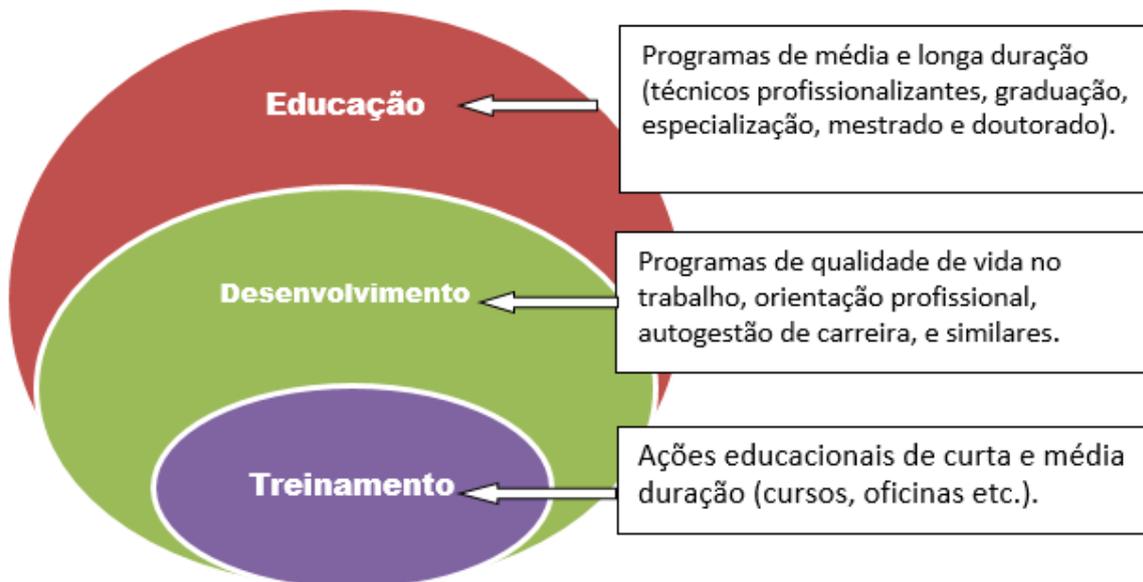


Figura 5.2: Relações e exemplos de TD&E

Fonte: adaptado de MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010.

2. Treinamento de integração de novos funcionários

A seleção criteriosa de um novo funcionário não garante que ele atuará de maneira eficaz na organização. Excelentes funcionários não vão realizar um bom trabalho se não sabem o que fazer ou como fazer. É este o propósito de um treinamento de integração (também chamado de *Onboarding*) para os novos funcionários.



Onboarding: Conjunto de procedimentos que tem como objetivo de adaptar e capacitar os profissionais recém-contratados em uma empresa na cultura da dela.



No treinamento de integração, são passadas as orientações de que eles precisam para começar a trabalhar (senhas, horários e normas da empresa), bem como os ajuda a criar vínculos e assimilar a cultura organizacional.

Dessler (2014) ressalta que este tipo de treinamento tem quatro objetivos:

- **Fazer com que o novo funcionário se sinta parte da equipe** e integre-se a empresa;
- **Verificar se ele possui as informações básicas para iniciar sua atividade**, ou seja, se ele compreendeu as políticas de pessoal, os benefícios e o que a empresa espera dele;

- **Auxiliar este indivíduo a entender a organização de forma abrangente** (história, missão, visão, cultura, etc.); e
- **Servir como forma de socialização do indivíduo** sobre o modo de se trabalhar e sobre os valores e princípios organizacionais.

Para atingir tais objetivos, é importante que este treinamento traga informações sobre os benefícios da empresa; as políticas de pessoal; como é a rotina de seu trabalho; regras e regulamentos; qual é a organização e as operações diárias da empresa; quais são as medidas de saúde e segurança no trabalho; além de um passeio pelas instalações da empresa. É aconselhável que tais informações também sejam fornecidas de forma escrita ao novo funcionário e que este assine atestando seu recebimento, para que no futuro não alegue desconhecimento.

No treinamento de integração, muitas empresas realizam uma parte on-line, que o novo funcionário pode fazer de sua casa mesmo e já vai se familiarizando com a organização.



Outra questão é a indicação de um funcionário mais experiente para ajudar e orientar o novato nesse período inicial. Esse funcionário mais experiente é chamado de “padrinho”. Ele acolhe o novato e o apresenta às instalações da empresa, aos demais colegas de trabalho e às chefias, além de ajudá-lo a resolver questões simples de trâmite burocrático que ele desconheça.



Veja tais características neste vídeo: o Programa Bem-vindo à BASF! Este é o nome do treinamento de integração da indústria química. Ele é composto por atividades presenciais e on-line, com duração total de 90 dias, e tem o objetivo de proporcionar uma experiência, a fim de acolher, engajar, acelerar o tempo de adaptação e facilitar o desempenho dos novos funcionários na empresa. Assista ao vídeo da empresa: https://www.youtube.com/watch?v=ALChcv5h_Rw

3. Etapas do processo de treinamento

Antes de falar das etapas propriamente ditas, é importante lembrar que o treinamento deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização. O setor de RH deve se orientar, para sugerir e elaborar os treinamentos, pelas diretrizes propostas na estratégia da empresa. Isto quer dizer que suas tarefas são identificar os perfis dos trabalhadores que a empresa necessita e, depois, verificar quais as competências irão precisar.

Por esse alinhamento estratégico, muitas organizações estão adotando o termo educação corporativa para nomear suas ações de TD&E. Tais organizações adotam o modelo de Universidade Corporativa, que é uma entidade educacional voltada para alinhar a aprendizagem individual à missão e visão organizacional.

A Universidade Corporativa pode oferecer desde cursos técnicos até os de pós-graduação, tanto para os funcionários da empresa quanto para seus clientes e fornecedores. São alguns exemplos de Universidades Corporativas no Brasil: Sebrae, Petrobrás, Banco do Brasil, Fiat, Cemig.

Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa é uma instituição de ensino vinculada a empresas públicas ou privadas. O seu objetivo é oferecer cursos específicos para funcionários da empresa. Desse modo, é possível que uma empresa crie cursos e treinamentos com alto nível de personalização, para refletir as políticas, estratégias e objetivos empresariais. Castro e Eboli (2013, p 410-411) apontam suas principais características:

1. **Foco:** Estar vinculada estrategicamente à vida organizacional. “Com efeito, os programas, os cursos e as ações educacionais devem ser concebidos e desenhados para bem atender à estratégia do negócio, olhando igualmente para o futuro e para fora da organização”. (p. 410)

2. **Não é uma universidade tradicional:** “Pode montar os cursos que precisar, sobre o assunto que interessar, com a duração que parecer apropriada em cada caso. Não tem que dar satisfações a nenhuma legislação”. (p. 410-411) Seus professores não precisam ser mestres e doutores.

3. **Tem como objetivo aumentar a produtividade e a competitividade da organização:** “só se deve oferecer aquele curso ou outra solução de aprendizagem se há boa chance de ser usado no trabalho ou ter impacto nos negócios”. (p. 411) 4. **Os funcionários já devem vir treinados do mercado e a universidade corporativa serve para “lapidar as competências encontradas no mercado”.** (p.411)

(CASTRO, C. M.; EBOLI, M.. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. Revista de Administração de Empresas, São Paulo , v. 53, n. 4, p. 408-414, Aug. 2013 .)

As etapas de um processo de treinamento, estão ilustradas na figura 5.3, podem se resumir a quatro:

- levantamento de necessidades de treinamento;
- planejamento do treinamento;
- implementação do treinamento, e
- avaliação do treinamento.

Entende-se o processo de treinamento como cíclico e contínuo. Isso quer dizer que a própria avaliação do treinamento pode fomentar a necessidade de outro treinamento. E, num tempo de constantes mudanças e novas exigências do mundo do trabalho, o trabalhador sempre precisa desenvolver novas competências e, por isso, o treinamento deve ser uma ação continuada.

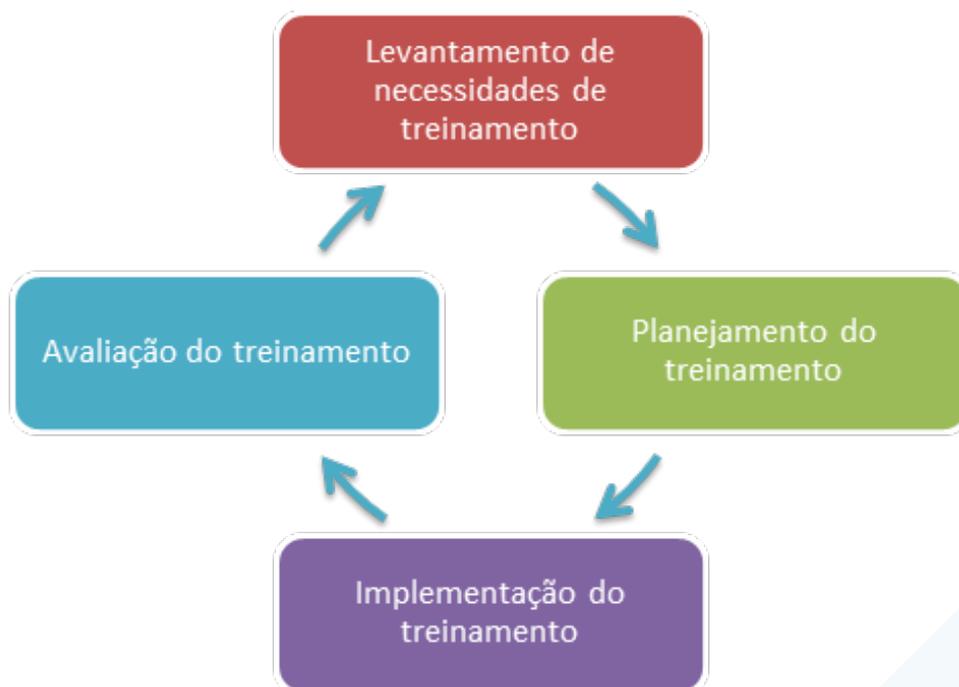


Figura 5.3: Etapas do processo de treinamento

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014.

3.1. Levantamento das necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento deve considerar as necessidades estratégicas em longo prazo e as atuais da empresa. A estratégia da empresa pode ser de diversificação dos negócios, por exemplo; isso significa que a empresa precisará preencher novos postos de trabalho e desenvolver novas competências para esta diversificação. A necessidade de treinamento estratégico também pode estar ligada ao planejamento sucessório na empresa. Isto significa identificar os treinamentos que os funcionários precisarão para ocupar as posições futuras.

Sobre as necessidades atuais de treinamento, temos como gatilhos: a melhora do desempenho atual, os novos funcionários e as mudanças organizacionais. Muitas delas implicam na adoção de novas tecnologias e processos para os quais os funcionários devem ser treinados. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p.318) aponta fatos que, se ocorrerem, resultarão em necessidades de treinamento, tais como:

Expansão da empresa e admissão de novos empregados; redução do número de empregados; mudança de métodos e processos de trabalho; substituições ou movimentações de pessoal; mudanças nos programas de trabalho ou de produção; modernização do maquinário; produção e comercialização de novos produtos ou serviços.



Sobre o desempenho individual, a necessidade de treinamento pode surgir da discrepância entre o desempenho real do indivíduo e o que a organização espera dele. Contudo, diagnosticar as necessidades de treinamento atuais pode ser mais complicado do que parece. Algumas vezes, um funcionário apresenta desempenho deficiente, mas não é por falta de treinamento: ele pode estar desmotivado; os procedimentos podem não ser claros; as condições de trabalho podem ser ruins; a liderança pode não ser eficiente, por exemplo.

O reconhecimento da discrepância entre o que está sendo entregue e o que era esperado pode ser feito a partir de três tipos de análise (BOHLANDER; SNELL, 2014):

- **Análise organizacional:** Exame do ambiente, das estratégias e dos recursos organizacionais capazes de promover ou impossibilitar que o que foi aprendido no treinamento possa ser aplicado no trabalho;
- **Análise de tarefa:** Processo de determinar qual conteúdo do programa de treinamento será relacionado ao desempenho das atividades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Envolve a descrição das tarefas e as competências necessárias para a sua execução;
- **Análise da pessoa:** Determinação dos indivíduos específicos que necessitam de treinamento e quais os treinamentos necessários. Também deve-se identificar se esses indivíduos possuem os pré-requisitos, no que se refere a atitudes, conhecimento e motivação, para participarem do treinamento.

Para realizar tais análises é necessário que a área de treinamento efetue uma coleta de dados. Esta coleta pode ser realizada por meio de: aplicação de questionários, testes ou exames; entrevistas com trabalhadores e supervisores; observação dos trabalhos sendo realizados; resultados da avaliação de desempenho; solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

3.2. Planejamento: elaborando o programa de treinamento

A partir do levantamento das necessidades, a área de treinamento elabora o programa geral de treinamento; ou seja, é realizado o planejamento do treinamento. O planejamento do programa de treinamento deve incluir os objetivos dessa ação, a prontidão e a motivação necessárias aos treinandos, o conteúdo e os métodos de ensino a partir dos princípios de aprendizagem, as características dos instrutores e do ambiente de treinamento.

Em suma, o programa de treinamento (figura 5.4) deve responder às seguintes perguntas:

- para que treinar;
- quem treinar;
- em que treinar, como treinar;
- onde treinar, e
- quando treinar.



Figura 5.4: Programa Geral de Treinamento

Fonte: Elaboração própria

a. Objetivos do treinamento

Um objetivo é a descrição de um comportamento desejado pela organização para o funcionário que está sendo treinado. Ele descreve o resultado que se pretende alcançar com o treinamento; ou seja, o que o funcionário deve ser capaz de realizar após concluir o treinamento. Por isso, os objetivos devem responder à questão de “para que treinar” (figura 5.4), e foi colocado um dos propósitos a ser alcançado por você ao concluir o curso técnico em administração: Ao final desta unidade você será capaz de definir o processo de treinamento e suas principais etapas.

Os objetivos devem abordar as correções de deficiência de desempenho que foram identificadas no levantamento de necessidades. Nesse sentido, se as vendas da equipe caíram 30% nos últimos meses, os objetivos elaborados deverão garantir a obtenção das competências necessárias para impulsionar as vendas.



Veja, é importante que os objetivos sejam centrados no desempenho. A formulação clara dos objetivos do treinamento fornece um alicerce seguro para a decisão de quais serão os métodos de ensino adequados e de quais serão os melhores meios de avaliar se o treinamento.

b. Prontidão e motivação dos treinandos

Podemos considerar que este item trata das **precondições** do indivíduo que irá ser treinado para que haja o aprendizado. A **prontidão** está relacionada a maturidade e a experiência dos treinandos. Os treinandos devem ser avaliados para identificar se possuem conhecimentos e habilidades necessárias para a assimilação do conteúdo que será ministrado.



Precondições: Requisitos que devem ser atendidos antes da realização de alguma coisa.

Também é de suma importância reconhecer as diferenças dos indivíduos. Nem todos possuem as mesmas condições para o aprendizado. Muitas vezes, pode ser recomendável agrupar os indivíduos, de acordo com sua capacidade de aprendizado, e fornecer métodos alternativos para os que possuam capacidades diferenciadas.

Outra precondição é a motivação do treinando. Quando o indivíduo apresenta interesse, tem consciência da importância do aprendizado, possui autodisciplina e perseverança, com maior chance de compreender a importância de seu empenho e dedicação no treinamento para seu melhor desempenho profissional. Os treinandos devem perceber a relevância das novas competências que estão sendo aprendidas para se manterem motivados durante todo o treinamento.

Atenção

Dicas para criar um ambiente motivador para a aprendizagem focando no treinando e não no instrutor:

- Use reforço positivo.
- Elimine ameaças e punições.
- Seja flexível.
- Faça os participantes estabelecerem metas pessoais.
- Planeje instruções interessantes.
- Remova obstáculos físicos e psicológicos ao aprendizado.

(Fonte: BOHLANDER; SNELL, 2014, p. 258)

c. Conteúdo e métodos de ensino

O conteúdo e os métodos de ensino trazem as respostas para as questões: em que treinar e como treinar. Em que treinar vai ser definido a partir da análise da lacuna entre as competências atuais e as competências necessárias exigidas pela organização. Dessa forma, consegue-se definir o conteúdo do treinamento.



Quanto aos métodos de ensino, é necessário que sejam estabelecidos a partir dos princípios de aprendizagem; ou seja, as características do programa de treinamento que vão ajudar aos treinandos a assimilar os novos conhecimentos, a compreender como eles podem usá-los e como podem transferi-los para suas atividades profissionais.

Os métodos de treinamento vão variar de acordo com tais princípios. Então, vamos ver cada um desses princípios de aprendizagem, apresentados por Bohlander e Snell (2014) e ilustrados na figura 5.4.



Figura 5.4: Princípios de aprendizagem

Fonte: Bohlander e Snell, 2014, p. 259.

