

# GESTÃO DE PESSOAS

JOSÉ CARLOS GUIMARÃES JUNIOR, Ph.D  
JEFFERSON DAVI FERREIRA DOS SANTOS



## **GESTÃO DE PESSOAS**

Escrito a 4 mãos, em parceria com o Prof Jefferson David, resolvemos escrever esse livro com o objetivo de oferecer um conteúdo que pudesse melhor orientar os professores dos cursos de Administração e Recursos Humanos, para que oferecessem aos seus alunos uma visão melhor e mais eficaz de todo o processo de evolução das teorias que tratam de gestão de pessoas.

Não obstante, essa linha histórica das teorias, devem ser estudadas desde o primeiro evento, considerado um marco da história, que é a revolução industrial, onde é um marco que serve de base para que possamos traçar um rumo importante, e lógico, na evolução do conceito de gestão de pessoas.

Assim, temos certeza de que terão em suas mãos uma espécie de manual, para que quando precisarem abordar algum cientista em específico, possam promover uma relação entre a evolução dos seus pensamentos

Prof José Carlos

Prof Jefferson Davi.

A partir de agora iremos viajar em uma história que conta todo o processo de evolução da administração de recursos humanos, onde um dos grandes fenômenos que a história nos oferecem como referência é a Revolução Industrial, onde as atividades produtivas restringiam-se a produção artesanal.

Com o advento da Revolução Industrial os trabalhadores artesanais, perderam o controle do processo produtivo, uma vez que passam a trabalhar como empregados, perdendo a posse da matéria-prima, do produto final e do lucro.

Surge então, alguns pensadores, referindo-se a Administração Científica, desenvolvendo seus estudos no sentido de aprimorar seus

entendimentos nos processos das relações de trabalho e, mais a frente, suas preocupações com a relação empresa- recursos humanos.

O sistema de Recursos humanos é composto por vários subsistemas que, na sua forma, tornam-se importantíssimos para a análise e entendimento de todo o processo de recursos humanos, são eles:

- **Subsistema de provisão de RH:** refere-se ao planejamento de Rh, da pesquisa de mercado no que se refere a mão de obra, abrangendo as fases de recrutamento, seleção, capacitação, treinamento e desenvolvimento de Rh.

- **Aplicação de Rh:** análise e descrição dos cargos na organização, integração entre todos os cargos existente na organização, planos de gratificações, benefícios, dentre outros.

- **Desenvolvimento de Rh:** refere-se aos programas e capacitação, treinamento e/ou desenvolvimento de Rh.

- **Monitoração de Rh:** Refere-se ao processo de acompanhamento de banco de talentos existente na empresa, enfim, o controle periódico e sistemático de todos os recursos humanos.

### **Características das Políticas de Recursos Humanos nas Organizações**

- **Estabilidade:** grau satisfatório de estabilidade de Rh na empresa, de maneira a evitar mudanças muito constantes.

- **Consistência:** a aplicabilidade da política de Rh deve ser igualitária para em todos os níveis da empresa.

- **Flexibilidade:** capacidade de adaptação às mudanças que surgem ou se fazem necessárias, diante da modificação de cenários.

- **Generalidade:** a política de Rh deve ser comum a todos os níveis da organização.

- **Clareza e simplicidade**: deve ser apresentada aos funcionários de maneira clara, objetiva e direta, no sentido de que exista um mesmo entendimento em todos os níveis da empresa.

## **Liderança nas Organizações**

As teorias clássicas não tiveram a preocupação com o aspecto da liderança e com as suas possíveis implicações nos processos de trabalho nas organizações.

Com o surgimento das teorias de relações humanas, identifica-se a grande influência da liderança informal no comportamento dos indivíduos e dos grupos.

**Conceitos de Liderança**: Refere-se à influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação com objetivo de alcançar um ou mais objetivos.

*As teorias sobre a liderança foram classificadas de três formas, que são;*

### **1- Teoria de traços de personalidade**

Essa teoria enfatiza que a figura do líder possui alguns traços específicos de personalidade que dão o diferencial em relação aos demais membros da organização, dessa forma, essa personalidade do líder influencia o comportamento dos demais membros da organização a qual ele pertence.

*Dentre os traços mais comuns encontrados nesses líderes, podemos destacar os seguintes;*

- Energia, aparência e peso.
- Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança, quando nos referidos aos traços de intelectualidade.

- Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa
- impulso de realização, persistência e iniciativa, relacionado a capacidade e vontade de realizações.

## **2- Teoria sobre estilos de liderança**

Refere-se as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder na maneira a qual ele lidera seus subordinados.

### **O que é um Líder ?**

É aquele que consegue realizar coisas através de e com pessoas.

- É aquele que consegue que outras pessoas produzam voluntariamente e com satisfação, desempenhando suas tarefas acima dos níveis estabelecidos

## Diferenças em entre Chefe x Líder

| <u>Chefe</u>                                                                                                                                                                                                                       | <u>Líder</u>                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- É Imposto</li><li>- Controla pessoas das ordens</li><li>- Foco na execução da tarefa</li><li>- Resolve problemas</li><li>- Assume a responsabilidade</li><li>- Dirige as pessoas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- É aceito</li><li>- Lidera potenciais</li><li>- Motiva</li><li>- Foca no resultado</li><li>- Ouve e ensina a resolver os problemas</li><li>- Compartilha a responsabilidade</li><li>- Serve as pessoas</li></ul> |

### *Características de um líder*

- Se destacam desde a infância
- São humildes (não serviais)
- Sabem dar crédito a quem merece (meritocracia)
- Sabem perder (mas não gostar)
- Irradiam energia positiva
- Acreditam nas outras pessoas
- Sabem tomar decisões
- Sabem se comunicar
- Sabem ouvir
- Tem tempo para os subordinados
- Educam pelo exemplo
- Dão feedback
- Assumem riscos
- São otimistas
- São visionários
- Tem orgulho do que fazem e da empresa que trabalham.