Estabelecendo metas: explicar as metas e os objetivos do treinamento aos treinandos;

- **Modelagem:** apresentar modelos e exemplos que podem ser seguidos. Isso significa mostrar como é feito na prática e quando não é possível. Devem ser usados filmes, demonstrações da vida real, figuras, imagens, gráficos
- **Significado da apresentação:** os materiais a serem utilizados no treinamento devem ser apresentados de maneira mais significativa possível, para que os treinandos possam associá-los àquilo que lhes é familiar;
- **Diferenças individuais:** respeitar as diferenças de aprendizado entre as pessoas. E saber que cada um tem níveis e formas de aprender diferentes. Usar métodos de ensino que levem em conta tais diferenças;
- **Prática ativa e repetição:** os treinandos devem praticar as tarefas aprendidas e repeti-las da mesma forma que se deseja no desempenho esperado;
- **Aprendizado do todo versus partes:** cada tarefa pode ser dividida em partes. Quando sabemos a melhor maneira de executar cada uma das partes, com instruções claras sobre cada uma, fica mais fácil aprendermos o todo da tarefa.
- **Período de aprendizagem (maciço ou distribuído):** refere-se à quantidade de tempo dedicado ao treinamento em cada sessão. Espaçar o treinamento em períodos menores é mais eficaz do que um treinamento longo. Por exemplo, é mais adequado fazer quatro sessões de duas horas do que uma sessão de oito horas de treinamento.
- **Feedback e reforço:** o feedback é o retorno que você tem de seu aprendizado, que pode vir de seu instrutor, da chefia, dos colegas. Ele ajuda a aprender, pois aumenta a motivação e auxilia as pessoas a compreenderem se estão fazendo certo ou errado. O reforço, por sua vez, segue o princípio de que o comportamento, que é recompensado de forma positiva, acontecerá com maior frequência no futuro; já o comportamento que é alvo de punição não será repetido.

Tendo em mente os princípios de aprendizagem, o método de ensino deve ser selecionado. A escolha do método deve levar em consideração quais são os métodos mais adequados para as

competências que devem ser aprendidas. Por exemplo, o método mais adequado para desenvolver a competência em operar uma máquina não é o mesmo mais para desenvolver a competência de se trabalhar em equipe. São os métodos de ensino planejados que serão executados na implementação do treinamento. Portanto, tais métodos serão abordados mais profundamente quando tratarmos da implementação do programa de treinamento.

d. Características dos instrutores e do ambiente

As características do ambiente e dos instrutores também influenciam o processo de aprendizagem. Por isso, devem ser incluídas no planejamento do treinamento. Mesmo com bons materiais didáticos, a aprendizagem fica prejudicada se a sala de aula for desconfortável, se os equipamentos não funcionarem ou se o instrutor não tiver domínio sobre o conteúdo.



Sabemos que atualmente muitos treinamentos são virtuais ou realizados fora de salas de aula. Contudo, em quaisquer desses ambientes, recomenda-se ficar atento aos seguintes aspectos: conforto físico e visual; organização; informações claras e objetivas; oferecer informações ao aprendizado (como instruções e dicas) e favorecer o aprendizado em grupo.

Sobre o instrutor é importante que tenha **credibilidade, adaptabilidade**, domínio do conteúdo teórico e prático, ser entusiasmado com o assunto a ser estudado, senso de humor, disciplina e compromisso, ser acessível aos treinandos, utilizar materiais que combinem texto e ilustrações, ser positivo e acolhedor, e respeitar as diferenças.



Adaptabilidade: Capacidade de se adaptar a situações, buscando interagir de forma adequada às diferenças e às exigências da mudanças em curso.

Credibilidade: Características de uma pessoa que consegue ou conquista a confiança de alguém.

3.3. Implementação do treinamento

Existe uma ampla variedade de métodos de ensino para serem utilizados no momento da implementação do treinamento. Alguns métodos são mais recentes e acompanham as inovações tecnológicas e outros mais tradicionais, mas que ainda têm seu valor no que se refere à aprendizagem. Uma das questões primordiais ao se optar por um método é a definição de quem está sendo treinado. Assim, para efeito didático, os métodos serão divididos naqueles voltados para o treinamento de gerentes e de não gerentes (figura 5.5).



Figura 5.5: Métodos de treinamento para não gerentes e gerentes

Fonte: Elaborado a partir de Bohlander e Snell, 2014

Para os funcionários que estão em atividades operacionais ou administrativas, mas que não ocupam funções gerenciais, os métodos mais utilizados são:

- **Treinamento no local de trabalho:** (também conhecido como *on the job*), os funcionários recebem a experiência prática a partir das instruções de seu supervisor ou de outro membro da equipe. Significa aprender na prática. Em algumas organizações, esse é o único tipo de treinamento existente.
- **Treinamento profissionalizante:** nesse caso, os indivíduos que estão entrando no mercado de trabalho e recebem orientações teóricas e práticas tanto no emprego, quanto fora dele, por exemplo, em escolas técnicas. No Brasil, por exemplo, esse método é utilizado pelo **Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai)**, em alguns de seus cursos voltados para jovens.
- **Instrução de sala de aula:** é um método bastante comum e tradicional. Permite que vários alunos sejam orientados por um só instrutor. Os conteúdos podem ser apresentados em palestras, slides, vídeos, discussões dialogadas, exercícios.
- **Instrução programada:** O aprendizado é autodirigido, envolve o uso de livros, manuais ou computadores, em que os conteúdos são divididos de forma sequencial e lógica, a fim de que o treinando só possa acessar o próximo conteúdo se responder corretamente todas as questões do anterior.
- **Métodos audiovisuais:** Vídeos, hospedados na internet ou não, utilizados para ensinar habilidades e procedimentos ilustrando cada uma das etapas a serem feitas em determinada tarefa.
- **E-learning:** é o ensino a distância (EaD). O aprendizado é feito utilizando o AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem). Permite que a organização leve o treinamento para muitos funcionários que possam fazê-lo sem sair de casa e com flexibilidade de horários. Esse é o nosso caso do curso técnico de administração.
- **Simulação:** enfatiza o realismo dos equipamentos e sua operação com custo mínimo e máxima segurança. Utilizado quando não é possível ou não desaconselhável ensinar os trabalhadores utilizando os equipamentos reais de trabalho. É o que acontece com os simuladores de voo para os pilotos de avião.



Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai): sistema que oferece educação profissional de qualidade e é reconhecido como modelo de ensino e de tecnologias que promovem a inovação profissional dentro das indústrias brasileiras.

Para os funcionários que ocupam cargos gerenciais, sejam eles supervisores ou diretores, os métodos mais comuns são:

- **Experiências no local de trabalho:** são proporcionadas aos gerentes oportunidades de vivenciar na prática o fato de lidar com a pressão e aprender com os próprios erros, por meio de atividades planejadas, tais como: *coaching*, *job rotation*, diretorias juniores.
- **Estudo de casos:** são apresentadas situações de empresas hipotéticas para serem solucionadas pelos gerentes. As soluções envolvem habilidades analíticas e de pensamento crítico, além da competência técnica sobre o caso.
- **Jogos gerenciais:** um jogo no qual os participantes têm uma tarefa de tomar uma série de decisões que afetam uma organização hipotética. Para os jogos gerenciais em geral, são utilizadas simulações em computadores.

- **Role playing:** usar técnicas de dramatização para representar papéis que não são aqueles que o gerente costuma desempenhar no seu cargo atual. A encenação envolve um problema do dia a dia empresarial. Este é um método vivencial e faz com que os gerentes reflitam como eles atuam no seu cotidiano organizacional.
- **Modelagem comportamental:** Abordagem que demonstra o comportamento desejável e oferece aos treinandos a chance de praticar e desempenhar tal comportamento e receber feedback.

Cabe ressaltar que tais métodos de ensino não são excludentes entre si; pelo contrário, muitas vezes, são complementares. Também como lembramos anteriormente, a separação entre os métodos para os gerentes e os não gerentes é puramente didática e reflete o que é mais usado em grande parte das empresas. Contudo, isto não quer dizer que determinada empresa não possa usar uma configuração diferente dos métodos.

4. Avaliações do treinamento

O programa de treinamento atingiu os objetivos esperados? As competências adquiridas correspondem às esperadas? O desempenho individual e organizacional melhorou após as ações de treinamento? Estas questões são algumas das que podem ser respondidas com a avaliação do treinamento.



Avaliar um programa de treinamento significa verificar sua eficácia e confirmar se ele atendeu às expectativas organizacionais. Um programa de treinamento é um investimento, que tem diversos custos (materiais, instrutores, organização, funcionários parados para fazerem o treinamento, etc.) e, portanto, precisamos saber qual é o retorno deste investimento.

Existem vários modelos sobre a avaliação dos impactos do treinamento na organização. Contudo, um dos mais antigos e utilizados é o modelo de quatro níveis de Kirkpatrick (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010), como mostra a figura 5.6.



Figura 5.6: Modelo de Quatro níveis de avaliação de treinamento de Kirkpatrick

Fonte: elaboração própria

Nível 1 - Reação: são avaliadas as reações dos treinandos aos programas, ou seja, é medida a satisfação imediata dos participantes. É realizada imediatamente no último dia de treinamento. Pode ser repassado um formulário (físico ou virtual) aos participantes com perguntas sobre: seus objetivos iniciais de aprendizagem; se eles o atingiram; se gostaram do treinamento; se recomendariam a outras pessoas; se têm sugestões para aprimorar o programa e se a empresa deve continuar oferecendo este treinamento.

Nível 2 - Aprendizagem: avalia-se se os participantes aprenderam o que deveriam aprender (conhecimentos e habilidades) com o programa de treinamento e se isso afetou suas atitudes e comportamentos. Para esse nível de avaliação, podem ser aplicados testes antes e depois do treinamento. Os testes de conhecimentos e habilidades efetuados antes de iniciar um programa de treinamento oferecem uma linha de base sobre os treinandos que pode ser medida novamente após o treinamento para determinar se houve aprimoramento.

Nível 3 - Comportamento: confere os comportamentos dos participantes no local de trabalho e se esses mudaram devido ao treinamento recebido. Esse nível refere-se à transferência de treinamento; ou seja, se está havendo pelo funcionário a aplicação efetiva do que foi aprendido ao que é exigido no cargo. Ressalta-se que a transferência de treinamento não depende apenas do funcionário que foi treinado, é necessário que haja suporte organizacional para tal. Tal suporte refere-se ao apoio do superior e dos pares, facilitando e incentivando o novo comportamento, além das condições de trabalho adequadas. Os gerentes devem certificar-se de desenvolverem processos que incentivem, reforcem e recompensem as mudanças positivas no comportamento: se um funcionário usar uma nova habilidade adquirida no treinamento deve ser reconhecido por isso. Lembre-se de que avaliar efetivamente o comportamento é um processo de longo prazo e que deve ocorrer semanas ou meses após o treinamento. Uma das melhores maneiras de se verificar a mudança de comportamento é por meio de observações e entrevistas.

Nível 4 - Resultados: averíguam-se os impactos do treinamento nos resultados da organização. Nesse sentido, o treinamento pode reduzir custos da organização, aumentar sua lucratividade, reduzir o desperdício de materiais, diminuir a rotatividade e o absenteísmo, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, entre outros.

Muitas organizações não avaliam os impactos de seus programas de treinamento. E, quando o fazem, ficam apenas nos dois primeiros níveis: reação e aprendizagem. Considerando o investimento feito pela organização no programa de treinamento e seus custos reais, é imprescindível que seja realizada a avaliação em todos os níveis indicados e que também se faça o cálculo do retorno do investimento – ROI (*return on investment*). Significa calcular, em termos de valores, o que o treinamento agregou à organização. Pode-se calcular usando a seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Resultado monetário do treinamento})}{(\text{Custo do treinamento})}$$

- Se a proporção do ROI for > 1 , os benefícios do treinamento excederam os custos;
- Se a proporção for < 1 , os custos do treinamento superaram os benefícios.

O cálculo aparentemente é simples, contudo, a grande dificuldade das organizações é medir e isolar quais foram exatamente os resultados monetários do treinamento.



Em suma, destaca-se que o nível de avaliação dos resultados provavelmente é o mais caro e demorado. O maior desafio gerencial é identificar quais benefícios e resultados finais estão intimamente ligados ao treinamento e criar uma maneira eficaz de medir esses resultados em longo prazo.

Bons exemplos de treinamento de empresas no Brasil

Grandes empresas no Brasil têm métodos de treinamento inovadores e inusitados, o que ajuda a alcançar resultados muito promissores dentro e fora da organização. Iremos abordar algumas empresas e suas estratégias e métodos de treinamento a seguir.

- A rede de comunicação **Algar Telecom** vem investindo em seus treinamentos na busca por engajamento e aperfeiçoamento de seus atendentes dentro de um período de um ano. Durante esse tempo, os funcionários passam por diversas etapas de treinamento, divididas em temas: cultura da organização, transformação digital, soluções Algar Telecom, competência e aperfeiçoamento. Para motivar funcionários, é oferecido um prêmio de até R\$10.000,00 para aquele que apresentar o melhor resultado durante o treinamento.

- A **Vivo** utilizou um chefe de cozinha como instrutor, que propôs aos treinandos fazerem uma receita, utilizando ingredientes limitados e dentro de um tempo estipulado. Com o intuito de ensinar aos funcionários a lidar com problemas que precisam ser resolvidos dentro de um tempo determinado e com ferramentas limitadas.

- A **Mercedes-Benz** utilizou o teatro como forma de treinamento, na qual os participantes precisaram encenar um roteiro fornecido, com direito a figurino e ajuda de profissionais da área. Os treinandos tinham que propor soluções para os problemas apresentados de uma forma descontraída.

- A **Natura** realizou treinamentos em um hotel, utilizando métodos de meditação, postura e atividades, que fizeram os participantes desenvolver a empatia. Esse método ajudou os funcionários a lidar com os problemas do dia a dia com mais calma e sabedoria.

- A **rede de hotéis Atlântico** utilizou palestras como forma de treinamento, porém, o palestrante era um ex-piloto de caça que possuía o intuito de passar para os funcionários métodos de planejamento no qual um piloto de caça se esforça para conseguir uma execução perfeita em suas missões. Com isso, a empresa buscou enfatizar aos funcionários o aspecto de planejamento como a execução impecável e avaliações de ameaças.



Exercícios

1) (CESPE – 2018) Treinamentos e desenvolvimento de pessoal devem ser avaliados para que se determine sua real efetividade, por exemplo, no aprendizado, no comportamento no cargo e no resultado financeiro da organização. A esse respeito, assinale a opção correspondente ao tipo de avaliação que busca identificar a efetividade e os benefícios em relação aos custos gerados para a oferta das ações de treinamento.

- a) Avaliação de reação
- b) Avaliação de aprendizagem
- c) Avaliação de impacto no comportamento
- d) Avaliação de resultados ou de retorno do investimento.

2) (FADESP – 2017) Os processos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos se realizam em algumas etapas, sendo o levantamento de necessidades a primeira delas. Essa etapa permite à organização fazer o diagnóstico do que precisa ser feito, a partir da análise.

- a) Dos catálogos e das propostas recebidas das empresas que realizam treinamentos.
- b) Da organização, das tarefas e das pessoas e suas competências, habilidades e atitudes.
- c) Do quadro de pessoal de empresas concorrentes.
- d) Dos métodos e recursos de treinamento e desenvolvimento mais modernos.

3) Enfatiza o realismo dos equipamentos e sua operação com custo mínimo e máxima segurança. Utilizado quando não é possível ou não desaconselhável ensinar os trabalhadores utilizando os equipamentos reais de trabalho. Este método de treinamento corresponde a:

- a. Instrução programada
- b. Role Playing
- c. Job rotation
- d. Modelagem comportamental
- e. Simulação

4) (PUC/PR – 2017) Nas Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento, um dos maiores desafios dos gestores é garantir o retorno do investimento realizado, afinal, torna-se comum a percepção de que os resultados obtidos geralmente estão abaixo do esperado. Sendo assim, o cálculo do Retorno sobre o Investimento de Treinamento e Desenvolvimento (ROI) requer um processo extremamente cuidadoso, principalmente quanto às competências pessoais. Analise as opções e escolha a mais completa na garantia de um cálculo seguro e adequado do ROI.

- a) O método mais seguro do ROI é atrelar o desenvolvimento de uma competência pessoal a metas individuais bem definidas, deixando que o próprio indivíduo busque as soluções para seu aprimoramento, tendo em vista que ele é o maior responsável pela sua carreira.
- b) O ROI de Treinamento e Desenvolvimento torna-se eficiente quando os líderes traçam metas genéricas que geram aos colaboradores aprimoramento de diversas competências, ao mesmo tempo. Assim, o cálculo realizado permite deduzir o maior número de resultados obtidos por toda a equipe X gastos dos treinamentos ofertados.
- c) O Cálculo do ROI de Treinamento e Desenvolvimento de Competências Pessoais torna-se inconsistente por se tratar de algo intangível, cuja mensuração é impossível. Assim, a área só poderá gerar uma estimativa pouco efetiva a respeito do valor mais próximo.
- d) Deve-se realizar um diagnóstico sobre o nível de graduação de uma competência a ser aprimorada, bem como levantar os custos dos cursos, as horas não trabalhadas para a realização dos cursos e analisar posteriormente os resultados obtidos no desempenho do indivíduo, da equipe e da organização.

5) (CONSULPLAN – 2017) Com relação à treinamento e desenvolvimento de pessoas, relacione adequadamente as colunas a seguir.

1. Treinamento.

2. Desenvolvimento.

- () Visa o crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para a organização.
- () Tem foco no médio e longo prazo.
- () Tem função corretiva: o funcionário deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não as apresenta.
- () Voltado ao cargo.
- () Visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de seu cargo.
- () Voltado à pessoa.

A sequência está correta em:

- a) 1, 1, 1, 2, 2, 2.
- b) 1, 2, 2, 1, 1, 2.
- c) 2, 1, 1, 2, 2, 1.
- d) 2, 2, 1, 1, 1, 2.

5. Referências

- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2014.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como Implementar os Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento de Equipes: um guia prático**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.
- MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011
- MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G.. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre, Artmed, 2010.
- MOURÃO, L.; MARINS, J.. **Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 9, n. 2, p. 72-85, 2009.
- NADLER, L. Human Resource Development. In NADLER, L; NADLER, Z. (ed.) **Handbook of human resource development**. John Wiley& Sons, 1984.