### **Tipologia de Líderes**

- **Líder Autocrático:** Exige obediência do grupo; não ouve os membros da equipe; é impositivo.
- **Líder Liberal ou Laissez Faire:** Possui um mínimo controle; delega aos membros do grupo; estimula a criatividade, apenas oferece as diretrizes das tarefas e cobra resultados.
- **Líder Democrático:** Solicita idéias e sugestões dos membros do grupo; estimula participação e busca o consenso.
- **Situacional:** Possui as seguintes características

- . Maturidade do indivíduo / grupo
  - . Pressões externas (metas, tempo)
  - . Conhecimento do indivíduo / grupo
  - . Experiência do indivíduo / grupo
  - . Cultura da empresa
- **Centrada na tarefa ou Job Centered**: Preocupa-se basicamente com a execução da tarefa.
- **Centrada nas Pessoas ou Employee Centered** : Preocupa-se com os aspectos humanos de seus subordinados, procurando manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões
- **Com ênfase na produção**: É liderança exclusivamente voltada para os resultados das tarefas

### ***Estilos de Liderança***

- ***Coercitiva***: Poder coercitivo do líder em relação aos seus subordinados
- ***Controladora***: Limitam-se as ordens determinada pelo líder, cumprindo as ordens que lhes são emanadas.
- ***Orientadora***: Baseia-se na cooperação; permite livre integração entre todos os membros.
- ***Integradora***: Baseia-se no princípio de que todos os componentes da organização são capazes de contribuir para o bem comum da organização
- ***Situacional***: Baseia-se na premissa de que cada componente da organização tem seu tempo para o aprendizado e desenvolvimento profissional.

**Delegação**: É uma forma de liderar pessoas para que elas assumam a autoridade e responsabilidade de tomar decisões.

**Importante**: “ Não se delega autoridade e sim responsabilidade “

- ***E porque delegar ?***

- Para desenvolver seus subordinados
- Para motivar subordinados

- Para aumentar o grau de iniciativa - Para aumentar a criatividade, inovação, a partir das contribuições das pessoas

**- Erros no processo de delegar :**

- Delegar “o que”, “como”, “ quando” e “porque”
- Delegar responsabilidade, mas não autoridade
- Não combinar formas de controle(controle do processos)
- Esperar que o subordinado execute a tarefa igual ou melhor que o líder.

*Fundamenta-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, as comparando com as dos seus colegas de trabalho.*

**Equidade:** Refere-se a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros colegas recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social.

Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre a

**Inequidade**, e caso aconteça essa variável, o indivíduo poderá comporta-se da seguinte forma:

- ✓ Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- ✓ Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- ✓ Poderá distorcer recursos e resultados;
- ✓ Poderá mudar de setor ou até de emprego;
- ✓ Poderá provocar mudanças nos outros;
- ✓ Poderá trocar o grupo ao qual está se comparando

**Metodologia proposta para recompensas:**

- ✓ Participação nos lucros;
  - ✓ Administração e empregados determinam Metas a serem alcançadas;
  - ✓ Se alcançadas recebem uma quantia;
- Se superada, recebem bonificação relacionada ao nível de desempenho;

## **Ambiente organizacional**

### **O Ambiente Interno nas Organizações**

O ambiente interno de uma organização refere-se aos diversos níveis administrativos que a empresa possuem, setores, áreas, divisões e departamento, etc; em regra, é o nível na organização onde os problemas surgem com uma maior rapidez e as suas implicações são rápidas também.

Identificar e expor as dificuldades que a empresa possui é um objetivos da análise do ambiente interno das organizações e tem como função de evidenciar as deficiências e qualidades da organização, identificando os pontos fortes e fracos que são determinantes para o bom desempenho da empresa.

Uma maneira eficiente de se realizar essa análise é promover um comparativo entre empresas que atuam no mesmo ramo de atividade, sem que se esqueça de que não existe uma “receita de bolo” que pode ser utilizadas por todas as empresas; para cada realidade de empresa, para cada momento, uma “receita” deve ser utilizada.

### **Análise dos Pontos Fortes e Fracos**

- **Pontos Fortes:** Está relacionado com a vantagem competitiva entre as organizações, visto que o processo de globalização proporcionou uma entrada de inúmeras empresas que oferecem produtos iguais ou similares, provocando dessa forma, uma competição muito acirrada.

- **Pontos Fracos:** Refere-se a desvantagem competitiva que uma organização tem sobre a outra, tendo que vista que as fraquezas

É fundamental para o sucesso da estratégia da empresa que a área de atuação da empresa seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser vista pelas suas principais

capacidades. Isso não significa dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está especializada.

Fatores que devemos levar em consideração para a definição do ambiente interno da empresa podemos citar;

**Aspectos organizacionais:** rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa.

**Recursos Humanos:** refere-se as relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo.

**Marketing:** segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia e canais de distribuição.

**Produção:** layout das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques e terceirização da mão de obra.

**Financeiros:** liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento e custos alternativos de investimentos.

### ***E em relação aos fatores externos...***

**Oportunidades:** refere-se às forças incontroláveis pela organização que influenciam nos processo de produção, podendo favorecer suas ações de estratégicas, porém difícil e o importante é identificá-las previamente, antes que as ações ocorram.

**Ameaças:** da mesma forma, também são incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo anterior.

## **Mudança Organizacional**

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional surge na década de 60, e é fruto das conclusões de vários autores que desenvolveram seus estudos nessa área.

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa à mudança.

Peter Drucker (1997), declara que as organizações atuais estão sofrendo um processo de mudança, que tem como fundamento a disseminação da informação.

A empresa do presente e do futuro deve ser baseada no conhecimento, tendo suas estruturas enxutas, compostas por especialistas.

Adaptar os objetivos e as demandas da mudança tem sido um eterno desafio das organizações, mas nas últimas décadas tem se tornado mais crucial. Para responder a marcha das mudanças, organizações estão adotando achatamentos, estruturas mais ágeis e horizontais e culturas orientadas para o grupo.

BENNIS ( 1976), cita que; “A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas” .

### **Tipos de Mudanças**

***Mudança de Primeira Ordem:*** linear, não implica em nenhum desvio fundamental na premissa sustentada pelos funcionários na sua maneira de pensar e agir.

***Mudança de Segunda Ordem:*** multidimensional, em múltiplos níveis, radical e descontínua, que muda as premissas das pessoas.

***Mudança Radical:*** é aquela cujo resultado é uma revolução importante na organização e/ou nos sistemas que a compõem.

***Mudança Incremental:*** mais freqüente e menos abrangente, tem um impacto menos traumático sobre a organização.

## **O Processo de Mudança**

A cultura organizacional é um dos aspectos fundamentais no processo de mudança, pois a cultura da empresa influencia o comportamento dos indivíduos.

Todo processo de desenvolvimento da organização deve então se concentrar no comportamento dos indivíduos.

Toda organização é constituída por **três elementos: Estrutura, Tecnologia e Comportamento**, e para que exista o processo de mudança, esse três elementos devem existir.

## **Os Tipos de Mudanças nas Organizações**

**1º)- Mudanças nos métodos de operação:** Maneira como o trabalho é realizado, localização do trabalho, disposição das áreas de trabalho, natureza dos materiais utilizados, natureza da fábrica e das instalações, maquinaria, ferramentas e equipamentos, segurança e normas

**2º)- Mudanças nos métodos de operação:** Maneira como o trabalho é realizado, localização do trabalho, disposição das áreas de trabalho, natureza dos materiais utilizados, natureza da fábrica e das instalações, maquinaria, ferramentas e equipamentos, segurança e normas.

**3º)-Mudanças nos produtos:** Especificação dos produtos e processos, materiais e componentes, padrões de qualidade.

**4º)- Mudanças na Organização:** Estrutura, responsabilidades, nível hierárquico, delegações, grupos de trabalho e supervisão.

**5º)-Mudanças no ambiente de trabalho:** Condições, sistema de recompensas e punições, padrões de desempenho e métodos de ação.

***Todo processo de mudança passa por três estágios básicos:***

**1)- Descongelamento:** Fazer com que as pessoas sintam a necessidade de mudança.

Velhas idéias e práticas são derretidas, abandonadas e desaprendidas. Para que se identifique a situação a qual a empresa está acontecendo, faz-se necessário realizar um diagnóstico.

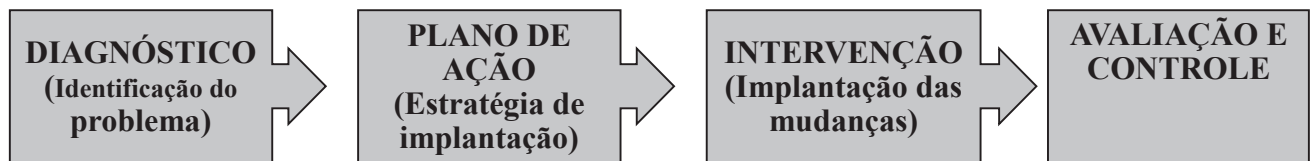
**2)- Introdução das mudanças desejadas.** Novas idéias e práticas, onde são colocadas em prática, exercitadas e aprendidas.

**3)-Recongelamento:** Consolidação do novo padrão de comportamento. Novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento.

***E o que pode afetar o processo de mudança organizacional***

- ✓ *Insegurança:* o indivíduo não se sente apto a aprender novas tarefas
- ✓ *Ameaça:* o indivíduo percebe que mudança pode prejudicar a sua posição, o cargo ou os benefícios já adquiridos
- ✓ *Predisposição natural:* é um fator comum a todas as pessoas, genericamente, independentemente da sua condição de homem social ou homem organizacional
- ✓ *A consciência de que existem pontos falhos na proposta de mudança:* pode ser desejável pela organização, para tornar mais eficaz o projeto de mudança
- ✓ *A falta de comunicação:* favorece o clima de intranquilidade e incertezas, promovendo o surgimento de informações e interpretações diversas das pretendidas pelos agentes da mudança.
- ✓ *A forma como é desenvolvido o processo:* sem maiores preocupações com a conscientização e participação dos elementos envolvidos, pode significar prejuízos, atrasos, sabotagens, etc...

## ***O processo de desenvolvimento organizacional compreende 4 fases***



**Figura 5:** Fluxograma do processo de desenvolvimento organizacional

**Fonte:** autor, 2022

### **1ª Fase : Diagnóstico**

Através do contato com os dirigentes da organização, são identificados os problemas e as expectativas com relação à resolução dos mesmos.

Na seqüência, se inicia a fase de levantamento. O objetivo da etapa do diagnóstico é fornecer uma situação inicial da organização

### **2ª Fase : Elaboração do Plano de ação**

A definição do plano de ação ou estratégia de mudança deve se apoiar no diagnóstico realizado.

O **plano de ação** deve levar em consideração as metas e prazos, as técnicas de intervenção que serão utilizadas, os grupos-alvo e os resultados esperados.

O plano de implementação das mudanças deve considerar os valores, as relações inter-pessoais e o clima organizacional.

#### **O que deve conter um plano de ação ?**

- Metas e prazos estabelecidos;
- O que será feito, por quem, quando e como;
- Técnicas de intervenção que serão utilizadas;
- Grupos alvo em cada processo;
- Caracterização do resultado final desejado;
- Contar com a participação de todos os membros da organização.

### **3ª Fase : Intervenção**

A intervenção consiste em um conjunto de atividades previstas para os grupos-alvo, onde o seu sucesso do acerto na escolha da estratégia certa.

Também entendemos Intervenção com sendo “um conjunto de atividades estruturadas, previstas no plano de ação e nas quais os grupos alvos ou indivíduos são envolvidos e se engajam no desempenho de tarefas, direta ou indiretamente relacionadas a mudança pretendida”.

As atividades de intervenção compreendem também o processo de conscientização e fixação de valores que devem permear todo processo.