Avaliação de desempenho

Apesar de a avaliação de desempenho não ser um assunto novo, pois sabe-se que os jesuítas, no Século IV, já a realizavam, por meio de relatórios e notas das atividades, de cada um dos membros da Companhia de Jesus, ela apareceu com mais força para a área de gestão de pessoas, em meados da década de 1990.

Com o aumento da necessidade de competitividade das empresas, com as mudanças constantes, o ambiente de incertezas e o enxugamento do quadro de pessoal, os funcionários que permaneceram precisavam demonstrar um desempenho acima do normal. Eles precisavam mais do que nunca mostrar resultados significativos para as organizações.



Assim, ressurgiu a necessidade de se adotarem metodologias para se avaliar o desempenho das pessoas no trabalho. É preciso saber se de fato as pessoas estão agregando valor ao produto final e fazendo com que a organização ganhe cada vez mais competitividade.

Desta forma, nesta unidade, vamos estudar o que é e quais são os principais objetivos da avaliação de desempenho, bem como identificar as principais etapas do processo de gestão de desempenho. Também vamos compreender as variadas fontes e metodologias utilizadas para se realizar a avaliação de desempenho.

1. Definições e objetivos

O processo de avaliar o desempenho dos trabalhadores faz parte da rotina da maioria das organizações, e serve, dentre vários propósitos, para verificar como estes estão se saindo na realização de suas funções. Primeiramente, para entender sobre a avaliação de desempenho, vamos compreender o que vem a ser desempenho humano.

Ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explicita o desejo **endógeno** de realizar (a motivação), e o 'saber fazer', isto é a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa. (MARRAS, 2011, p.165).



Endógeno: Algo que tem origem no interior de um organismo, de um sistema ou se desenvolve pela influência de fatores externos.

Vamos ver as definições de alguns autores sobre avaliação de desempenho:

- **Pontes** (2014) define-a como "um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos." (PONTES, 2014, p.29).
- Para **Marras** (2011, p.176), é "um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos".

- Para **Bohlander** e **Snell** (2014), a avaliação de desempenho é um processo que geralmente é realizado anualmente por um supervisor, em relação ao subordinado, e que é projetado para ajudar os empregados a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho. Apesar de muitas empresas fazerem este processo apenas anualmente, cada vez mais organizações têm feito este processo semestralmente ou até trimestralmente.

Diante do exposto, percebemos que as avaliações de desempenho são essenciais para o desenvolvimento de uma boa equipe de trabalho, dos indivíduos e das organizações. No entanto, alguns gerentes e supervisores colocam a efetiva realização das avaliações de desempenho em segundo plano, geralmente devido ao tempo gasto na sua realização e às dificuldades de criticar os funcionários com quem trabalham diretamente.

Segundo Hypólito e Reis (2002, p.73), a avaliação de desempenho pode representar “uma tarefa árdua e desafiadora tanto para aqueles que avaliam quanto para os que são avaliados”. Porém, os benefícios dessas avaliações superam esses desafios.

Quando são realizadas como parte de um sistema de gestão do desempenho que inclui: um formulário adequado de avaliação, padrões claros de desempenho, medidas justas de desempenho, diretrizes aos gestores para fornecer feedback, e a indicação de procedimentos para a correção dos problemas de desempenho. As avaliações podem impor limites aceitáveis de desempenho, proporcionar o reconhecimento individual e da equipe, bem como incentivar os indivíduos e equipes a fazerem o melhor para si e para a organização.

Razões para falhas nos programas de avaliação de desempenho

- Falta de informação e suporte da alta administração
- Padrões de desempenho que não estão adequados com a descrição do cargo, ou vice-versa
- Métodos de classificação tendenciosos
- Excesso de formulários a serem preenchidos
- Uso do programa para objetivos conflitantes
- Pouca ou quase nenhuma conversa face a face entre superior e funcionário avaliado
- Os gerentes não veem nenhum ou poucos benefícios no processo em função do tempo e energia gastos no processo
- Os gerentes estão apenas preocupados com os desempenhos ruins
- A avaliação de desempenho não gera nenhuma medida ou acompanhamento posterior, sendo apenas uma etapa burocrática.

(Bohlander e Snell (2014))

A avaliação de desempenho constitui-se num sistema que busca a melhoria global do desempenho e da produtividade de indivíduos e equipes, sendo, então, um sistema de gestão do desempenho.



A gestão do desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam desempenhar o melhor de sua capacidade. Para tal, é essencial que os funcionários e as equipes recebam feedback contínuo de seus superiores, bem como participem de programas de treinamento que proporcionem o aperfeiçoamento do desempenho. Em suma, a avaliação de desempenho faz parte do sistema de gestão do desempenho.

Destaca-se que o papel da gestão de pessoas no sistema de gestão de desempenho é o de acompanhar e gerenciar o sistema. Contudo, os papéis principais são os dos avaliados (subordinados) e dos avaliadores (superiores). Cabe aos superiores estabelecerem os objetivos do sistema, fornecer feedbacks contínuos, auxiliarem no estabelecimento de padrões, por exemplo. Os subordinados devem ser convidados a participar do sistema de gestão de desempenho. Dessa forma, tem-se um aumento na satisfação dos funcionários, evitam-se problemas de parcialidade e o sistema fica mais preciso.

Quadro 6.2: Objetivos da avaliação de desempenho

PARA A ORGANIZAÇÃO	PARA OS TRABALHADORES
Documenta as decisões gerenciais	Ajuda a determinar o escopo do crescimento na carreira
Define os candidatos à promoção e/ou transferências	Permite que ele entenda onde ele está, em comparação com outros da organização.
Ajuda a decidir sobre demissões	Fornecer feedback sobre seu trabalho
Valida os critérios de seleção	Identifica seus pontos fortes e pontos fracos
Auxilia nas decisões sobre aumento salarial	Reconhece o desempenho individual
Indica as necessidades de treinamento	Possibilita que os funcionários discutam com os superiores suas preocupações e dificuldades
Melhora a comunicação entre superior e subordinado sobre os padrões de desempenho da equipe e os pontos que devem ser aprimorados	Fornecer uma medida equitativa da contribuição de cada funcionário

Fonte: elaboração própria

2. Etapas do processo de gestão do desempenho

Podemos resumir a gestão do desempenho em cinco etapas cíclicas e interdependentes, que estão ilustradas na figura 6.3.

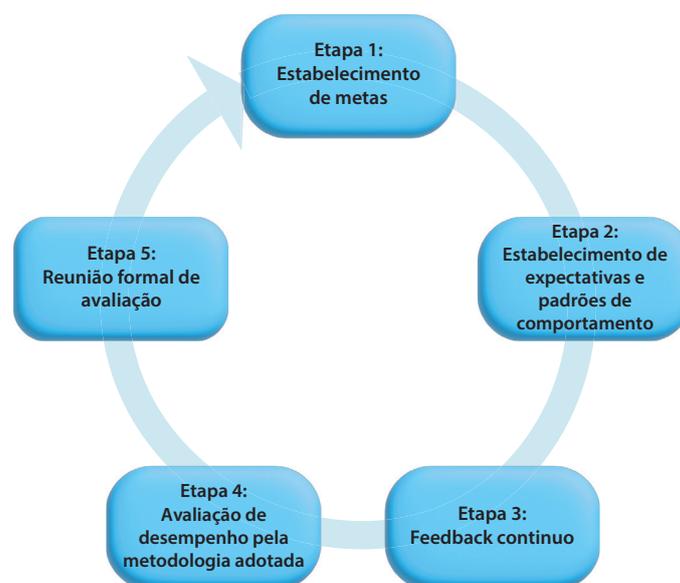


Figura 6.3: Etapas do processo de gestão do desempenho

Fonte: Elaboração própria

- **Etapa 1:** Estabelecer as metas individuais e da equipe, de acordo com os objetivos estratégicos da organização.
- **Etapa 2:** Estabelecer as expectativas e padrões de comportamento individuais e da equipe, bem como buscar o alinhamento das metas dos funcionários com as metas organizacionais.
- **Etapa 3:** Fornecer *feedback* contínuo sobre o desempenho da equipe e dos indivíduos, não apenas nas reuniões formais. Esse *feedback* é importante, pois é imediato e específico para uma situação; favorece o diálogo constante entre superiores e subordinados; auxilia alinhar as expectativas entre ambas as partes; alivia a ansiedade dos funcionários, e não provoca surpresas nas avaliações finais.



Um *feedback* positivo e sincero sobre um trabalho bem-feito é imprescindível na gestão de pessoas. Assista ao vídeo sobre o poder do elogio: <https://www.youtube.com/watch?v=eQHhnJcfQ54>

- **Etapa 4:** Avaliar o desempenho seguindo a metodologia adotada. As avaliações de desempenho devem ser conduzidas de maneira justa, consistente e objetiva, para proteger os interesses de funcionários e da organização. Existem diversas metodologias para se avaliar o desempenho.

No próximo item, vamos apresentar cada uma delas. Contudo, independentemente de qual delas é adotada, para garantir a consistência, deve-se usar o formulário de avaliação padrão para cada função, e que se concentre apenas nas áreas essenciais de desempenho no cargo.

De forma objetiva, o formulário também deve conter os padrões de desempenho, em geral, elaborados a partir da descrição de cargos. Tais padrões de desempenho podem conter medidas objetivas de comparação. No entanto, as medidas objetivas nem sempre funcionam para outras áreas subjetivas, como atitudes. Nesse caso, deve-se descrever o comportamento do funcionário, que é o que transmite a atitude e as consequências desse comportamento para a prática. Por exemplo, a funcionária Fulana de Tal não apoia seus colegas, pois quando algum membro precisa se ausentar por motivo de saúde, ela se recusa a assumir tarefas adicionais, comprometendo todo o desempenho da equipe.

Quatro princípios básicos para estabelecimento de padrões de desempenho

- **Relevância estratégica:** Padrões de desempenho devem ser vinculados às metas organizacionais e competências. Dessa forma, podem indicar os programas de treinamento necessários para preencher as lacunas entre competências atuais dos funcionários e o que eles precisam para colocar em prática a estratégia da empresa.
- **Deficiência de critério:** Deve-se considerar a extensão em que os padrões captam todas as responsabilidades do funcionário. Quando os padrões captam apenas um ou poucos critérios (por exemplo, número de horas aula), acaba-se excluindo critérios importantes, mas menos quantificáveis (por exemplo, qualidade da aula ministrada pelo professor).
- **Contaminação de critério:** os critérios podem ser contaminados, pois existem fatores que estão fora do alcance do funcionário e podem prejudicar seu desempenho. Por exemplo, a comparação do desempenho dos professores pode ser afetada pelo fato de alguns terem mais livros disponíveis na biblioteca e outros não.
- **Confiabilidade:** refere-se à estabilidade ou consistência de um padrão ao longo do tempo e entre todos os avaliadores. A confiabilidade permite que dois gerentes avaliem o mesmo funcionário e que, por meio da comparação das avaliações, se decida se o funcionário deve ser promovido ou não.

Fonte: Bohlander e Snell (2014)

- **Etapa 5:** Fazer uma reunião formal de avaliação para repassar o feedback do final do processo. Todos os que fazem as avaliações devem saber que tipo de feedback dar, como dar e como obtê-lo do funcionário em troca. Neste sentido, seguem algumas dicas importantes:
 1. Dê um feedback equilibrado. Evite ser muito negativo ou positivo com os funcionários e expresse seu descontentamento da maneira mais positiva possível.
 2. Prepare uma lista de tópicos gerais para discutir com o membro da equipe.
 3. Descreva suas expectativas de melhoria e como você pretende ajudar o funcionário a atendê-las. Dê a ele alguns exemplos de seu comportamento e ofereça sugestões para resolver o problema.
 4. Incentive o funcionário a também fornecer um feedback sobre o processo de gestão do desempenho. Pergunte se ele concorda com a avaliação e peça sugestões para melhorias.
 5. Comunique os planos futuros que a empresa tem para o funcionário e pergunte quais são seus planos em relação à organização.
 6. Sempre encerre a reunião com uma conotação positiva.

3. Fontes para a avaliação de desempenho

As fontes para a avaliação de desempenho referem-se a quem pode fazer a avaliação. Elas são muitas e não são excludentes entre si: podem ser utilizadas de forma complementar.



Isso quer dizer que o uso de apenas uma dessas fontes de avaliação de desempenho faz com que a organização obtenha apenas informações unilaterais, enquanto o uso de várias ajuda a obter insights de várias perspectivas, que serão fundamentais para formar uma decisão imparcial e centrada no desempenho (figura 6.4).



Figura 6.4 – Fontes para a avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

3.1. Autoavaliação

A autoavaliação ocorre quando se espera que um funcionário se avalie usando perguntas de múltipla escolha ou abertas, tendo em mente alguns critérios de avaliação. Após realizar esse processo, o superior do funcionário tem a oportunidade de avaliá-lo, considerando seus pensamentos sobre seu desempenho.

O responsável pela gestão de pessoas pode comparar a autoavaliação de cada funcionário com a classificação que seu gerente forneceu, o que torna o processo de avaliação de desempenho mais justo e eficaz. A diferença entre as duas pode ser discutida entre as partes para manter a transparência.

As vantagens desse método são:

- aumentar a participação do funcionário no processo de avaliação;
- fazer o funcionário refletir sobre seus próprios pontos fortes e fracos;
- favorecer a discussão sobre as barreiras em relação ao desempenho efetivo, e
- propiciar que gerente e funcionário estabeleçam, juntos, metas futuras de desempenho ou planos de desenvolvimento dos funcionários.

3.2. Avaliação do gerente e/ou supervisor

O próprio gerente ou supervisor, com a assessoria da área de gestão de pessoas, estabelece os meios e os critérios de desempenho para que a avaliação possa acontecer.

Ele avalia seu subordinado a partir do acompanhamento contínuo de seu trabalho. A avaliação de desempenho feita pelo gerente/supervisor deve ser revisada por um gerente de nível hierárquico superior.

3.3. Avaliação do subordinado

Avaliação de desempenho do superior por um funcionário (também conhecida como avaliação para cima) fornece subsídios para o desenvolvimento da própria administração. Ela possibilita que todos os subordinados de uma mesma equipe avaliem o seu gerente sobre aspectos como: distribuição de meios e de recursos para o alcance dos objetivos, estilo de gestão, acessibilidade, etc.

3.4. Avaliação pelos pares

Avaliação de desempenho feita pelos pares, como o nome diz, é feita pelos próprios colegas de trabalho a partir dos padrões de desempenho estabelecidos. Tais avaliações devem ser anônimas. No entanto, apresentam alguns riscos que fazem com que sejam pouco utilizadas. Por exemplo: as classificações dos colegas podem envolver simplesmente uma disputa pela popularidade; os gerentes relutam em abrir mão do controle sobre o processo de avaliação; aqueles que recebem avaliações fracas podem pretender impor retaliações aos colegas, e esses últimos usam estereótipos e relações pessoais para fazer as avaliações.

3.5. Avaliação pela equipe

Essa avaliação é baseada nos conceitos de **TQM**, que consideram as realizações da equipe, em vez do desempenho individual. Dessa forma, a própria equipe avalia o seu desempenho global e individual (de cada um de seus membros).



TQM: *Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total busca a melhoria contínua do produto, serviços e processos desenvolvidos pela organização.

Entende-se que, a partir dessa avaliação, a própria equipe planeja as providências individuais e coletivas para a melhora. O envolvimento responsável da equipe aumenta o seu comprometimento no alcance das metas e objetivos traçados.

3.6. Avaliação pelo cliente

Avaliação do desempenho que, como a de equipe, baseia-se em conceitos de TQM e busca a avaliação tanto de clientes externos como de **internos**.



Cliente interno: aquele ao qual prestamos serviços dentro da própria organização.

4. Métodos de avaliação de desempenho

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho Individual e de equipes. Todos eles têm como propósito tornar a avaliação mais justa e equitativa, bem como estimular o desenvolvimento das pessoas. Contudo, essa não é tarefa fácil. As organizações são muito diferentes entre si, com culturas e características bem peculiares.

Então, no lugar de usar métodos prontos, algumas organizações constroem seus próprios modelos misturando as várias abordagens. Os modelos que vamos apresentar aqui são os mais comuns em parte significativa das organizações.



A maioria das organizações utiliza avaliações virtuais e sistemas eletrônicos de monitoramento de desempenho. Tais sistemas permitem aos gestores monitorar, nas atividades operacionais, a frequência, precisão e tempo de trabalho de seus funcionários on-line, ou apenas em seus computadores e máquinas.

4.1. Avaliação 360°

Neste método, a avaliação é feita de modo circular por todos as fontes que mantêm alguma interação com o funcionário. Dessa forma, os avaliadores são:

- o gerente;
- os pares;
- os subordinados;
- os clientes internos e externos;
- os fornecedores.

Enfim, todas as pessoas que interagem, de alguma forma, com o avaliado, perfazendo uma abrangência de 360°.

Por exemplo, são solicitadas avaliações de supervisores de outros departamentos, considerados como clientes internos. No feedback da avaliação 360°, cada funcionário é classificado pelo seu desempenho, de acordo com a descrição do seu cargo individualmente, bem como pelas suas interações com os outros.

Uma das principais vantagens desse tipo de avaliação é o fato de produzir diferentes informações vindas de todas as fontes e de auxiliar na adaptabilidade e ajustamento do avaliado às diversas demandas do ambiente interno e externo. Entretanto, o avaliado pode se sentir constrangido e vulnerável ao receber críticas de todos os lados.