### **4ª Fase: Avaliação e Controle**

A avaliação é a última etapa de um ciclo e início de outro.

A etapa de avaliação é a comparação entre os indicadores de desempenho da organização no momento em que foi desencadeado o processo de mudança e a situação observada após as primeiras intervenções, obtida através do controle.

Importante saber qual o conceito de indicador: Refere-se a um índice de monitoramento de algo que pode ser mensurável.

Indicadores de desempenho nos permitem manter, mudar ou abortar o rumo de nossas ações, de processos empresariais de atividades; são ferramentas de gestão ligadas ao monitoramento e auxiliam no desenvolvimento de qualquer tipo de organização.

#### ***Alguns indicadores de desempenho; são eles;***

- ✓ Produtividade global, por setor ou unidade;
- ✓ Diminuição de custos;
- ✓ Redução de perdas no processo produtivo;
- ✓ Horas de retrabalho;
- ✓ Rotatividade de empregados;
- ✓ Lucratividade.

## **Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna.

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento, valores, crenças e pressupostos onde o processo de mudança pode ocorrer de duas formas distintas; uma na forma de um subsistema que se liga à estrutura mor da organização, à estratégia e sistemas políticos e técnicos, ou ainda como uma superestrutura que determina todos os demais componentes.

Alguns dos componentes da cultura são, normalmente, de origem histórica, do ambiente e território onde a organização está inserida, de suas crenças e [pressupostos](#), de regras e regulamentos, do processo de comunicação, de ritos e cerimônias, de heróis e [tabus](#), ou ainda de produtos e serviços com que está envolvida

### *Cultura organizacional*

C.O = Confiança + Colaboração + Aprendizado + Perspectiva + Sistêmica + Tempo

### ***Funções da Cultura Organizacional***

- Estabilidade, previsão e reprodução
- Fornecer modelos de comportamentos
- Fornecer o que é importante, válido e as prioridades
- Desenvolver linguagens de comunicação adequadas as organização
- Reduz incertezas e inseguranças no ambiente de trabalho

### ***Quais as partes que são envolvidas na Cultura da Organização***

- Fundadores e líderes

- Grupos internos
- Ambiente social: país, sociedade, mundo dos negócios, setor específico, a organização no seu conjunto e história
- Toda cultura refere-se a um grupo, a um tempo e a um espaço específicos

### ***Cuidados com a mudança cultural***

- reconhecer as rupturas e a desordem
- os líderes devem exprimir confiança
- mudança como construção novas habilidades e pensamentos
- tempo para adaptação e consolidação
- os novos padrões da organização devem ser claros e a avaliação bem definida

### ***Impactos durante o processo de mudança da cultura organizacional***

- insegurança nos novos objetivos e metas definidos
- incerteza padrões de autoridade
- elevação dos rumores, fofocas e vulnerabilidades
- oportunistas: estrategistas individuais
- queda produtividade e lideranças fracas

## **Recrutamennto e Seleção de Recursos Humanos**

O processo de recrutamento e seleção insere-se num movimento mais amplo de captação de pessoas no âmbito das relações macro e micro econômicas. Entende-se por captação umas das várias formas de movimentação de funcionários nas organizações e no mercado.

O processo de recrutamento é de responsabilidade da linha e função de Staff. A decisão de linha é oficializada através de uma ordem de serviço, denominada requisição de emprego ou requisição de pessoal.

\* **Triagem:** Segundo Chiavenato, (1997), *Triagem* refere-se ao espaço de tempo que ocorre após o Recrutamento e antes do início do processo de Seleção.

Além disso, o processo de *Triagem* serve para promover uma economia para a empresa, no processo de seleção, onde, normalmente, utiliza-se uma série de ferramentas que promovem custo de aplicação, além do tempo que é utilizado nesse processo.

### **Existem dois métodos de triagem basicamente; são eles:**

- A aplicação de um questionário preliminar
- Entrevista de Triagem

**Conceitos:** Recrutamento e seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de vagas em aberto (ou que ainda irão ser disponibilizadas) no quadro de pessoal e que necessitam ser preenchidas.

Recrutamento ainda pode ser entendido como “*um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização*”.

Devem ser desenvolvidas de acordo com a estratégia de negócios da organização, onde ocorram fases de mudanças e renovação e buscam estimular a atração de pessoas com potencial criativo e não conformistas.

## **Objetivos do Recrutamento**

- redimensionamento de um setor ou departamento
- criação de uma nova área
- lançamento de um novo produto
- aumento da produção
- abertura de novas unidades
- reestruturação administrativa

## **Tipos de recrutamento**

a)- Recrutamento interno: Refere-se a procura de candidatos dentro da própria empresa.

### **Cuidados**

- gerenciar as expectativas, reduzindo a competição interna, o descontentamento e a frustração daqueles que forem preteridos para a ocupação das vagas abertas.

### **Vantagens**

- o oferecimento de perspectivas de crescimento profissional
- desenvolvimento em uma carreira aos funcionários da empresa.
- menor custo direto
- conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato
- melhora do moral interno
- demonstração de valorização do pessoal que já participa da empresa
- incentivo à permanência e fidelidade
- ausência da necessidade de socialização ambiental.

### **Desvantagens**

- Bloqueia o acesso à organização de novos talentos e lideranças com novas habilidades e competência.
- De alguma forma, diminui a concorrência e desafios entre os funcionários já existentes.

b)- Recrutamento Externo : As organizações recorrem a fontes externas normalmente para os cargos menos qualificados, para sua expansão e também para o preenchimento de posições cujas especificações não podem ser satisfeitas pelo pessoal existente na empresa

## **Vantagens**

- novas personalidades e talentos
- inovação na composição das equipes de trabalho
- atualização de etilos e tendências de mercado.
- Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento pessoal efetuados por outras empresas.
- Promove criatividade e inovação com idéias vindas de fora

## **Desvantagens**

- está ligada aos custos diretos e indiretos despendidos no processo.
- normalmente é um processo mais demorado do que o recrutamento interno
- é menos seguro, em princípio, pois os candidatos externos são desconhecidos.
- pode monopolizar as vagas e as oportunidades dentro das empresas, frustrando o pessoal interno quanto ao encarreiramento das pessoas.
- Geralmente afeta apolítica salarial da empresa

**c)- Recrutamento misto:** É quando a empresa dá prioridade para os funcionários da empresa, mas também abre a candidatos externos.