4.2. Escala de classificação gráfica

Este é um dos métodos de avaliação de desempenho mais amplamente utilizados pelos supervisores. Fatores que refletem padrões de desempenho quantitativos ou qualitativos são avaliados numa escala, que vai de fraco a ótimo. É baseado em uma tabela de dupla entrada, na qual as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas representam a escala de avaliação (quadro 6.5).

Quadro 6.5: Exemplo de método pela escala de classificação gráfica

FATORES DE AVALIAÇÃO	FRACO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Criatividade – capacidade de inovar					
Pontualidade – cumpre os horários estabelecidos					
Assiduidade – frequência diária ao trabalho					
Iniciativa - capacidade de tomar providências por conta própria dentro de suas competências					
Produtividade - rendimento compatível com as condições de trabalho, produzindo e atendendo dentro dos prazos estabelecidos					

Fonte: Elaboração própria

Os fatores de avaliação são comportamentais e escolhidos por serem aqueles que a organização mais valoriza. Esses fatores e escala são os mesmos para todos os funcionários, independentemente do cargo. O número de fatores pode variar de organização para organização: cada um deles deve ter uma descrição sumária de seu significado, como vemos na figura.

No nosso exemplo, a escala de avaliação desses fatores varia em 5 pontos (fraco, ruim, regular, bom, ótimo), mas esse número pode ir de 3 a 7 gradações. A escala pode ter correspondência numérica: por exemplo, fraco (1), ruim (2), regular (3), etc., para viabilizar as análises estatísticas dos resultados individuais e por equipes.



As principais críticas a este método são que as opções de pontos de avaliação dos fatores limitam as possibilidades do avaliador. Os resultados da avaliação ficam reduzidos a análises estatísticas, dando valores objetivos a fatores subjetivos.

4.3. Método de escolha forçada

É a abordagem de traços de personalidade de avaliação de desempenho, que requer que o avaliador escolha entre afirmações destinadas a fazer distinção entre o desempenho bem-sucedido e o malsucedido. Nesse método, os funcionários são avaliados por blocos de frases que descre-

vem comportamentos. Cada bloco é formado de duas a quatro frases e o avaliador escolhe uma que mais representa o desempenho do avaliado e outra que menos representa. Por este motivo, ele se chama escolha forçada. Isto significa que o avaliador deve marcar apenas duas frases em cada bloco de quatro, sendo que usará um sinal de mais (+) para a frase que melhor caracteriza o avaliado e um sinal de menos (-) para a que menos tem a ver com ele.

- **Exemplo de escolha forçada**
 - () Tem produção elevada.
 - () Tem bastante iniciativa.
 - () Não tolera pressão.
 - () Se atrapalha com números.

4.4. Método de incidentes críticos

Há eventos na carreira de cada funcionário em uma organização em que ele deve exibir imensa habilidade e conhecimento. Os gerentes tendem a manter uma variada gama de eventos exigentes, nos quais os funcionários demonstram essa habilidade e/ou conhecimento. Dessa forma, o gerente avalia quais são os pontos fortes e fracos de cada funcionário, verificando o que está fora da normalidade.

Como afirmamos, este método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Cada um dos fatores a ser avaliados é transformado em incidentes críticos. O superior registra diariamente para cada um de seus subordinados, de forma individualizada, por todo o período de avaliação, anotando os incidentes relevantes que marcaram o desempenho daquela pessoa. Depois, ao final do período, preenche o formulário (quadro 6.6).

Figura 6.6: Exemplo de avaliação de desempenho por incidentes críticos

NOME:		CARGO:		DEPARTAMENTO:	
Aspectos excepcionalmente positivos			Aspectos excepcionalmente negativos		
Saber lidar com pessoas			Apresenta muitos erros		
Facilidade de trabalhar em equipe			Falta visão ampla do assunto		
Apresenta ideias inovadoras			Demora em tomar decisões		
Tem características de liderança			Espírito conservador e bitolado		
Facilidade de argumentação			Dificuldade em lidar com números		
Espírito altamente empreendedor			Comunicação deficiente		

Fonte: Chiavenato (2014, p.221)



A principal vantagem desse método é que enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho, fazendo com que o que é positivo seja realçado e bem aplicado, e o que é negativo seja eliminado ou corrigido. Além disso, é fácil de utilizar e montar o formulário. Contudo, as desvantagens são o fato de não se preocupar com o desempenho que está dentro da normalidade e de ser focado em apenas alguns aspectos do desempenho.

4.5. Escala de avaliação comportamental

Este é um sistema de avaliação que classifica o desempenho dos funcionários de acordo com padrões comportamentais específicos ou âncoras de comportamento. Ele agrega os benefícios

de avaliações quantitativas e qualitativas, pois contempla as narrativas dos gestores, os incidentes críticos e os padrões quantitativos. O desempenho individual é comparado com exemplos comportamentais específicos que são classificados a partir de valores numéricos.

O estabelecimento de comportamentos específicos visa dar à classificação um maior grau de precisão em relação ao desempenho. Isso ocorre porque você conta com comportamentos individuais únicos necessários para cada cargo, em vez de comportamentos que podem ser avaliados em cargo. Presume-se que o uso de uma escala de classificação com comportamentos específicos minimize a subjetividade no uso de escalas básicas de classificação. Como exemplo desse método pense na característica “habilidades em atendimento ao cliente” utilizada para um representante de atendimento ao cliente em SAC. Perceba como os diversos níveis de desempenho, a partir de 5 (alto) a 1 (baixo), estão ancorados com exemplos comportamentais específicos no quadro 6.7.

Quadro 6.7: Exemplo de escala de avaliação comportamental

Habilidades em atendimento ao cliente pelo telefone	
Prontidão e amabilidade no atendimento ao cliente que procura o SAC por telefone de uma loja	
5	Atende ao telefone prontamente com a saudação correta da empresa
4	Atende ao telefone após 1 toque com uma saudação amigável
3	Atende ao telefone após 2 ou 3 toques com uma saudação amigável
2	Atende ao telefone após 4 ou 5 toques com uma saudação distante
1	Atende ao telefone após mais de 5 toques e sem saudação

Fonte: Elaboração própria

Os benefícios do uso desse método incluem a facilidade de uso (os padrões sobre os quais o funcionário está sendo avaliado são significativamente claros) e o fato de ser baseado no comportamento individual. Contudo, as desvantagens incluem ser um processo demorado e caro (por projetar uma experiência única para cada cargo, uma organização com muitos cargos diferentes teria que investir uma quantidade enorme de tempo e recursos para fazê-lo), além de exigir uma equipe de gestão altamente envolvida e dedicada no processo de criação das âncoras de comportamento a serem criadas.

4.6. Gestão por Objetivos (GPO)

Por este método, a avaliação do desempenho é feita com base nas metas alcançadas pelos funcionários, estabelecidas de comum acordo entre funcionários e gerentes. Segundo Bohlander e Snell (2014), esse método tem sete etapas. A partir das etapas 1 e 2, que são as metas da empresa e do departamento com suas respectivas medidas de avaliação, são estabelecidas na etapa 3 as medidas específicas para o funcionário. Essa etapa é dividida em dois momentos: um em que o superior lista as metas e medidas para cada um dos subordinados e o outro em que o próprio subordinado propõe suas metas e medidas de avaliação. Na etapa 4, é realizada uma negociação entre ambos, na qual fica estabelecido um acordo mútuo de metas e medidas. Na etapa 5, é feita uma revisão preliminar de tais metas e medidas, contando com o fornecimento dos insumos necessários e da eliminação das metas e medidas inadequadas. Na etapa 6, ao final de um período (semestre ou ano), o subordinado faz uma autoavaliação do que realizou. A etapa 7, que é a final, serve para que seja feita uma revisão da ligação entre o desempenho individual e o da empresa.



Figura 6.8: Avaliação de desempenho de acordo com programa de GPO

Fonte: Bohlander e Snell, 2014, p.321

Nesse método, é importante ainda que o gerente dê autonomia e condições para que o funcionário consiga atingir seus objetivos de forma independente. Em outras palavras, o funcionário deve poder escolher o método que usará para realizar o trabalho e se responsabilizar por seus resultados.



A realidade atual das organizações pede avaliações de desempenho mais efetivas com feedbacks contínuos, o aumento da comunicação entre chefes e subordinados, o abandono de ranqueamentos forçados, medição de competências comportamentais no lugar de tarefas, metas negociadas entre chefes e subordinados, e a adoção de modelos específicos para cada empresa respeitando suas peculiaridades. Em suma, fazer uma efetiva gestão de desempenho.

Para saber mais sobre essas tendências leia a reportagem do jornal Valor Econômico sobre "A nova avaliação de desempenho 3.0", disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2016/11/18/a-nova-avaliacao-de-desempenho-3-0.ghtml>



Exercícios

- 1) (FCC-2017) Quanto à avaliação de desempenho:
 - I. É uma atividade cotidiana de gerência.
 - II. É bem-sucedida nas organizações, se adotada formalmente.
 - III. Tem mais chances de efetividade quando é baseada em comportamentos.
 - IV. Tem mais chances de sucesso quando considera características pessoais do avaliado.
 - V. Deve ser concebida como um instrumento de gestão.
 - VI. É uma ferramenta de RH para promover aumentos salariais.

É correto o que se afirma APENAS em

- a) I, III e V.
- b) III, IV e V.
- c) II, IV e VI.
- d) II, III e V.
- e) IV, V e VI.

2) (ADAPTADO – CEBRASPE - 2020) A avaliação de desempenho realizada de forma circular por todos os elementos que mantêm algum tipo de interação com a pessoa que está sendo avaliada é denominada:

- a) Avaliação por escala de classificação gráfica.
- b) Avaliação comportamental.
- c) Avaliação 360°.
- d) Avaliação método de escolha forçada.

3) (QUADRIX – 2018) Avaliação de desempenho é a identificação, a mensuração e a administração do processo humano nas organizações. Busca rever a atividade produtiva passada das pessoas para alcance de objetivos individuais.

- a) Certo.
- b) Errado.

4) (CESPE - 2020) A respeito do processo e da prática da gestão de desempenho nas organizações, assinale a opção CORRETA.

- a) As ações de avaliação de desempenho individual não incidem sobre gestores; apenas os funcionários que não exercem função de gestão integram o público-alvo.
- b) O desempenho da organização e das respectivas unidades de trabalho deve ser calculado exclusivamente em função da média do desempenho de cada um dos seus trabalhadores.
- c) No caso do desempenho dos gestores, este deve ser aferido a partir dos resultados atingidos pelas equipes que gerenciam; não se aplicam a esse público os métodos comportamentais.
- d) Considerando a relação causal entre desempenho e resultados individuais, na gestão do desempenho é possível escolher um ou outro elemento como base dessa política de gestão de pessoas.
- e) A gestão de desempenho, além dos comportamentos dos funcionários, também considera a qualidade, a eficiência e a efetividade das ações dos trabalhadores.

5) (BNDES – 2009) A importância da avaliação de desempenho, tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham, é indiscutível. Ela fornece informações imprescindíveis ao desenvolvimento empresarial e *feedback* às pessoas para a eventual correção de rumos no desenvolvimento de seu trabalho. Uma série de razões justifica a preocupação da organização em avaliar o desempenho de suas equipes, EXCETO o fato de:

- a) Oferecer informações ao gerente sobre como aconselhar e orientar seus colaboradores.
- b) Proporcionar meios para que o trabalhador saiba o que as pessoas pensam a seu respeito.
- c) Proporcionar conhecimento sobre a percepção externa de seu desempenho, atitudes e competências.

- d) Proporcionar uma análise sistemática para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e demissões.
- e) Relacionar o que o ocupante faz, sob quais condições faz e por que faz.

5. Referências

- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2014.
- HIPOLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12. ed. São Paulo: LTr, 201



Sistema de recompensas: remuneração e benefícios

Depois de decidir sobre quem contratar, de treinar e de avaliar o desempenho, os gestores também têm que tomar decisões sobre como serão as recompensas dos funcionários pelo trabalho prestado. Segundo Dutra (2002, p.171), entende-se por recompensas as “expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se em seu trabalho, etc.”

Nesta unidade, vamos tratar das recompensas econômicas, ou seja, a política de remuneração da organização. Como a empresa deve proceder para desenvolvimento de planos de remuneração justos? Quais devem ser os critérios utilizados para diferenciar, de acordo com a remuneração recebida, as pessoas que trabalham na organização? Estas são algumas das questões que vamos responder ao longo desta unidade.

1. Remuneração e política de remuneração

Primeiramente, vamos entender o que é remuneração. A remuneração do funcionário abrange todas as formas de pagamento decorrentes do seu trabalho. Ela fornece a eles uma recompensa quantificável por seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência. É composta por:

- a. **Remuneração direta:** salários, comissões e gratificações, e
- b. **Remuneração indireta:** benefícios legais, ou seja, por força de lei (por exemplo, vale-transporte) e benefícios espontâneos (plano de saúde, descontos em escolas, alimentação, seguro de vida, etc.).



Uma política de remuneração adequada garante que os funcionários dedicados sejam recompensados de maneira justa, além de motivá-los a melhorar cada vez mais seu desempenho. A política de remuneração não é só responsável apenas por reter e motivar os funcionários, mas também para atrair novas pessoas à empresa. Afinal, as remunerações - direta e indireta - são uma das principais razões pelas quais as pessoas se candidatam a uma vaga específica, ou seja, se são mais atraentes do que outras empresas geram mais interesse entre os candidatos.

2. Alinhando a remuneração à estratégia organizacional

A política de remuneração deve seguir as orientações das diretrizes da organização, proporcionando uma estratégia de remuneração que possibilite alcançar os resultados organizacionais propostos. Isto quer dizer que o pacote de remuneração deve suprir as necessidades dos empregados, mas também estar alinhado à estratégia organizacional. Assim, a remuneração alinha os esforços dos funcionários aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa.

Metas mais comuns de uma política de remuneração estratégica

- Recompensar o desempenho passado dos funcionários
- Permanecer competitivos no mercado de trabalho

- Manter a equidade de salário entre os funcionários
- Associar o futuro desempenho dos funcionários às metas da empresa
- Controlar o orçamento destinado à remuneração
- Atrair novos funcionários
- Reduzir a rotatividade desnecessária

Fonte: Bohlander e Snell (2014)

Mas como deve ser elaborada a política de remuneração da empresa? Para responder a esta questão, é imprescindível ficar atento a alguns princípios básicos: equidade, legalidade e mercado.

2.1. Equidade

A equidade salarial refere-se a uma remuneração igual para as pessoas que atuam no mesmo cargo. Ela pode ser interna e externa.

- **Equidade interna** - tem a ver com remuneração igual para os funcionários de uma empresa que exercem as mesmas funções e que possuam as mesmas competências.
- **Equidade externa** - refere-se a um equilíbrio salarial da empresa com as demais no mercado, para a remuneração de seus profissionais - lógico que respeitando os diversos contextos organizacionais. Em outras palavras, na equidade externa, um auxiliar financeiro de uma empresa tem que ter a remuneração similar à de outra empresa com um contexto parecido.

A equidade interna está prevista na legislação brasileira artigos 460 e 461 da CLT:

Art. 460 - Na falta de estipulação do salário ou não havendo prova sobre a importância ajustada, o empregado terá direito a perceber salário igual ao daquele que, na mesma empresa, fizer serviço equivalente ou do que for habitualmente pago para serviço semelhante.

Art. 461. Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017).



O critério que embasa a equidade salarial é o de justiça. Se executarmos as mesmas atividades teremos o direito de receber a mesma remuneração. Dessa forma, o trabalhador percebe sua remuneração como justa ou não ao compará-la com o restante da empresa e com o mercado, entre as funções com competências e atribuições parecidas, interna e externamente. Padrões internos de equidade são considerados mais importantes do que os externos para a maioria dos empregados. Ressalta-se que a percepção de injustiça é mais danosa para a organização do que uma inadequação da remuneração em relação ao mercado.



Apesar de ser uma exigência legal, no Brasil, a equidade salarial entre homens e mulheres ainda é precária. Pesquisas apontam que as mulheres recebem 20,5% a menos que os homens que fazem as mesmas funções. Se nos voltarmos para uma comparação entre as mulheres negras e os homens brancos a diferença é ainda maior: vai para 56%.

Leia a notícia no link e veja mais detalhes da pesquisa: <https://folhadirigida.com.br/empregos/especiais/essa-cadeira-e-minha-movimento-busca-equidade-de-genero-no-trabalho>

Vale ou não manter sigilo sobre a remuneração dos funcionários?

Quando as remunerações dos funcionários são mantidas em segredo dentro da empresa, interpretações equivocadas a respeito da equidade salarial e de sua relação com o desempenho podem surgir. Tal atitude pode gerar a desconfiança no sistema de remuneração, reduzir a motivação dos funcionários e inibir a efetividade da empresa. Assim, todo o sistema de remuneração da empresa deve ser mantido às claras. O conhecimento da remuneração, quando ela é percebida como justa, aumenta a satisfação e o comprometimento.

Fonte: Bohlander e Snell (2014)

2.2. Legalidade

As organizações têm que seguir a legislação do país para elaborar sua política de remuneração. Existe no Brasil, por exemplo, a legislação de se pagar o piso salarial para aquela categoria profissional específica e também não pagar a ninguém um valor abaixo do salário mínimo nacional. A Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 7º, estabeleceu várias questões sobre a legalidade da remuneração que devem ser seguidas pelas organizações.

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno.



No Brasil, o princípio da legalidade também prevê que as organizações sigam o que ficou estabelecido nos acordos e convenções coletivas de trabalho com os sindicatos das categorias profissionais. É o caso da obrigatoriedade do pagamento de um salário mínimo para o empregado, que pode ser o próprio salário mínimo vigente no país ou o piso salarial vigente para aquela categoria profissional.