**Fontes de Recrutamento :** Refere-se a consulta ao cadastro da própria empresa (resultados de processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos).

- Escolas técnicas, faculdades e universidades.
- Sindicatos, associações de classe e conselhos profissionais.
- Anúncios em locais visíveis e / ou específicos da empresa.
- Cadastro de outros recrutadores, grupos informais
- Intercambio entre empresas do mesmo ramo e afins.
- “Sites” especializados em oferta de emprego.
- Empresas de “ \* *outplacement* ” e “ \*\* *headhunters* ”
- Anúncios em jornais, revistas, rádios e televisão.(canais aberto e fechado)
- Agências de emprego.
- Site da própria empresa

\* **Outplacement:** É uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas organizações.

\*\* **Headhunters:** *Headhunter* é um caçador de talentos, ou especialista em recrutamento. Ele parte em busca de grandes potenciais, a fim de encontrar a pessoa certa para ocupar um importante cargo na empresa que contratou seus serviços. Geralmente, essa empresa precisa que a contratação seja rápida e sigilosa.

## **Seleção de Recursos Humanos**

A seleção de pessoal é um processo de responsabilidade do setor de Recursos Humanos, faz parte de um processo provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento.

Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada ou ainda de atração, portanto é uma atividade positiva e convidativa; já a seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto restritiva, baseada nas informações obtidas no processo de recrutamento, além de outras logicamente.

Então, a tarefa básica de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo da melhor maneira possível.

## **O Processo de Seleção**

É o processo de escolha dos candidatos mais adequados para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

*\* Nem sempre o melhor candidato, do ponto de vista de capacidade intelectual, experiência e outras habilidades com grau elevado é o melhor*

*candidato para a empresa podendo, se contratado, ser uma fonte de frustração e conflito para ele e para a empresa.*

#### *Habilidades de um entrevistador*

- apresentação pessoal
- preparo
- coleta de dados
- análise comportamental
- concessão de informações
- aplicação de testes
- análise global da situação
- conclusão e avaliação final do candidato

### **Técnicas do processo de seleção**

#### ***a)- Entrevistas***

A entrevista é um instrumento muito importante no processo de seleção e por isso deve ser conduzida por um profissional experiente e capaz de identificar quais são os fatores de ordem pessoal que podem atrapalhar a avaliação e a decisão sobre o aproveitamento.

#### **Ferramentas utilizadas no processo de entrevista**

***a)-Aplicação de provas físicas:*** ocorre geralmente em um processo de seleção pública, um concursos público, onde em seu edital, está previsto provas de aptidão física.

***b)-Psicológicas:*** Acontece quando um profissional, geralmente um psicólogo, aplica alguns testes para avaliar algumas características dos candidatos. Essas avaliações servem de suporte para que a linha de staff possa escolher qual o candidato mais adequado ao cargo vago.

### **c)-Provas de conhecimentos**

**c.1)-Gerais** : refere-se a temas gerais do cotidiano. Na grande maioria dos certames, vimos esse conteúdo sendo cobrado na forma de Atualidades.

**c.2)-Específicas:** Refere-se a cobrança de conteúdos específicos ao cargo que o candidato pretende ocupar.

**d)-Testes psicotécnicos:**São instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento do examinado. Tem com objetivo prever o comportamento humano, com base no que for levantado no teste. São provas ou verificações sistematizadas no sentido de medir, ou avaliar, um atributo qualquer; uma aptidão(ex. a inteligência verbal), uma atitude (ex.um preconceito), seu campo de interesses, traços de personalidade (ex. introversão, extroversão, agressividade)estabilidade emocional, empatia dentre outros.

**e)-Testes vivenciais:** São técnicas que exigem respostas a situações estruturadas, ou não, de tal forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas.

**f)-Provas situacionais:** são relacionadas às tarefas do cargo. Por exemplo: digitar um texto.

**g)-Dinâmica de grupo:** envolve jogos de grupos com situações estruturadas, relativas, ou não ao cargo em questão, nas quais os integrantes interagem. É uma técnica muito utilizada, pois permite observar problemas de relacionamento, integração social etc.

**h)- Psicodrama:** Refere-se a uma técnica que procura identificar alguns traços de personalidade do candidato. Essa técnica só deve ser utilizada por profissionais que a dominem plenamente, pois seu uso inadequado pode desencadear reações inesperadas.

## ***Fases da Entrevista***

**1ª Fase: Abertura:** aquecimento, na qual o entrevistador se apresenta e expõe a proposta da entrevista e como ela será conduzida.

**2ª Fase: Pesquisa:** tem como objetivo obter do candidato as informações necessárias à avaliação do perfil pessoal e profissional.

**3ª Fase: Troca:** é o momento no qual o entrevistado abre espaço para que o candidato faça perguntas sobre seus interesses, valores, atitudes e preocupações com a empresa e seu possível futuro nela.

**4ª Fase: Fechamento:** nesse momento o entrevistador deve dar um pequeno retorno(verdadeiro) sobre a entrevista e o entrevistado, e informar as etapas do processo seletivo.

## **PRÓS E CONTRAS DA ENTREVISTA DE SELEÇÃO**

### ***Prós***

- Permite o contato face a face com o candidato;
- Proporciona interação direta com o candidato;
- Focaliza o candidato como pessoa;
- Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.