Podemos citar como exemplo o piso salarial para professores da rede pública da educação básica em início de carreira, que, para 2020, era de R\$ 2.886,24 mensais, segundo o Ministério da Educação (MEC). Isto significa que nenhum professor da rede pública no Brasil poderia receber menos que este valor mensal no ano de 2020.

2.3. Mercado

Ficar atento ao mercado é terceiro princípio básico para se estabelecer a política de remuneração da empresa. Para Dutra (2002, p.171), “as informações de mercado ajudam a empresa a posicionar-se de forma a manter uma relação competitiva, ou seja, aplicar critérios de recompensa que permitam atrair e reter pessoas”.

Isto quer dizer que a empresa deve verificar as condições do mercado de trabalho, pesquisar a **faixa salarial** regional e a conjuntura econômica.



Faixa Salarial: é uma referência de nível salarial para definição de cada ocupação. A faixa sempre indica os valores mínimo e máximo pagos na região para aquela profissão.

As condições do mercado de trabalho referem-se à oferta e à demanda de empregados. Se tivermos muitas pessoas qualificadas para aquela função e poucas empresas com vagas, a remuneração tende a ser menor, e vice-versa. Tal situação é afetada pelas condições econômicas da região e do país, regulamentos e políticas governamentais, bem como a presença de sindicatos.

Pesquisar as faixas salariais regionais significa investigar o valor que está sendo pago pelos empregadores de outras áreas para trabalhos semelhantes. Esta questão está fortemente ligada à equidade externa. A maneira de se fazer isto é realizando uma pesquisa salarial. As pesquisas salariais conferem enorme credibilidade e imparcialidade ao processo de determinação da remuneração. O analista de remuneração deve encontrar os salários para as funções de trabalho que mais se aproximam das funções pelas quais ele está decidindo a remuneração. Contudo, tais pesquisas devem ser recentes, referir-se a mesma região e de empresas com capacidades de pagamento similares.



No Brasil, existem vários sites que realizam a pesquisa salarial de forma parcialmente gratuita, numa versão simplificada; de forma mais detalhada exigem uma assinatura. Veja alguns exemplos e faça sua própria pesquisa salarial:

<https://www.salario.com.br/busca-salarial/>

<https://www.salariobr.com/>

<https://www.glassdoor.com.br/>

<http://salarimetro.fipe.org.br/home>



Para falarmos em conjuntura econômica, temos que lembrar que as condições locais de habitação e ambientais de determinada região podem causar grandes variações, além de quanto as pessoas gastam para viver naquele local. Por exemplo, se a inflação for alta, isto pode exigir que as taxas de compensação sejam ajustadas periodicamente para ajudar os funcionários a manter seu poder aquisitivo.

Ao explanarmos sobre cada um desses três princípios, pudemos perceber que existem vários fatores internos e externos na empresa que afetam o valor da remuneração dos funcionários. Tais fatores foram reunidos na figura 7.2.

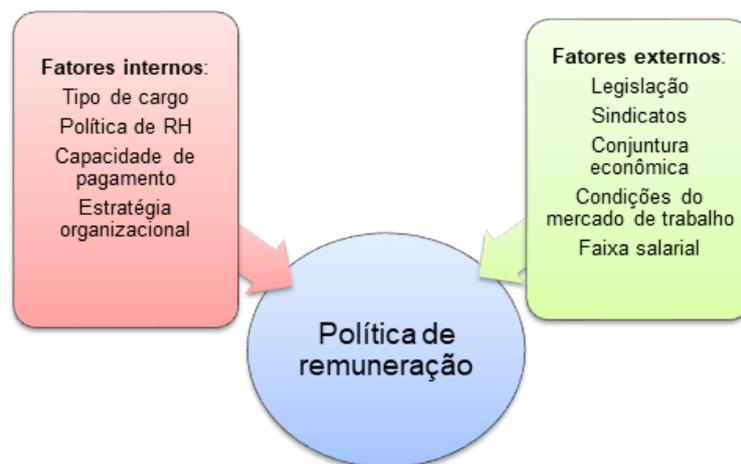


Figura 7.2: Resumo dos fatores internos e externos que influenciam a política de remuneração

Fonte: Elaborado a partir de Bohlander e Snell (2014) e Chiavenato (2014)

3. Remunerações diretas: tipos de salário

Um dos primeiros aspectos a se resolver na política de remuneração da organização é o tipo de salário a ser pago. Os tipos podem variar de acordo com dois aspectos:

- o tempo (por hora ou mensal, por exemplo), ou
- o desempenho (resultado alcançado).

Cada um desses aspectos, isoladamente ou combinados, acarretam três tipos de salários.

- 1. Salário por unidade de tempo:** esse tipo o salário é estabelecido de acordo com a unidade de tempo que o funcionário fica disponível para a organização. Essa unidade varia de hora, semana, quinquena ou mês, e corresponde à jornada de trabalho do funcionário. Os tipos mais comuns são a hora (horista) e o mês (mensalista). Por exemplo, os funcionários horistas são remunerados com uma taxa horária fixa, que é multiplicada pelas horas trabalhadas durante determinado período de pagamento.
- 2. Salário por desempenho:** refere-se ao desempenho quantitativo do funcionário, ou seja, a sua produção. Este nos remete à quantidade ou ao número de peças ou obras produzidas por cada trabalhador. É uma remuneração variável, de acordo com o desempenho. São exemplos desse tipo de salário: os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações por produtividade ou pelos negócios efetuados).
- 3. Salário por tarefa:** é uma mistura do salário por unidade de tempo e por desempenho. Nesse sentido, o funcionário cumpre uma jornada de trabalho e, ao mesmo tempo, recebe o salário, que é determinado pela quantidade produzida (desempenho quantitativo). Como exemplo desse tipo, temos um vendedor que cumpre uma jornada mensal (mensalista com uma parte fixa de salário) e também ganha uma comissão de acordo com suas vendas (desempenho quantitativo).

4. Remunerações indiretas: benefícios

Os benefícios são formas de valor, exceto pagamento, que são fornecidas ao funcionário em troca de sua contribuição para a organização, para a realização do trabalho. Os benefícios podem ser divididos em legais ou espontâneos.

- **Benefícios legais** - são caracterizados pela obrigatoriedade de pagamento por parte da empresa, em função da própria legislação trabalhista brasileira ou do acordo/convenção coletiva feita com o sindicato. Dentre os legais podemos citar: férias, vale-transporte, FGTS, etc. Certamente, você já os estudou quando viu a disciplina de Direito.
- **Benefícios espontâneos** - concedidos aos empregados, geralmente se referem a planos de aposentadoria, seguro de saúde, seguro de vida, plano odontológico, licença-maternidade ampliada, vale-refeição, vale-alimentação, cesta-básica, descontos em cursos de capacitação, planos de propriedade de ações para funcionários, etc.



Os benefícios são cada vez mais caros para as empresas fornecerem aos funcionários, de modo que sua variedade e mudam rapidamente. Uma tendência na maioria das organizações é estabelecer planos de benefícios flexíveis. Nesse caso, a partir de uma carteira de benefícios possíveis, o próprio funcionário escolhe o que for mais adequado ao seu perfil. Um funcionário jovem e solteiro pode preferir descontos em cursos de capacitação a um plano de aposentadoria.

Por sua vez, um funcionário, de meia idade e com esposa e filhos, pode não abrir mão do seguro saúde e do plano odontológico. Um plano de benefícios flexível “pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo benefício de ambos” (MARRAS, 2011, p. 128).

5. Construindo um plano de remuneração: critérios de diferenciação

A remuneração é um tema complexo e depende de inúmeros fatores, como estamos vendo ao longo desta unidade. Todos esses fatores devem ser considerados quando decidirmos sobre a seguinte questão: Quais deverão ser os critérios utilizados para diferenciar, de acordo com a remuneração recebida, as pessoas que trabalham na organização? Vamos enfatizar dois: cargos ou competências.

5.1. Cargos

As organizações tradicionais utilizam o cargo ocupado como o principal critério de diferenciação. A remuneração é focalizada em como determinado cargo contribui para atingir os objetivos organizacionais. Assim, a contribuição é do cargo, e não da pessoa que o ocupa. Ele é avaliado por meio de uma comparação formal e sistemática de diferentes funções na empresa, determinando o valor de um cargo em relação a outros.

Segundo Dessler (2014, p.267), o “objetivo é determinar o valor relativo de um trabalho e costuma resultar em uma estrutura ou hierarquia de salários (identificando o valor dos salários para vários cargos ou grupo de cargos)”. Esse sistema de diferenciação preconiza que as funções que requerem maior qualificação, que assumem mais responsabilidades e desempenham atividades com maior nível de complexidade, devem ter uma remuneração maior do que cargos com menor qualificação, exigências e responsabilidades. Esse tipo de critério de diferenciação funciona melhor para cargos e tecnologias estáveis, mais padronizados, com poucas ou nenhuma mudança. Nesse caso, são estabelecidos os planos de cargos e salários.



São quatro os métodos de avaliação de cargos, que podem ser divididos em duas categorias: não quantitativos e quantitativos. A principal diferença entre tais categorias reside no fato de que, nos métodos não quantitativos, um cargo

é comparado com todos os outros na organização; já nos métodos quantitativos são selecionados os principais fatores de um cargo e, então, medidos.

a. Método de escalonamento simples – Job Ranking: método não quantitativo. É a forma mais simples de avaliação de cargos, na qual cada cargo é comparado com o outro na organização, até que todos tenham sido avaliados e classificados em ordem, por sua importância: do mais simples ao mais complexo. Esse ordenamento é feito a partir do julgamento dos deveres, responsabilidades e demandas do cargo. Tal método é mais apropriado para organizações de pequeno porte, onde os cargos são poucos e simples.

Suas principais limitações são: não fornece uma medida muito definida do valor de cada cargo; a classificação final indica meramente a importância relativa dos cargos, e não as diferenças no grau de importância que podem existir entre eles (figura 7.3)

Coluna Cargos	Secretária administrativa sênior	Digitador	Diretor de informática	Arquivista	Analista de sistemas	Programador	Total
Fileira Cargos							
Secretária administrativa sênior	—	X		X		X	3
Digitador		—		X			1
Diretor de informática	X	X	—	X	X	X	5
Arquivista				—			0
Analista de sistemas	X	X		X	—	X	4
Programador		X		X		—	2

Orientações: Assinale com um X a célula em que o valor de um cargo em uma fileira é mais alto que aquele de um cargo em uma coluna

Figura 7.3: Tabela de escalonamento de cargos por comparação de pares em uma empresa de tecnologia de informação

Fonte: Bohlander e Snell (2014, p. 351)

b. Método de classificação – Job Classification: método não quantitativo. Nele, os cargos são categorizados em grupos e aqueles de cada grupo têm, aproximadamente, o mesmo valor ou nota.

Os grupos são formados por meio da identificação de um denominador comum, que podem ser as habilidades, os conhecimentos ou as responsabilidades. Exemplos de grupos de categorias podem ser: nível superior, nível médio e nível operacional. Os cargos são alocados de acordo com a descrição sumarizada dos padrões de complexidade do trabalho.



O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) do governo federal e sua respectiva remuneração foram estabelecidos pela lei 11091/2005 utilizando o método de classificação. Nele, os cargos foram agrupados em cinco níveis de classificação A, B, C, D, E, a partir de critérios de escolaridade (40%), experiência (40%), responsabilidade (10%), risco (5%) e esforço físico (5%) que são requeridos para cada cargo. Cada um destes níveis de classificação está subdividido em 4 níveis de capacitação I, II, III e IV.

Para mais detalhes, pesquise Lei n.º 11.091/2005 – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), disponível em: https://www.ifb.edu.br/attachments/article/6389/Lei%2011.091_2005.pdf

- c. Método de avaliação de pontos: método quantitativo.** Nesse caso, os cargos são divididos com base em vários fatores identificáveis, como habilidade, esforço, treinamento, conhecimento, perigos, responsabilidade, etc., considerando os níveis crescentes de complexidade/dificuldade do trabalho. Depois disso, são atribuídos graus a cada um desses fatores. Os graus são dados dependendo da importância do fator para a realização do trabalho. Os pontos atribuídos são somados. Em seguida, os trabalhos com um total aproximado de pontos são colocados em categorias salariais semelhantes. A soma de pontos fornece um índice da significância relativa dos cargos e a remuneração é atribuída de forma diretamente proporcional à pontuação obtida pelo cargo. Vejamos um exemplo. Um dos fatores de avaliação pode ser a “experiência anterior” exigida no cargo distribuído em cinco diferentes graus.

Tabela 7.1– Exemplo de atribuição de pontos para cada fator de avaliação: Fator: experiência anterior

Fator: experiência anterior		
Grau	Descrição	Pontos
1	Não é necessária experiência anterior para o desempenho do cargo	0
2	Experiência necessária de pelo menos um ano para o desempenho do cargo	10
3	Experiência necessária de 1 a 3 anos para o desempenho do cargo	50
4	Experiência necessária de 3 a 5 anos para o desempenho do cargo	100
5	Experiência necessária superior a 5 anos para o desempenho do cargo	200

Fonte: Dessler (2014, p.271)

- d. Método de comparação de fatores: método quantitativo.** É uma combinação dos métodos de classificação e de pontos, pois classifica os cargos, comparando-os e faz a análise dividindo-os em fatores compensáveis. Esse sistema é mais utilizado para cargos de níveis gerenciais.

Primeiramente, as principais tarefas de um cargo são selecionadas como padrão: os fatores comuns a todas as tarefas são identificados, selecionados e definidos. Os fatores comuns a todos os cargos são, em geral: requisitos mentais, requisitos físicos, habilidades necessárias, condições de trabalho e responsabilidades. Depois, os cargos são classificados em termos dos fatores comuns. Por fim, é atribuído um índice equitativo entre os cinco fatores.

5.2. Competências

Atualmente, em empresas modernas, as tarefas e as posições dos funcionários nas organizações estão em constante mudança. Assim, o cargo em si torna-se cada vez mais efêmero. Daí, as principais críticas ao sistema de avaliação por cargos residem no fato de que o “cargo” é relativamente rígido e impossibilita o reconhecimento de seu ocupante e de suas contribuições efetivas. Portanto, outra opção para diferenciar as pessoas é por suas competências (veremos mais detalhadamente sobre competências na próxima unidade).

Primeiramente, vamos deixar claro que remunerar por competências é associar a remuneração dos funcionários às entregas ou contribuições efetivas que eles fazem ao conjunto de conhecimentos que permeiam a organização (PLOTOW; HIPÓLITO, 2008). Quando falamos em entregas e contribuições efetivas, estamos nos referindo não ao “que o indivíduo é”, mas sim àquilo que o indivíduo contribui, dentro dos propósitos organizacionais.



O sistema de remuneração por competências deve ter o foco em recompensar o funcionário pelo uso, e não pela aquisição de competência. Desse modo, as

diferenças de remuneração serão determinadas em “função da capacidade do funcionário em responder aos diversos níveis de complexidade da tarefa” (SILVA; LUZ, 2010, p. 557).

Estruturar um sistema de remuneração por competências não é uma tarefa simples. Existem diversas dificuldades, como: a própria definição de competência; a distinção entre desempenho, habilidade e competência; e a legislação trabalhista (com o piso salarial e a equidade interna, por exemplo), que podem levar a uma confusão com outros sistemas.

Sobre as distinções, destaca-se que uma remuneração baseada em habilidades envolve o pagamento para a aquisição de conhecimentos e habilidades; não se faz necessária a entrega. A remuneração baseada em desempenho está unicamente preocupada em pagar a partir do alcance de padrões de desempenho acordados previamente.

Diante de tais dificuldades, na prática, o sistema de remuneração baseado em competências raramente é usado de forma pura. Em vez disso, a maioria das organizações combina cargos, competências e desempenho. Dessa forma, conseguem recompensar pela complexidade do cargo ocupado, pelas entregas e contribuições efetivas dos funcionários e pelo alcance dos padrões acordados.

• Principais etapas para implantação do sistema de remuneração baseado em competências

- 1. Estabelecer uma estrutura de competências apropriada à organização.** É baseada na análise do que é a visão de sucesso para a organização e de como as pessoas contribuem para esse sucesso. Estruturas de competência geralmente são desenvolvidas por meio de um processo de pesquisa e consulta interna. Tal processo será mais detalhado na próxima unidade.
- 2. Avaliar as competências para fins de recompensa.** As competências não podem ser medidas em termos quantitativos, o que dificulta a avaliação. Um dos caminhos é o de criar perfis de comportamento para papéis contra os quais os indivíduos possam ser avaliados. Embora não eliminem a subjetividade, pelo menos, eles fornecem uma estrutura na qual julgamentos mais objetivos podem ser feitos. Tais perfis devem incluir os resultados desse comportamento.
- 3. Introduzir o sistema.** Deve-se comunicar a todos da organização os propósitos e os benefícios do sistema de remuneração por competências e envolver toda a equipe (supervisores, gerentes e funcionários) no desenvolvimento e implantação do sistema.

Apesar da complexidade e das dificuldades listadas, as vantagens de se implantar um sistema de remuneração por competências incluem:

- o aumento da flexibilidade da força de trabalho;
- o incentivo às mudanças comportamentais;
- o aumento das possibilidades de progressão no trabalho;
- o aumento da motivação, e
- o incentivo ao melhor desempenho.

Neste sistema, o funcionário fica mais motivado, pois sua remuneração é maior se ele tiver melhor desempenho e fizer uso efetivo de suas competências. Também incentiva uma cultura

de autoaperfeiçoamento, pois a organização oferece uma recompensa tangível aos funcionários dedicados a aumentar suas competências. Sobre as possibilidades de progressão no trabalho, a estrutura de remuneração baseada em competências é clara e os funcionários sabem exatamente o que se espera deles para obter uma promoção.



Por fim, ao final desta unidade, cabe destacar que, como afirmam Plathow e Hipólito (2008, p. 149) a escolha do modelo de remuneração a ser adotado “deve considerar o momento e o processo de evolução pelos quais estão passando as organizações, não existindo aquele mais apropriado a qualquer situação”. Todos os modelos abordados apresentam pontos fortes e fracos, sendo um desafio para a área de gestão de pessoas o estabelecimento de um que seja apropriado às necessidades e características da organização.



Exercícios

1) (FGV-2014) Em relação à administração de salários de uma empresa, assinale a opção que indica o objetivo do sistema de remuneração variável, em função dos níveis de produção.

- a) O aumento de produtividade.
- b) O controle de custos.
- c) O cumprimento da legislação.
- d) A manutenção de talentos.
- e) O tratamento justo dos funcionários.

2) (UNIRIO -2019) Uma fábrica de engrenagens produz mais de 6 mil peças por dia e vende seus produtos nos mercados interno e externo. Seus principais clientes são empresas de motores de alto rendimento localizadas na Europa. O gerente de Recursos Humanos decidiu adotar o sistema de remuneração baseado em habilidades.

No caso dessa empresa, isso significa que:

- a) A remuneração dos funcionários pode diminuir ou aumentar, de acordo com o desempenho geral do departamento do qual fazem parte, independentemente do resultado geral da empresa.
- b) A remuneração de todos os funcionários depende do percentual de participação da empresa no mercado e da relação entre o número de funcionários e os lucros.
- c) Os funcionários mais antigos são promovidos, sempre que houver novas contratações, e passam a receber salários mais altos ou são transferidos para outros departamentos.
- d) Os lucros da empresa são divididos, ao final do período, entre todos os funcionários da empresa, de forma proporcional ao tempo de trabalho e ao nível hierárquico.
- e) Os salários aumentam à medida que os funcionários aprendem a operar os vários equipamentos necessários para produzir engrenagens mais complexas.

3) (IESES – 2019) As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, da cultura e do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar.

- a) Assinale a opção CORRETA, a qual corresponde benefícios oferecidos por uma organização.
- b) Plano de Saúde, Vale-alimentação, Vale-transporte, Auxílio-creche e Bolsas de estudo.

- c) Plano de Saúde, Vale-alimentação, Salário-família, Abono salarial, Vale-transporte, Auxílio-creche e Bolsas de estudo.
- d) Plano de Saúde, Vale-alimentação, Vale-transporte, Auxílio-creche e Seguro-desemprego.
- e) Plano de Saúde, Vale-alimentação, Vale-transporte, Abono salarial, Auxílio-creche e Bolsas de estudo.

4) (IFC-2015) A gestão de pessoas como órgão ou parte da organização constitui-se em um conjunto de processos. O processo de recompensa de pessoas inclui:

- a) Aspectos relacionados à satisfação e incentivos que são oferecidos aos indivíduos na organização.
- b) O treinamento e o encaminhamento da carreira.
- c) O recrutamento e a seleção de pessoas.
- d) O desenho dos cargos e aspectos relacionados à saúde e segurança no trabalho.

5) (CESPE – 2020) A respeito de aspectos da gestão de pessoas, julgue o item seguinte:

A gestão de competências é um processo unilateral, uma vez que os empregados colocam seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes a serviço da organização, mas não recebem outra contrapartida, além de recompensas financeiras.

- a) Certo.
- b) Errado.

6. Referências

- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- BRASIL. **Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Consolidação das leis do trabalho**. Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PLOTHOW, C. B. A.; HIPÓLITO, J. A. M.. Remuneração por competências: alternativas e implicações. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R..(Org.). **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008, p.127-150.
- SILVA, L. V.; LUZ, T. R. **Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração**. *Gestão e Sociedade*, v. 4, n. 8, p. 539-561, 2010.

Gestão por competências

O termo competências foi utilizado inúmeras vezes ao longo desta apostila. Na unidade anterior, trouxemos até uma breve definição: entregas ou contribuições efetivas que os funcionários fazem ao conjunto de conhecimentos que permeiam a organização (PLOTOW; HIPÓLITO, 2008). Essa definição preliminar nos serviu ao entendimento de como se trabalha com o processo de remuneração por competências.

Nesta unidade, vamos abordar todos os aspectos necessários ao técnico em administração sobre a gestão de competências: o histórico e as abordagens sobre o tema; definições de competências individuais, coletivas e organizacionais; e a implantação de um sistema de gestão por competências.

1. Histórico e Abordagens

A noção de competências começou a emergir nas empresas em meados dos anos de 1980, intensificando-se na década seguinte. Nesse período, mudanças organizacionais e culturais provocaram o esgotamento do modelo taylorista-fordista de organização do trabalho. As políticas de gestão de pessoas, portanto, passaram a ser reconhecidas como parte integrante da estratégia de negócio, como foi visto nas unidades anteriores.

Assim, as competências serviram de estímulo para que se repensasse as interações entre, de um lado, as pessoas, seus saberes e capacidades, e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho e processos relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores). Até a década de 1970, o que predominava era a noção tradicional de qualificação ligada à acumulação de capacidades necessárias ao desempenho das atribuições prescritas a determinado cargo.



Inicialmente, conforme relatam Fleury e Fleury (2001), o debate sobre o conceito de competências foi formulado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland, psicólogo e pesquisador norte-americano, foi solicitado pelo Serviço Estrangeiro dos Estados Unidos a formular um método para prever o desempenho das pessoas que não fosse pelo tradicional Teste de QI. Em suas pesquisas, ele concluiu que as habilidades deviam ser medidas a partir dos resultados práticos no trabalho, o que ele chamava de competência.



Originalmente, o Teste de QI foi criado para auxiliar no processo educacional. Em 1905, os psicólogos franceses Alfred Binet e Théodore Simon desenvolveram uma técnica para identificar estudantes que necessitavam de acompanhamento especial durante a aprendizagem escolar.

Separados por idades, os alunos resolviam os testes e, aqueles que tiravam uma nota abaixo da média geral, recebiam maior atenção dos professores. Os que conseguiam uma nota superior eram considerados destaques. A técnica e a métrica utilizadas nesses testes foram aprimoradas até chegar nos padrões que conhecemos atualmente.

Fonte: <https://br.mundopsicologos.com/artigos/o-que-e-e-para-que-serve-o-teste-de-qi>

Seguindo esta abordagem, localiza-se a corrente norte-americana que definiu competência como **inputs** das pessoas, isto é, consistem em características que os indivíduos possuem como conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a habilidade individual para a performance” (GOMES et al., 2007, p. 221). Para Fleury e Fleury (2001), nessa abordagem, o paradigma taylorista-fordista e o vínculo ao conceito tradicional de **qualificação** permaneceram, o que não foi suficiente para atender às novas demandas organizacionais.



Inputs: Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para alcançar os objetivos.

Qualificação: é o conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para o exercício de uma função. Este conceito está ligado à formação necessária ao desempenho de uma profissão.

Na década de 1980, como resultado de movimentos estudantis dos anos de 1960/70 questionadores sobre os currículos escolares e a estrutura acadêmica conservadora, surgiu na França a necessidade de se conceituar competência além da definição de qualificação. Tal conceito não se limitava aos inputs dos indivíduos; ele associava competência aos **outputs**, ou seja, “dimensões de fazer com iniciativa e responsabilidade, em determinado contexto, o que se sabe e se conhece, mobilizando e integrando recursos pessoais” (GOMES et al., 2007, p.222). Em outras palavras, o que o indivíduo realizava e produzia. Os principais estudiosos franceses que se destacam nesta abordagem são Le Boterf e Zarifian.



Outputs: Capacidade de a pessoa gerar resultado dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, mapeamento do resultado esperado.

No Brasil, os estudos sobre competências, iniciaram-se no final da década de 1990, agregando as duas abordagens: americana e francesa. Neste sentido, passam a ser valorizados tanto os inputs quanto os outputs. Após esta breve contextualização histórica do tema competências, passaremos a estudar suas definições nos diferentes níveis: individual, coletivo e organizacional.

2. Entendendo o que são competências

A partir deste histórico, surgiram várias definições de competências. Autores brasileiros, como Fleury e Fleury (2001, p. 185), definiram competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Por serem uns dos primeiros estudiosos a escreverem sobre competências no Brasil, esta é uma das definições mais utilizadas atualmente.



As competências estão associadas a capacidades que podem ser mobilizadas. Para Ruas (2005, p.37), tais “capacidades assumem a condição de competências somente no momento em que são mobilizadas para realização de uma ação específica”. Deve existir uma articulação constante entre as estratégias empresariais e as competências individuais. Dessa forma, existe um processo contínuo de troca de competências entre organização e indivíduos.

Para o melhor entendimento do conceito de competências, é essencial que compreendamos o conceito de entrega, que se refere à capacidade de a pessoa entregar para a organização aquilo que ela necessita para atingir seus objetivos. Dutra (2014) exemplifica dizendo que, ao selecio-

armos uma pessoa para o trabalho, além de verificar sua formação e experiência, investigamos como ela atua, sua forma de entregar o trabalho e suas realizações.

Imagine dois funcionários com as mesmas funções e atribuições. O primeiro resolve sempre os problemas que surgem quando é demandado e traz boas soluções. O segundo nem deixa os problemas acontecerem. Qual dos dois tem as melhores entregas? Lógico que é o segundo.

Na atualidade, podemos pensar competências como o somatório dessas concepções. Veja a figura 8.1, que une esquematicamente as diversas perspectivas discutidas.

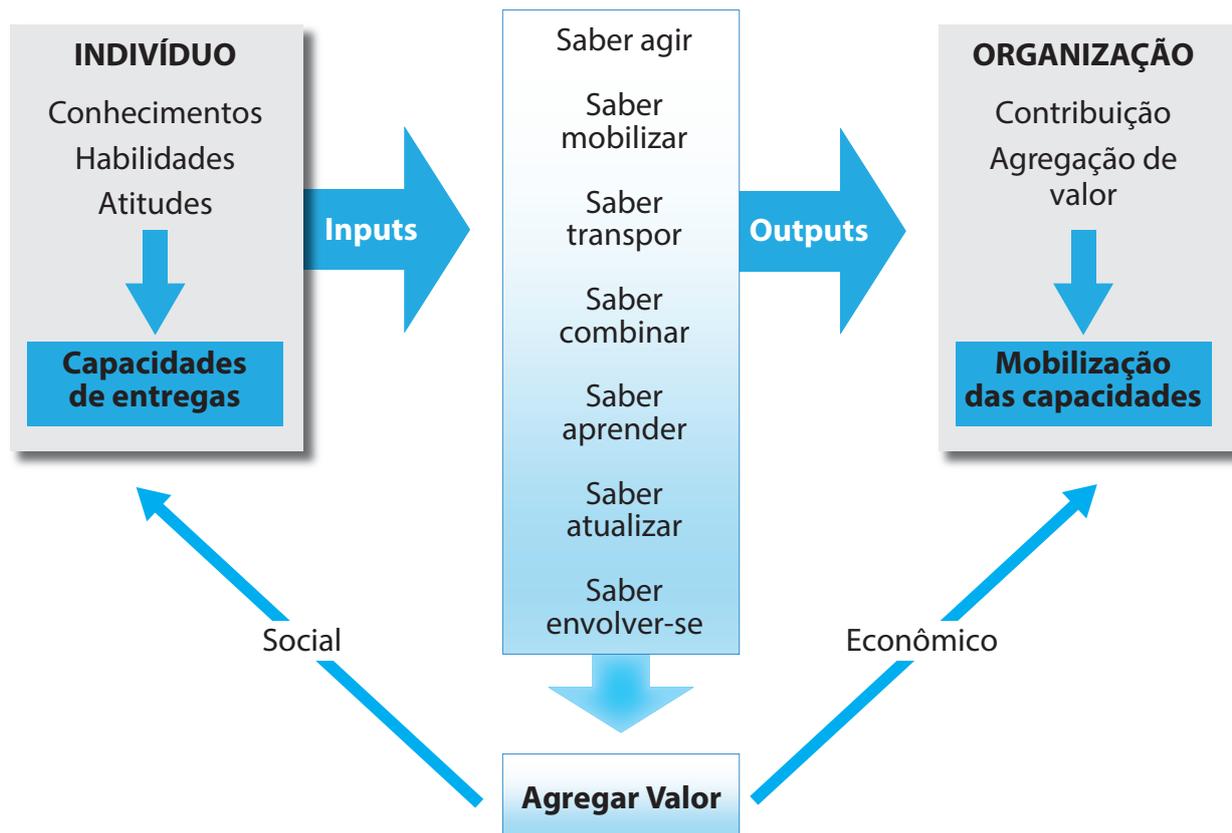


Figura 8.1: Esquema conceitual de competências

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003) e Dutra (2014).

Agora vamos explicar cada um dos elementos da figura 8.1.

a. O indivíduo, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), também conhecidos como dimensões da competência, desenvolve suas capacidades de entrega.

Juntos, conhecimentos e habilidades formam a base para as competências técnicas. E as atitudes são as competências comportamentais. Le Boterf (2003) define as competências comportamentais como a capacidade de iniciativa, escuta autoconfiança, e que têm sido cada vez mais apreciadas no exercício de uma profissão. De forma resumida:

- o conhecimento é o saber fazer;
- a habilidade é o saber como fazer, e
- a atitude é o querer fazer.

Na prática, uma competência específica é, primeiramente, descrita e, depois, desdobrada em seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A figura 8.2 e o quadro 8.3 evidenciam e exemplificam cada uma dessas dimensões



Figura 8.2: Dimensões da competência

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8.3: Exemplo do desdobramento da competência comunicação para os assistentes em administração

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
Comunicação	1. Comunica-se com clareza e objetividade, na forma oral e escrita, utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, correio eletrônico, internet). 2. Redige textos e correspondências oficiais de acordo com as normas de redação oficial e a língua padrão.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio da língua portuguesa • Normas de redação oficial • Gestão da informação • Informática e tecnologias da informação e comunicação (editor de texto, correio eletrônico, Internet) • Veículos institucionais de comunicação • Terminologias e siglas utilizadas no setor e na Universidade • Elaboração de relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Redige textos • Redige relatórios • Sistematiza as ideias com clareza e objetividade • Digitação rápida • Domínio do editor de texto • Utiliza diferentes tecnologias da informação e comunicação • Emprega linguagem apropriada e acessível para cada público/pessoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração • Disponibilidade para ouvir • Conduta ética • Discrição • Cortesia • Respeito • Paciência • Firmeza • Segurança

Fonte: Pereira e Marra (2017)

b. As dimensões das competências são mobilizadas para as entregas à organização; ou seja, são os inputs dos indivíduos que serão revertidos em saber agir, saber mobilizar, saber transpor, saber aprender, saber envolver-se e ter visão estratégica. Le Boterf (2003) explica cada um destes itens:

- Saber agir com pertinência: saber fazer, ir além do que é **prescrito**, é utilizar o conhecimento, as habilidades, agir com responsabilidade para lidar com as situações. Além de saber lidar com as situações inesperadas, é saber também ser **preditivo**, a fim de evitar que elas ocorram.
- **Saber mobilizar em diversos contextos:** saber mobilizar a competência, suas habilidades e conhecimento em um contexto profissional, pois é possível saber realizar algo em determinado contexto específico, mas, em outros, o profissional pode não saber reagir. Ou seja, a competência é real quando se pode aplicá-la em outros contextos.
- **Saber transpor:** Refere-se à capacidade de aprender e de se adaptar, resolver diversos problemas ou enfrentar situações, saber utilizar todas as suas habilidades em ambientes diferentes, transpô-las a eles.
- **Saber combinar:** trata-se de integrar as competências, conectá-las para ser um todo, sem fragmentá-la em parte.
- **Saber aprender e saber aprender a aprender:** O indivíduo deve saber corrigir suas ações sem corrigir seus princípios, teorias, fundamentos (**aprendizagem de circuito simples**) e também deve saber corrigir as ações e também os seus princípios, teorias e fundamentos (**aprendizagem de circuito duplo**).



Prescrito: Tudo aquilo que é ordenado, estabelecido, regulado.

Preditivo: Capacidade de realizar previsão, saber agir por antecedência.

Aprendizagem de circuito simples: É aquela que gera uma pequena melhoria, sem, contudo, afetar necessariamente os resultados de uma organização.

Aprendizagem de circuito duplo: Envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente. Utilização de ações corretivas apropriadas, que podem envolver a mudança das práticas, valores e pressupostos da organização.

- **Saber atualizar mais do que saber aplicar:** Neste conceito, o profissional constrói as suas competências a partir de recursos possíveis, como capacidades, conhecimentos, habilidades, etc.
- **Saber envolver-se:** Envolver-se subjetiva e objetivamente, incorporando suas competências, assumir responsabilidades, querendo agir e sabendo agir.

c. **Esses diversos saberes possibilitam os outputs para a organização.** Assim, os indivíduos mobilizam suas capacidades, agregando valor e contribuindo para a organização.

d. Por fim, como afirmam Fleury e Fleury (2001), **esse conjunto de saberes agrega valor econômico à organização e valor social aos indivíduos.**



Zarifan (2001) nos alerta que a competência se manifesta na prática e, a partir dela, é possível avaliar as competências utilizadas. Ele propõe que a competência se traduz também em assumir responsabilidades (assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela) e tomar iniciativa (introduzir algo novo, criar, iniciar, agir). Entende-se, então, os conhecimentos adquiridos e transformados que sustentam a competência, que é o entendimento prático.