### ***Contras***

- Técnica altamente subjetiva e grande margem de erro e variação
- Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista
- Difícil comparar vários candidatos entre si
- Exige treinamento do entrevistador
- Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

### ***Conceitos***

- **Busca passiva:** ocorre quando o profissional é convidado a participar de um processo de seleção
- **Busca Ativa:** ocorre quando o profissional busca a sua participação de um processo seletivo

## **Plano de Carreiras**

Plano de carreira refere-se a conjunto de normas que disciplinam o ingresso e instituem oportunidades e estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores de forma a contribuir com a qualificação dos serviços prestados pelos órgãos e instituições, constituindo-se em instrumento de gestão da política de pessoal.

### ***Finalidades do Plano de Carreira***

- Facilita a tomada de decisões dos gestores e das pessoas, pois tem a visão de toda a organização.
- Auxilia o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e da organização de forma global;
- Funciona como alicerce para as demais atividades pertinentes à gestão de pessoas, como R&S e T&D;
- Assegura o dinamismo e a transparência para quem está seguindo as exigências de um determinado plano de carreira, saber os requisitos de forma transparente funciona como um forte estimulante.

### **Vantagens do Plano de Carreira nas Organizações**

- ***Retenção de talentos:*** as pessoas se sentem motivadas a prosseguir na própria organização, gerando uma diminuição da rotatividade (*turnover*) de pessoal;
- ***Movimentação de pessoal eficaz e eficiente:*** dificilmente pessoas incapacitadas serão remanejadas, promovidas para exercer tal função;
- ***Identificação do perfil necessário:*** não só voltado para as necessidades atuais da organização, mas também para as futuras necessidades.

## **Quais as limitações do uso de Plano de Carreira ?**

- ***Pré-requisitos rigorosos***: podem vetar pessoas capacitadas que não se enquadrem em algumas das fortes exigências requeridas;
- ***Limite de ocupação***: as pessoas deverão procurar se enquadrar a esta nova realidade ou procurar outra organização que melhor se adapte à sua competência,
- ***Necessidade de permanente atualização do processo***: para que os requisitos de cada posição estejam condizentes com a realidade mutante da organização

## **Pré requisitos para implantação do Plano de Carreira**

- ***Ter políticas e normas direcionadas para o planejamento de carreira***: o plano de carreira pode ser re-elaborado, o que sugere a revisão de políticas e normas;
- ***Ter um sistema de administração de carreiras***: uma estrutura de carreira responsável pela solidez do sistema;
- ***Ter meios e modos de promover crescimento mútuo***: criar e utilizar instrumentos de avaliação de potencial e desempenho das pessoas, para se alcançar o objetivo de promover pessoas certas para os lugares certos.

## **Com pensar o Plano de Carreira**

Para facilitar e tornar didático o processo de construção de um mapa de carreira, podemos dividi-lo em 05 etapas:

### ***1ª Etapa: Auto conhecimento***

Chamamos de auto-análise. Reflete valores, sonhos, desejos, dons, habilidades, gostos pessoais, idéias, tendências, crenças e traços de personalidade.

## **2ª Etapa: Análise da Situação Atual**

É a análise do contexto atual. Reflete onde estamos neste momento frente aos nossos desejos. Reflete o estoque de recursos naturais e as competências percebidas, qualidades, potenciais, defeitos e limites.

## **3ª Fase : Estabelecimento de objetivos**

Descreve metas específicas, a síntese das competências desejáveis. É o desdobramento de nossos valores e sonhos.

## **4ª Fase: Definição de metas e estratégias**

Este é o momento crucial. Esta etapa deve ser feita por meta, por atividade. Ex: Quais são as possibilidades para que eu aprenda a língua Italiana ? Quanto custa cada ? Quanto tempo irá demorar ?

## **5ª Fase: Gerenciamento do planejamento**

Este é o momento de avaliar o andamento de seus projetos e checar como vão seus esforços para atingir suas metas.

## **Estrutura do Plano de Carreira**

*Chiavenato, diz que: “a estrutura de carreira consiste no mapeamento das carreiras com cargos e salários predefinidos, podendo apresentar-se em três tipos básicos: estrutura de linha, estruturas em rede e estruturas paralelas”*

### **Estruturas em linha**

As estruturas em linha reconhecem o crescimento vertical do colaborador na organização, como o profissional que iniciou sua carreira como estagiário, passa a ser estoquista e, posteriormente, passa a assumir a gerência de vendas. A estrutura em linha propicia o crescimento do profissional através da experiência que ele adquire durante o seu desempenho profissional ao atuar nessas áreas.

### ***Estrutura de redes***

Nesse tipo de estrutura o profissional possui uma(s) limitações para a escolha no que se refere à posição hierárquica na organização.

### ***Estruturas paralelas***

São direcionadas aos colaboradores que tentam a função técnica e a função de gestão, posicionando essas duas vertentes de forma igual. Com isso, ocorre uma flexibilidade maior para a gestão organizacional.

### **Etapas do Plano de Carreira**

**1ª etapa:** *Exploração:* estabelecimento do cenário de nossas aspirações, pensar no nosso futuro definindo com clareza nossos objetivos;

**2ª etapa:** *Preparação:* Visa assegurar que tal objetivo será alcançado, observar as pessoas:

- *indecisas sobre o desenvolvimento do processo:* detentores de pouca experiência e de posse de informações escassas
- *indecisos crônicos:* por conta de suas angústias e temores não conseguem tomar as decisões cabíveis a determinado momento;

**3ª etapa:** *Entrada:* no mercado de trabalho, testar diversos caminhos (revistas técnicas e não técnicas, programas de televisão, filmes que tratam de questões de mercados...)

**4ª etapa:** *Estabelecimento:* consiste nos confrontos com os reais desafios da profissão, consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais;

**5ª etapa:** *Avanço:* estar sempre atualizado e considerando a experiência anterior uma boa experiência, com seus aspectos positivos e os negativos;

**6ª etapa:** *Estabilização*

- **alternativas:** - aposentar-se
- mudar de empresa ou de cargo
- renovar-se, retornando a 1ª etapa.