Você deve ter percebido que até o momento estamos tratando especificamente das competências individuais, ou seja, daquelas competências profissionais de cada um dos indivíduos. Contudo, esses não são os únicos níveis de competências. Temos também as competências coletivas e as competências organizacionais. Primeiramente, vamos abordar as competências organizacionais.

A competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades dos clientes; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável. (GOMES et al., 2007, p.219)

Ruas (2005) classifica as competências organizacionais em três níveis de competitividade: básicas, seletivas e essenciais.

- **Competências organizacionais básicas** - são aquelas que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo (*sobrevivência*).
- **Competências organizacionais seletivas** - são as que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, no mercado (*diferenciadora*).
- **Competências organizacionais essenciais** - também chamadas de *Core Competence*, são aquelas que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo neste mercado (*excepcionais*).

Podemos citar como exemplos de competências organizacionais, para uma loja de roupas:

- 1. Básicas:** ter boa localização e bom atendimento;
- 2. Seletivas:** ter uma marca exclusiva de roupas;
- 3. Essenciais:** a proprietária da loja ter formação em moda em uma das melhores universidades do exterior, com larga experiência no mercado internacional.

A competência coletiva é a gama de capacidades determinada pela interação e pela complementação das habilidades e conhecimentos das pessoas da organização. A competência coletiva é mais do que uma simples somatória das competências individuais, pois no processo de interação entre pessoas ocorre **sinergia** e potencialização das competências.



Sinergia: Cooperação, que busca sempre o bem comum e a satisfação geral.



As competências coletivas são dimensão intermediária de competências, posicionadas entre as competências organizacionais e as competências individuais (figura 8.4). Entendem-se competências coletivas como sociais e relacionais. Silva e Ruas (2016, p. 263) afirmam que “as competências coletivas são formadas a partir de quatro elementos: processos de compartilhamento e interação do trabalho individual, práticas coletivas de trabalho, políticas de gestão que mobilizam a socialização do trabalho e atributos de competências coletivas”.



Figura 8.4: Níveis de competências

Fonte: Elaboração própria

Após o entendimento do que são competências e dos seus diversos níveis, vamos estudar como acontece o processo de implantação do modelo de gestão por competências.

3. Implantando um modelo de gestão por competências

A gestão por competências é uma abordagem alternativa aos modelos tradicionais de gestão de pessoas. Ela enfatiza a necessidade do alinhamento das competências com o planejamento estratégico para a obtenção de um melhor desempenho, tanto das pessoas quanto das organizações. Para isso, busca minimizar ou até eliminar as discrepâncias entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e aquelas existentes na organização. O modelo de gestão por competências pressupõe que o domínio de certas competências confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, ou seja, vantagem competitiva. Suas principais etapas são apresentadas na Figura 8.5. O modelo de gestão por competências é um processo contínuo que pode ser dividido didaticamente em 4 etapas interdependentes.

- **Etapa 1** - nela, é realizado um diagnóstico que se inicia com a formulação da estratégia da organização, da delimitação da missão, da visão de futuro, dos objetivos e metas; ou seja, seguindo todos os aspectos que estudamos no capítulo 2.

A partir da identificação dos objetivos estratégicos, deve ser realizado um diagnóstico das competências organizacionais essenciais à consecução desses objetivos e devem ser definidos os indicadores de desempenho organizacionais.

- **Etapa 2** - é realizado um mapeamento das competências profissionais. Nela são identificadas as competências profissionais (individuais) relevantes para que a organização alcance suas metas, bem como as lacunas ou gaps entre as que se tem e as que se precisa ter. A partir desse diagnóstico, é possível definir ações de TD&E para o aprimoramento das competências disponíveis internamente na organização. Também é importante o levantamento das competências que serão buscadas no mercado externo, por meio da atração e captação (processo de recrutamento e seleção) de novas competências.

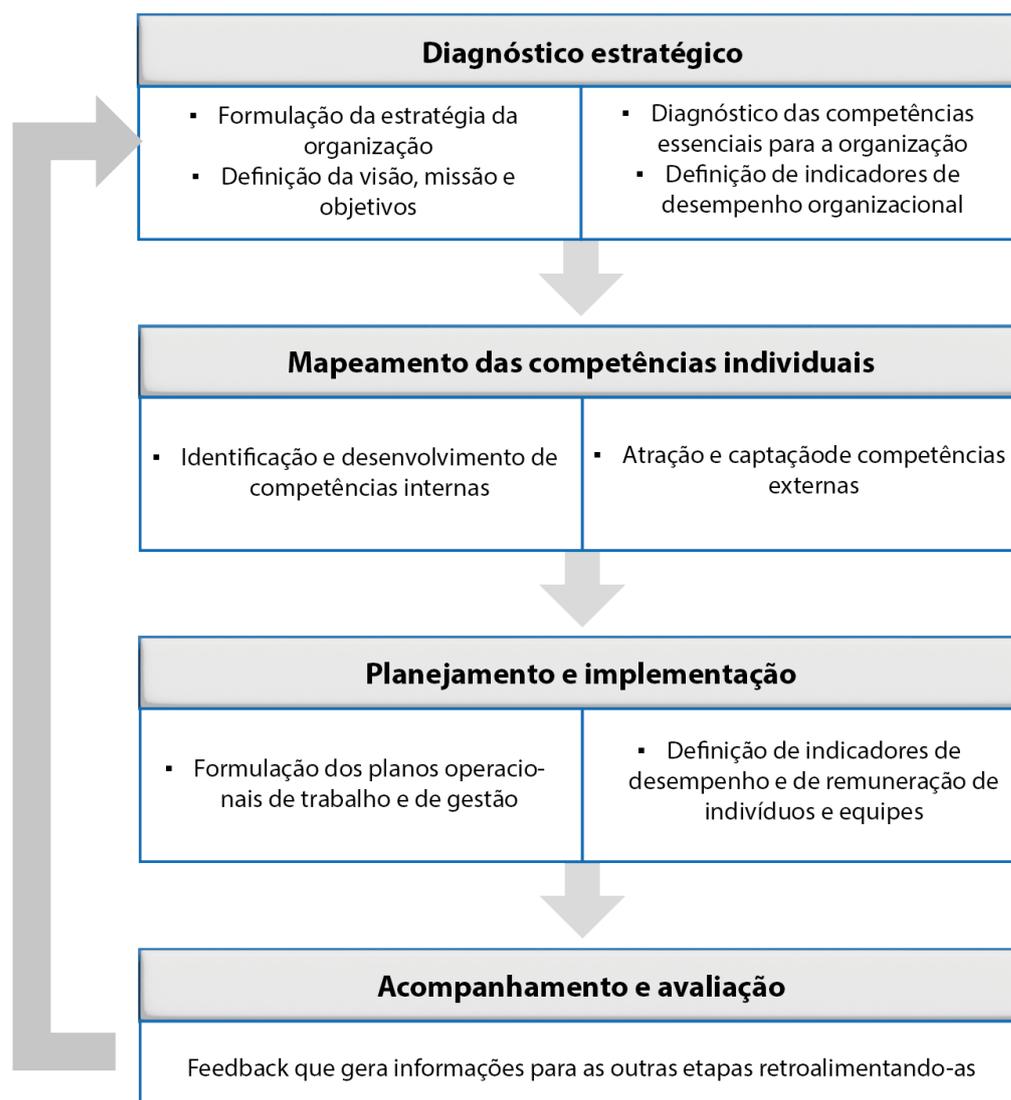


Figura 8.5: Modelo de gestão por competência

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria e Brandão (2003).

- **Etapa 3** - é viabilizada pelas etapas 1 e 2 e corresponde ao planejamento e implantação do modelo. Nela, são elaborados os planos operacionais, de gestão, bem como os respectivos indicadores de desempenhos individuais e por equipe e o modelo de remuneração.
- **Etapa 4** - tem-se o acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de *feedback*, gerando informações sobre e para as outras etapas do processo. Carbone, Brandão e Leite (2006, p. 74) afirmam que o desenvolvimento das competências “passam a influenciar o estabelecimento de novas estratégias organizacionais, retroalimentado o processo de planejamento, dentro de uma abordagem sistêmica”.



A Unimed é uma das organizações brasileiras pioneiras na implantação do modelo de Gestão de pessoas por competências. Acesse o material no link: http://unimed.coop.br/portalunimed/flipbook/unimed_brasil/gestao_de_pessoas_por_competencias_para_sistema_unimed/files/assets/common/downloads/publication.pdf E entenda quais foram os critérios adotados, como funciona o modelo e como foi o processo de implantação.



Exercícios

1) Na primeira etapa do processo de implantação de um sistema de gestão por competências são identificadas as competências profissionais (individuais) relevantes para que a organização alcance suas metas, bem como as lacunas ou gaps entre as que se tem e as que se precisa ter.

- a) Certo
- b) Errado

2) (Adaptado TRF-FCC-2012) Em recursos humanos, a competência é utilizada como um abreviamento conhecido como CHA; isto é, uma forma de representar as palavras:

- a) Confiança, Harmonia e Atitudes.
- b) Capacidades, Harmonia e Arejamento.
- c) Competitividade, Hierarquia e Atividades
- d) Conhecimento, Habilidades e Atitudes.
- e) Colaboração, Habilidades e Autonomia.

3) (Adaptado UNESP-2012) O “saber fazer”, ou seja, o saber colocado em prática, a técnica, é um dos itens que integram o conceito de competência, representado:

- a) Pela disposição.
- b) Pelas atitudes.
- c) Pelo comportamento.
- d) Pelo sentimento.
- e) Pelas habilidades.

4) (FCC-2014) Acerca do conceito de gestão por competências, considere:

I - Objetiva mapear as competências necessárias para a organização, identificar as competências já disponíveis e gerenciar, com vistas a eliminar, as lacunas ou gaps identificados.

II - Seu foco está no aprendizado e aprimoramento constantes do empregado, realizando, como etapa vinculada à remuneração por resultados, o mapeamento das competências adquiridas.

III - Aplica-se, também, às ações de recrutamento e seleção de pessoal, como forma de minimizar as lacunas de competência identificadas na organização.

Está correto o que consta APENAS em:

- a) I e III.
- b) I e II.
- c) II e III.
- d) III
- e) II.

5) (UnB-2013) Julgue os itens seguintes.

No processo de gestão por competências, o mapeamento das competências humanas tem por objetivo aprimorar as competências organizacionais já disponíveis na instituição.

- a) Certo.
- b) Errado.

4. Referências

- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público** – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P.. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, [Curitiba], v. 7, n. 3, p.35-56, 2003.
- CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- GOMES, C. E.; BORIN, P. C. ; BARRELLA, F. A.; SOARES, M. T. R. C. Competências Organizacionais e Individuais: O que são e como se desenvolvem. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do Fator Humano – Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 216-255.
- LE BOTERF, G.. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed. Bookman, 2003.
- PEREIRA, G. C.;MARRA, A. V. Competências Individuais dos Assistentes em Administração. In: XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais ...**, São Paulo, 2017
- RUAS, R. Gestão por competências. Uma contribuição à das organizações. In: Ruas, R.et al. **Os novos horizontes da gestão. Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SILVA, F. M.; RUAS, R. L.. Competências Coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 22, n. 1, p. 252-278, Apr. 2016
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Desligamento de pessoal: demissão e aposentadoria

Nesta última unidade da nossa apostila, vamos estudar como as organizações gerenciam o fim da relação de emprego, ou seja, quando acontece a redução de pessoal. Iniciamos nossos estudos pela compreensão do papel e da importância da gestão de pessoas e das pessoas como vantagem competitiva para as organizações, em função de sua dimensão estratégica. Também estudamos todos os sistemas de gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção, passando pela descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, políticas de remuneração, avaliação do desempenho e gestão por competências. Agora, então, fechando o sistema de gestão de pessoas temos o desligamento de pessoal.



Algumas expressões - empresa enxuta, estrutura mínima, *downsizing*, corte de custos, programa de demissão voluntária, aposentadoria compulsória, aposentadoria antecipada – têm se tornado cada vez mais comuns em épocas de competitividade acirrada nos mercados mundiais. Nesse sentido, esta unidade vai discutir como a gestão de pessoas faz para gerenciar os processos pelos quais os funcionários deixam as organizações.

Ressalta-se que não iremos tratar deste tema sob a perspectiva do Direito do Trabalho, ou seja, não iremos abordar os direitos do trabalhador no caso de uma demissão e nem sobre a legislação brasileira que trata da aposentadoria. Tais assuntos são abordados pelas disciplinas de Direito.

1. Demissão

As demissões podem ser entendidas como o término da relação de emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, seja por iniciativa da organização ou do próprio trabalhador. Nesta apostila, iremos focar a demissão involuntária, aquela em que o empregado não tinha a intenção de sair.

Dessa forma, a demissão é vista como a perda do emprego, sendo um evento significativo na vida das pessoas, tirando do indivíduo seu emprego remunerado, contra sua vontade. É preciso entender o processo de demissão, para descobrir importantes facetas das organizações, especialmente a forma pela qual elas lidam com mudança e com situações de crise (CALDAS, 2000).

Caldas (2000) estabelece três categorias genéricas de demissão:

- 1. Demissão individual:** desligamento individual, em função de desempenho, reestruturação, química ou qualquer outra razão que não foram causadas por desvio de caráter ou de conformidade às regras organizacionais;
- 2. Dispensa:** o empregador teve um motivo teoricamente “justo” para desligar o empregado;
- 3. Corte de pessoal, lay-off, demissão em massa:** são os casos em que a empresa desliga de uma só vez uma parte significativa do quadro de uma área ou da empresa como um todo (enxugamento, downsizing - no *lay-off* a empresa pretende reconvocar o empregado).



São também formas de desligamento utilizadas por algumas empresas: os Programas de Demissão Voluntária (PDVs) e os Planos de Aposentadoria Incentivada

(PAIs). Estes instrumentos podem ser utilizados tanto por organizações públicas quanto privadas. Além dos direitos legais, as organizações proporcionam outras vantagens para incentivar os funcionários a aderirem aos programas, tais como: direito a uma indenização de um salário por ano trabalhado, assistência médica ao empregado e dependentes por alguns meses após o desligamento e complementação do plano de previdência privada. Para as organizações, esses programas também apresentam algumas vantagens, dentre as quais destacam-se a maior satisfação do empregado por não estar sendo demitido unilateralmente e a melhoria na imagem da empresa junto à sociedade, principalmente no caso das demissões inevitáveis. Em função da crise econômica provocada pela pandemia do Coronavírus, a Boeing anunciou em abril de 2020, um PDV.

Veja mais detalhes no link <https://exame.abril.com.br/negocios/por-coronavirus-boeing-anuncia-plano-de-demissao-voluntaria/>

O padrão das demissões, a quantidade e a qualidade dos empregados que saem afetam não só o indivíduo que está saindo, mas também a organização, os colegas remanescentes e a própria sociedade. Contudo, as demissões são inevitáveis e fazem parte do processo de gestão de pessoas, devendo ser encaradas e gerenciadas como parte integrante do próprio processo de planejamento estratégico das organizações.

Apesar de parecer um processo totalmente negativo, as práticas de demissão podem ter fundamentos que busquem o reposicionamento de uma organização no mercado e, com isso, a melhoria nos resultados internos dela e também um crescimento futuro, em que existirão contratações, e não demissões. Freitas (2006) reitera que não podemos pedir às empresas ou organizações que não demitam. No entanto, essas demissões devem ocorrer de forma a se tornar menos traumática possível, cumprindo o que é estabelecido em lei, seja com relação a prazos ou a direitos.



Diversas organizações preocupam-se muito com o processo de recrutamento e seleção, porém, não valorizam os desligamentos. Estudos têm demonstrado que os processos de desligamento de pessoal, se não forem bem conduzidos, podem gerar impactos negativos para a empresa. Mesmo assim, esses são a principal forma utilizada pelas organizações quando o assunto é redução de custo. A demissão costuma ser um assunto-tabu, tanto para as organizações, quanto para as pessoas demitidas e para as pessoas que permanecem na organização após um evento de desligamento. Tanto empresas quanto funcionários não se mostram dispostos a discutir e conversar sobre o assunto.

Diante disso, percebemos que a demissão engloba muitos fatores e condicionantes para que ocorra. Caldas (2000) afirma que este processo pode ser investigado em três níveis: macro, micro e individual.

- **Nível macro** - envolve a economia global, local e o setor de atividade da empresa. Nesse caso, a demissão é entendida de forma ampla como uma tendência de mercado, uma crise global ou um incremento da competitividade internacional;
- **Nível micro** - é o da organização, que envolve se e como as demissões deveriam ser feitas, e seus efeitos no desempenho organizacional;
- **Nível individual** - são estudados os efeitos da demissão sobre os indivíduos demitidos e sobre os remanescentes (aqueles empregados que “sobreviveram” à demissão em massa).

Dentro do olhar micro, Caldas (2000) aponta inúmeros efeitos que podem ocorrer dentro das organizações. Ainda segundo o autor, eles podem ser divididos em cinco grupos de impactos,

como explicitado no quadro 9.1, no ambiente de trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional, nas relações de trabalho e na imagem externa da organização.

Quadro 9.1: Efeitos da demissão gerados na organização

EFEITOS ORGANIZACIONAIS	
No ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de lideranças; • Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal; • Perda de familiaridade entre unidades/redução do trabalho em equipe; • Deterioração do clima organizacional/aumento do nível de conflito, política e estresse.
Na eficiência interna	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de experiência/perda de memória organizacional; • Perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos; • Aumento da burocracia; • Perda de qualidade e de rapidez na tomada de decisão; • Redução da troca de informações/crises de comunicação; • Perda de controle interno.
Na eficácia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Queda na qualidade de produtos e serviços; • Deterioração da produtividade e do desempenho;•Queda no valor das ações no mercado; • Perda de visão estratégica/dificuldade de competir; • Estagnação ou queda em vendas; • Estagnação ou queda nos lucros.
Nas relações de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do volume de reclamações; • Aumento do índice de acidentes e doenças; • Aumento de sabotagens e violência; • Deterioração das relações trabalhistas.
Na imagem externa da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Prejuízo à imagem que clientes e parceiros têm da empresa; • Prejuízo à imagem/ressentimento da comunidade; • Dificuldade de recrutar e atrair novos empregados; • Aumento da propensão à intervenção do governo.

Fonte: Caldas (2000)

O quadro 9.1 procura apresentar os principais efeitos que ocorrem dentro de uma organização mediante o processo de *downsizing*; ou seja, uma demissão em massa. Os prejuízos para a empresa vão desde a perda de credibilidade entre seus próprios funcionários, passando pela perda nos indicadores organizacionais. e afetam, por fim, a imagem da organização perante a comunidade onde está inserida.



Várias empresas realizaram demissões em massa em 2016, como consequência da recessão econômica mundial. Dentre elas grandes empresas, como a Odebrecht, Volkswagen, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Cisco, Intell, Petrobrás e GE. Por exemplo, a Intel anunciou a demissão de 12.000 funcionários globalmente, ou seja, 11% de toda a sua força de trabalho.

Veja mais detalhes em: <https://exame.abril.com.br/negocios/25-empresas-que-demitiram-milhares-de-funcionarios-em-2016/>

Os processos de desligamentos, em geral, são dolorosos porque, muitas vezes, os profissionais não estão preparados para o momento da demissão. Para os gestores que têm o papel de

demitir também não é diferente. O processo de demitir alguém é tão difícil que muitos preferem continuar mantendo em suas equipes funcionários que não têm mais o perfil para as funções que exercem. Alguns profissionais, quando necessitam comunicar a decisão da demissão, causam mais problemas internos do que os demitidos, porque simplesmente não se preparam adequadamente e acabam confiando no improviso.

A forma como o demissor procede à comunicação do desligamento é, portanto, crucial para que o desenlace se realize de maneira digna e construtiva. O processo de demissão deve ser conduzido com honestidade, transparência e objetividade. Dessa forma é preciso que a comunicação seja a menos traumática possível, tanto para o demitido quanto para a pessoa responsável por informar a demissão. Todas essas ações são muito importantes para preservar a imagem da empresa e resguardar a dignidade dos que ficam.

Após o processo de demissão é preciso reconstruir a autoestima e fortalecer a imagem da empresa perante seu público interno. Quando a empresa não dá atenção para os efeitos negativos de uma demissão, ela acaba plantando os vírus da suspeita e do “salve-se quem puder” no ambiente interno. Os resultados desses vírus são os inúmeros efeitos do processo de demissão causados nos indivíduos remanescentes, apontados por Caldas (2000) no quadro 9.3. Tais efeitos referem-se ao nível individual de análise.

Quadro 9.3: Efeitos gerados nos remanescentes

EFEITOS NOS REMANESCENTES	
Emocionais e psicológicos	<ul style="list-style-type: none">• Insegurança/medo;• Queda na autoestima;• Trauma/instabilidade emocional: mal-estar, culpa, frustração, ansiedade, estresse, desespero.
Atitudinais	<ul style="list-style-type: none">• Queda na dedicação, no comprometimento e na lealdade em relação à organização;• Aumento da resistência às iniciativas da empresa;• Cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal;• Queda na motivação e satisfação em relação à empresa e ao trabalho• Perda de confiança na empresa e/ou na sua direção;• Raiva/ressentimento em relação à empresa;• Queda na propensão a assumir riscos.
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none">• Absenteísmo/impontualidade;• Aumento da alienação, formalismo e rigidez no trabalho;• Aumento na rotatividade voluntária;• Queda em desempenho e produtividade individual;• Perda de criatividade.
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga;• Vivência e impacto individual dos efeitos dos cortes na organização

Fonte: Caldas (2000)

Baseado no quadro 9.3, Caldas (2000) afirma que os efeitos da demissão podem ser amenizados antes, durante e depois que ela ocorra. Isto se deve ao fato de a organização utilizar moderadores passivos que abordam a vivência da organização no sentido da demissão; moderadores ativos antes e durante o corte, que têm a função de explicitar a todos da organização a necessidade e os fundamentos do corte e, por fim, os moderadores ativos depois do corte, que buscam aumentar a confiança dos remanescentes e da comunidade em relação à organização.

Ainda no nível individual, temos os efeitos gerados nos próprios indivíduos demitidos - esses, em geral, são devastadores. Os valores sociais na cultura brasileira e de autoestima de cada um

estão diretamente associados aos papéis ocupacionais. Os efeitos da demissão no indivíduo refletem em diversas dimensões. Dentre elas, destacamos:

- **Financeira:** como a maior parte das pessoas depende financeiramente do emprego, esse é um dos principais fatores de preocupação do indivíduo;
- **Psicológica:** pesquisas demonstram a demissão como uma das principais causas de estresse nos indivíduos;
- **Social, física e/ou psicossomática:** percebe-se que a frustração de perder um emprego pode levar à depressão, a problemas com bebidas e drogas, dificuldades nas relações familiares, danos mentais, etc.

Tais dimensões e efeitos da demissão nos indivíduos são evidenciados no quadro 9.4.

Quadro 9.4: Efeitos nos indivíduos

EFEITOS EMOCIONAIS	EFEITOS PSICOLÓGICOS	EFEITOS FÍSICOS	EFEITOS COMPORTAMENTAIS
Dificuldades cognitivas Instabilidade emocional Ansiedade Estresse Depressão Distúrbios psiquiátricos Suicídio/ autoagressão	Insegurança Queda na autoestima Queda no nível de felicidade Perda da noção de identidade	Deterioração da saúde física	Problemas de estruturação do tempo Desorganização da vida diária Apatia Mudança nos hábitos Abuso de álcool e drogas
EFEITOS FAMILIARES	EFEITOS ECONÔMICOS	EFEITOS PROFISSIONAIS	EFEITOS SOCIAIS
Deterioração da vida familiar Impacto nas crianças	Queda na renda e privação econômica	Dificuldade de recolocação Maior cinismo em futuros empregos Diminuição do comprometimento Queda na satisfação com a carreira	Deterioração das relações interpessoais e isolamento Aumento na propensão a anomalias sociais

Fonte: Caldas, 2000.

Pesquisa com demitidos na IBM

Em pesquisa realizada por Sennett (1999) com demitidos da IBM, foi constatado que, depois de demitidos, os empregados tiveram que tentar outras interpretações dos fatos que destruíram suas vidas. Resgataram-se a si mesmos da sensação de deriva, descobrindo no próprio fracasso uma certa revelação da carreira de sua vida.

Primeiramente sentiam-se vítimas passivas da empresa. Com a dor da demissão percebiam-se trapaceados ou traídos, o que significava que “uma tragédia dificilmente é culpa nossa” – foi atingido o moral dos empregados.

Num segundo momento de interpretação, buscaram forças externas para culpar: a economia global, os trabalhadores estrangeiros, etc.

Por fim, refletiram sobre o que poderiam ter feito pessoalmente antes em suas carreiras para prevenir a demissão. Tiveram que enfrentar a realidade do fracasso e de seus próprios limites. Passaram da condição de vítima passiva para uma condição mais ativa.

Sennet (1999) e Caldas (2000) concordam que, em certos casos, a demissão tem um forte componente positivo para alguns indivíduos, particularmente aqueles em padrão de não-mobilidade. Em outras palavras, são pessoas que estão acomodadas em seus atuais empregos e que não investiram em suas carreiras. Para os autores, a demissão pode forçar as pessoas a examinar o progresso de suas carreiras.

2. Aposentadoria

Até o final da década de 1980, a aposentadoria era socialmente associada à velhice e à proximidade da morte. Dessa forma, na hora de redefinir sua vida, o indivíduo aproximava-se ou encontrava-se com o momento de assumir a “velhice” e o estigma de ser “inativo”, podendo ser acompanhado por uma crise de identidade (SANTOS, 1990).

A aposentadoria é tida como um momento marcante na vida de todos os profissionais, independentemente de sexo, escolaridade, renda, classe social e ocupação exercida. Chegando ao “término” de uma trajetória profissional, a aposentadoria é esperada e tem significados distintos para os indivíduos que, durante anos, dedicaram-se ao trabalho. Para esses sujeitos, a expectativa e a vivência de um novo cotidiano podem levar a um redimensionamento existencial e à reorganização da identidade pessoal.



A aposentadoria do INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social - é vista como um momento burocrático e formal que não necessariamente está marcado pela saída definitiva do mundo do trabalho. Os indivíduos podem continuar na ativa, depois da aposentadoria do INSS, e ficar vinculados ao mesmo ou a um novo trabalho. Manter as relações sociais e o padrão de vida após a aposentadoria auxilia no processo de transição do trabalho para o não-trabalho.

Recomenda-se que o processo de saída das pessoas do mundo do trabalho aconteça de forma gradual, antes de aposentar-se totalmente. Como tal, a adaptação à aposentadoria constitui-se em um processo de longo prazo, em que podem ser observadas variações no bem-estar dos aposentados.

No início, os aposentados vivem uma fase de lua de mel, em que tentam realizar todas as atividades para as quais não tinham tempo disponível. Mais tarde, podem ter a fase do desencantamento, quando a rotina começa a reinstalar-se na vida dos sujeitos e eles podem decepcionar-se com expectativas não realistas que tinham sobre a aposentadoria.

À medida que o tempo passa, os aposentados entram numa fase de reorientação, durante a qual precisam reavaliar sua posição na vida, aceitar as limitações e concentrar-se em opções mais realistas para a aposentadoria. Eventualmente, os aposentados entram na fase de estabilidade, estabelecendo-se em um padrão de vida previsível até a morte ou invalidez. É nessa fase que os sujeitos assumem a identidade de aposentados, reconhecendo suas capacidades e limitações (WANG; HENKENS; SOLINGE, 2011).

Os aposentados podem ter comportamentos diversos em relação à nova situação, não se limitando apenas ao isolamento ou ao retorno à vida familiar. O modo como cada sujeito vivencia esse momento varia de acordo com as determinações culturais (tempo e espaço); sua história de vida; sua capacidade de criar na interação com os outros e com o mundo; sua saúde e condição financeira; o lugar que sua atividade profissional ocupava na sua vida e a forma como lidava com seu tempo livre antes da aposentadoria. Nesse sentido, a transição pós-aposentadoria ressalta a relevância do ciclo de vida e do contexto específico em que a aposentadoria ocorre. Tal contexto inclui o status dos trabalhadores mais velhos e os papéis pré-aposentadoria (atitudes, caracterís-

ticas do trabalho e carreira), bem como a rede social e a estrutura familiar dos sujeitos (WANG; SHULTZ, 2010).

Em algumas vezes, a aposentadoria funciona como uma demissão. Quando isso acontece, os aposentados se comportam como a maioria das pessoas que são demitidas. Eles se ressentem de terem saído, diminuem sua autoestima e aumentam a probabilidade de ficarem deprimidos.

É como se passassem por um processo de luto, percebem sentimentos de tristeza, raiva e negação por terem que assumir a aposentadoria de forma inesperada, e não programada. A aposentadoria-demissão faz parte da gestão de pessoas que a vê como essencial para garantir o bom funcionamento e a sobrevivência de organizações que passam por processos de mudanças, podendo ser oferecidos incentivos para a aposentadoria precoce e programas de preparação para a aposentadoria (PPAs) (WANG; SCHULTZ, 2010).



Como afirmam Marra et al. (2013, p. 124), “o trabalho significa, acima de tudo, vida. As pessoas associam trabalho a saúde, dignidade, prazer, felicidade, relações sociais, crescimento e expressão de capacidades humanas”. Continuar trabalhando, mesmo depois da aposentadoria, além de garantir e complementar o rendimento financeiro, pode auxiliar a minimizar os efeitos sociais e até físicos do envelhecimento. Para muitas pessoas uma vida sem trabalho é associada à morte. Muitas pessoas idosas desejam continuar trabalhando como estratégia para retardar as consequências físicas e mentais do envelhecimento, tais como incapacidade para o trabalho, perda da dignidade e aproximação da morte.

Dessa forma, quando acontece uma aposentadoria compulsória, muitas pessoas não se encontram preparadas para esse momento, mesmo conhecendo a política de limite de idade adotada nas organizações. Assim, a aposentadoria pode ser considerada como forçada, pois as pessoas podem ter a intenção de continuar trabalhando. Não se sentindo úteis no mundo do trabalho, alguns indivíduos podem desenvolver sentimentos de frustração, de vazio e de baixa autoestima, culminando com o medo do desconhecido, de uma nova fase da vida.

Enfim, a aposentadoria, seja a precoce, a normal, a forçada, a planejada, a repentina ou a esperada, é uma decisão crucial na vida das pessoas. Estar preparado, financeira e emocionalmente, é de extrema importância. Algumas das organizações dispõem de programas de preparação para a aposentadoria ou programas de pós-carreira, que os ajuda a passar por esse momento de forma mais tranquila.



A aposentadoria não desejada também pode ser considerada uma das principais causas de suicídio das pessoas entre 65 e 70 anos. Veja como o setor de gestão de pessoas de empresas, como a Volvo e a Mapfre, investiram em programas de pós-carreira, destinados a funcionários a partir dos 40 anos de idade, com foco em qualidade de vida (com dicas de saúde e exercícios), planejamento financeiro e projeto de vida (com perguntas sobre o propósito de cada um). Leia na íntegra em: <https://exame.abril.com.br/negocios/estruturar-aposentadoria-de-funcionarios-pode-ajudar-empresas/>



Exercícios

- 1) Podemos considerar como efeitos emocionais nos indivíduos demitidos, EXCETO:
 - a) Dificuldades cognitivas e instabilidade emocional.
 - b) Ansiedade e estresse.

- c) Depressão e distúrbios psiquiátricos.
- d) Suicídio/ autoagressão.
- e) Deterioração da vida familiar.

2) Associe as colunas a seguir no que se refere aos efeitos da demissão gerados na organização:

1. No ambiente de trabalho.
2. Na eficiência interna.
3. Na eficácia organizacional.
4. Na imagem externa da organização.

- () Aumento da burocracia.
- () Dificuldade de recrutar e atrair novos empregados.
- () Queda no valor das ações no mercado.
- () Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal.

3) Assinale as afirmativas que se seguem como verdadeiras (V) ou falsas (F):

- () Os aposentados podem ter comportamentos diversos em relação à nova situação, não se limitando apenas ao isolamento ou ao retorno à vida familiar.
- () A aposentadoria é tida como um momento marcante na vida de todos os profissionais, independentemente de sexo, escolaridade, renda, classe social e ocupação exercida.
- () Manter as relações sociais e o padrão de vida após a aposentadoria atrapalha no processo de transição do trabalho para o não-trabalho.
- () Na primeira fase da aposentadoria, os aposentados podem ter a etapa do desencantamento, podendo decepcionar-se com expectativas não realistas que tinham sobre a aposentadoria.

3. Referências

- AZNAR, S.; PLOTHOW, C. Estudo sobre o desligamento de executivos nas organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 3, p. 320-330, 2014.
- CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo • v. 40 • n. 1 • p. 29-41, janeiro / março, 2000.
- CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPOS, M.; SARAIVA, L. A. S. O trabalho, suas representações e sentidos: da demissão à recontração de trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 36, p. 31-56, 2014.
- FREITAS, M. E. Por uma ética na demissão? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 102-106, 2006.
- MARRA, A.V.. **Identidade, Trabalho e Construção Social da Aposentadoria para Ex- Executivos**. Tese de Doutorado em Administração pela UFMG. Belo Horizonte. 2013.

- MARRA, A. V.; SOUZA, M. M. P. MARQUES, A. L.; MELO, M. C. O. L. Significado do trabalho e envelhecimento. **Revista de administração em diálogo (RAD)**. Vol.15, n.2, Mai/Jun/ Jul/Ago 2013, p.103-128.
- PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 115-131, 2007.
- SANTOS, M. F.. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.
- SENNETT, R.. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- WANG, M.; HENKENS, K.; SOLINGE, H. V.; Retirement Adjustment: A Review of Theoretical and Empirical Advancements. **American Psychologist**, Vol. 66, No. 3, April, 2011, p.. 204–213
- WANG, M.; SHULTZ, K. S.. Employee Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation. **Journal of Management**, Vol. 36 No. 1, January, 2010, p. 172-206.

Gabarito

Capítulo 1

- 1) D;
- 2) A;
- 3) D;
- 4) 1,3,4,2;
- 5) B

Capítulo 4

- 1) B
- 2) D
- 3) C
- 4) C
- 5) A

Capítulo 7

- 1) A
- 2) E
- 3) A
- 4) A
- 5) B

Capítulo 2

- 1) B
- 2) A
- 3) B
- 4) A
- 5) E

Capítulo 5

- 1) D
- 2) B
- 3) E
- 4) D
- 5) D

Capítulo 8

- 1) B
- 2) D
- 3) E
- 4) A
- 5) B

Capítulo 3

- 1) E
- 2) B
- 3) 5, 3, 1, 4, 6, 2
- 4) F, V, V, F

Capítulo 6

- 1) A
- 2) C
- 3) B
- 4) E
- 5) E

Capítulo 9

- 1) E
- 2) 2, 4, 3, 1
- 3) V, V, F, F



cead^{UFV}

Coordenadoria de
Educação Aberta e a Distância