### ***Porque é importante a sua carreira***

O planejamento de carreira não deve ser encarada de maneira estática e sim dinâmica, em função das diversas situações que o mercado de uma forma geral oferece.

Planejar a carreira é estimar, prever e calcular todos os passos necessários para alcançar seus objetivos, e nesse processo você está sempre fazendo escolhas.

No planejamento de carreira, precisamos estar sempre conscientes de nossos custos de oportunidade e levar em consideração tudo o que virá ao nosso caminho. Como você pode ver planejamento de carreira é mais do que apenas olhar para empregos e cargos e trabalhando duro.

### ***Tendências do Planejamento de Carreiras***

*“É função do gestor de pessoas atuar energeticamente, demonstrando que o plano de carreiras deve ser entendido pela organização como uma proposta também de crescimento profissional, com a qual todos ganharão não somente aumentos salariais”*

*Promovendo sempre*

- Quebra de paradigmas;
- Organizar a organização;
- Aprender a aprender;
- Dar conteúdo, significado e direção às tarefas das pessoas;
- Respeitar as diferenças individuais e coletivas para o melhor desenvolvimento das pessoas e do trabalho da organização. A convivência com a diversidade exige flexibilidade.

## **Administração de Cargos e Salários**

A remuneração estratégica de salários está ligada à satisfação e motivação do homem em relação ao trabalho e sob o ponto de vista do empresário está ligada aos custos de produção. O sistema de remuneração tem influência no sistema de gestão e é decisivo no grau de comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa.

### **O que é um CARGO**

É composto de uma função ou um conjunto de funções, (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização. No fundo, são relações entre duas ou mais pessoas.

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>Cargos = Tarefas + Atribuições</b> |
|---------------------------------------|

### **Desenho do Cargo**

Desenho do cargo ou **Job Design**, é um termo utilizado para especificar os métodos de trabalho e as suas relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer as necessidades tecnológicas, organizacionais e sociais.

*Refere-se a:*

- ao conjunto de tarefas
- como deverá ser desempenhada
- a quem será destinado esse cargo
- quem o ocupante deverá supervisionar
- ao conjunto de cada tarefa a ser realizada
- combinar cada tarefa em cargos específicos, isto é, o conjunto de tarefas que deve compor o cargo.

## **Modelos de Desenho de Cargos**

### *1)- Modelo clássico ou Tradicional*

- O homem é um apêndice da máquina
- O homem faz uma tarefa simples e repetitiva
- O homem adquire uma estabilidade a longo prazo do cargo
- A ênfase reside na eficiência das pessoas.

### *2)- Modelo Humanístico de Relações Humanas*

- Leva-se em consideração os valores mais humanos nas relações, buscando-se o conhecimento mais individualizado de cada trabalhador.

### *3)- Modelo Contingencial*

- É a mais complexa e envolvente, e leva em consideração as diferenças individuais e as tarefas desenvolvidas por cada elemento.

*\* **Retroação:** Refere-se ao grau como que o trabalho proporciona uma clara e direta informação sobre o desempenho e resultados que a pessoa está alcançando. A retroação significa o resultado que o empregado recebe quando está desempenhando as suas tarefas. Quanto maior a retroação, maior o controle das tarefas.*

## **Descrição e Análise de Cargos**

Refere-se a um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo, e que o torna distinto de outros cargos da organização.

É uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que tornam separados e distintos dos demais cargos da organização.

**Análise de Cargos**, refere-se identificação dos requisitos que o cargo impõem ao seu ocupante.

**Estrutura da Análise de Cargos:** refere-se a análise dos aspectos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho.

### ***Objetivos da Descrição e Análise de Cargos***

- Determinar o perfil psicológico e profissional do ocupante que servirá de base para recrutar e selecionar os candidatos.
- Fornecer material básico para compor o programa de treinamento do ocupante
- Determinar através da avaliação e classificação de cargos, o valor relativo do cargo e sua respectiva faixa salarial para a administração de salários e
- Servir de base comparativa para a avaliação do desempenho do ocupante do cargo em relação às tarefas atribuídas.

Com o objetivo de deixar mais claro nosso aprendizado, segue agora um exemplo da empresa Alfa Beta S.A

### **Empresa Alfa Beta S.A**

- *Descrição sumária:* Redigir com um bom português de maneira a ser legível ao leitor do material.
- *Descrição do Cargo:* Receber, classificar, guardar e distribuir os produtos, através do almoxarifado.
- *Análise de Cargo:*

- Requisitos mentais: Grau de instrução ; experiência profissional, aptidões, etc.
- Responsabilidades: Contatos : manter sigilos sobre as informações obtidas.
- Condições de trabalho: Ambiente de trabalho: Normal de escritório

### ***O que é uma Função ?***

É um conjunto de tarefas ou atribuições, que é exercido de maneira sistemática e reiterada por um *ocupante* de cargo. Pode ser exercida por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho

### ***O que é Tarefa***

Refere-se a toda atividade e individualizada e executada por um ocupante do cargo; ela é repetitiva e simples.

### ***O que é Remuneração***

Refere-se ao salário pago ao cargo ocupado, constitui somente uma parcela do pacote de compensação que as empresas costumam oferecer aos seus empregados. A remuneração é realizada utilizando-se outras formas além do pagamento em salário. Uma considerável parte dessa remuneração pode se constituída de benefícios sociais e serviços sociais. A remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, com todas as decorrências do salário indireto. Assim, a remuneração é gênero e o salário, espécie.

## **Formas de Remuneração**

**a)- Funcional:** Conhecido como Plano de Cargos e Salários, é um dos sistema de remuneração mais tradicional existente e também o mais usual nas empresas em geral. O sistema de remuneração funcional promove o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio externo consiste na adequação dos salários da empresa em relação aos valores praticados no mercado, em função de pesquisas salariais e o equilíbrio interno(remuneração) ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os empregados.

$$\text{Remuneração} = \text{benefícios} + \text{remuneração básica} + \text{incentivos salariais}$$

## **Recompensas**

### *a)-Financeiras*

*a.1)-Diretas:* Salário Direto – Prêmios- Comissões

*a.2)-Indiretas:* DSR (para horistas)- Férias – Gratificações- Gorjetas - Horas extras- 13º Salário - Adicionais – Decorrências financeiras dos benefícios concedidos.

### *b)- Não Financeiras*

- Oportunidades de desenvolvimento
- Reconhecimento e auto estima
- Segurança no emprego
- Qualidade de Vida no Trabalho
- Orgulho da empresa e do trabalho
- Promoções
- Liberdade e autonomia no trabalho

### ***Alguns conceitos importantes***

**Salário** - é o valor efetivamente pago ao funcionário pelo seu trabalho desenvolvido dentro da organização.

**Remuneração**- é quanto o cargo vale de acordo como processo de avaliação do mesmo.

**Salário Direto** - é a quantia em dinheiro recebida pelo funcionário ao final de cada mês.

**Salário Indireto** - são benefícios concedidos aos funcionários pela empresa, que acrescentam valores ao salário como; plano de saúde, pagamento integral ou parcial de curso superior, Pós Graduação, pagamento de cursos, curso de idiomas, Vale alimentação, auxílio creche, dentre outros.

**Salário Nominal:** Representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado.

**Salário Real** - é o valor recebido pelo funcionário, após os devidos descontos.

**Administração de Cargos e Salários** : Assim sendo, pode-se definir administração de salários como o conjunto d normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estrutura de a salários eqüitativas e justa na organização

### ***Objetivos do Plano de Cargos e Salários***

- Identificar postos de trabalho e levantar funções com objetivo de redefinir o funcionograma pertinente às atividades desenvolvidas na empresa;

**Funcionograma:** refere-se a uma variação do organograma, que contém informações sobre atribuição dos órgão na organização e permite um conhecimento mais detalhado da organização

- Definir escalas salariais, a partir das descrições dos cargos, com base na avaliação e em pesquisas tecnicamente válidas, que assegurem compensação salarial de acordo com as diferentes funções e competências;

- *Desenvolver mecanismos que garantam a competitividade dos salários com os de empresas congêneres, contribuindo para atrair candidatos e estimular a motivação daqueles que já pertencem ao quadro de funcionários;*
- *Estabelecer e manter normas e critérios de remuneração justos e eqüitativos, de forma a estimular a produtividade e a busca de permanente desenvolvimento profissional; e*
- *Subsidiar a implantação dos demais sub projetos de plano de cargos e salários.*

**O sistema de remuneração funcional é composto de:** descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial.

**b)- Salário Indireto:** refere-se aos benefícios oferecidos pelas empresas aos seus empregados, representando muitas vezes uma parcela considerável da remuneração total. Benefícios praticados: automóvel, empréstimo financeiro, assistência médica, previdência privada, estacionamento, auxílio-doença, auxílio-farmácia, assistência odontológica, auxílio-funeral, aluguel de casa, clube recreativo, transporte, alimentação, creche, cursos em geral e outros.

**c)- Alternativas Criativas:** Incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento, tais como: homenagens em público, presentes simbólicos e títulos honorários.

**d)- Por Competências:** Determinada pela formação e capacitação do empregado, deslocando o foco de atenção da organização para o indivíduo, incentiva o desenvolvimento do empregado e valorizando fatores críticos para o sucesso de uma organização: o ser humano, a informação e o conhecimento.

**e)- Por Habilidades:** É paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas. O sistema de remuneração por habilidade foca a pessoa e não a função, o que promove o desenvolvimento individual e conseqüentemente da organização.

### **Características:**

- Os aumentos salariais estão vinculados a um processo de certificação
- A composição de um sistema de remuneração por habilidade pode ser: bloco de habilidades, carreira, avaliação salarial, evolução salarial, treinamento e desenvolvimento e certificação de habilidades.

**f)- Variável:** Acontece com a participação dos lucros e deve ser negociada entre a empresa e os empregados, tendo a participação dos sindicatos na negociação. O acordo deve especificar regras claras de participação.

### ***Vantagens de Implantar a Participação nos Lucros***

- Aumento entre os funcionários a compreensão do negócio;
- Reforça a importância da convergência de esforços;
- Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;
- Reduz a resistência a mudanças;
- Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

### ***Desvantagens de Implantar a Participação nos Lucros***

- Participação nos Lucros decepcionaria os trabalhadores das grandes empresas pelo fato das cotas nos lucros por funcionário serem pequenas;
- Caso a PL se tornasse um hábito, o interesse do trabalhador pelo desenvolvimento da empresa desapareceria após os primeiros anos de prática do regime.

### **Avaliação de Cargos**

São métodos utilizados com o objetivo de tornar mais eficaz a administração dos cargos e salários na organização, e para poder atribuir salários adequados aos funcionários, o ponto de partida é o cargo.

Muitas organizações procuram ajustar o salário dos cargos por meio de pesquisas de mercado.

A avaliação (que parte da descrição do trabalho individual) define o quanto vale o cargo. Todavia, a avaliação não indica, especificamente, qual o salário a ser atribuído ao cargo, porque o salário atribuível é resultante de **três variáveis**:

- a) situação do mercado de salários;*
- b) recursos financeiros da empresa;*
- c) avaliação de cargos (deveres e responsabilidades inerentes ao cargo).*

A avaliação consiste, em traduzir em números o valor do cargo, resultando disso que, na sequência do processo, a comparação dos cargos se faz em termos aritméticos.

### ***Métodos de Avaliação de Cargos e Salários***

A forma de avaliação dos cargos e salários nas organizações podem consistir em diferentes métodos: Uns mais simples e menos precisos, mas adequados para pequenas organizações e outros mais complexos e mais precisos para aquelas de médio ou grande porte, são eles:

***a)- Métodos Globais:*** Enfocam os cargos de forma total e não em cada aspecto isoladamente e são classificados da seguinte forma:

*a.1)- Escalonamento (Job Ranking):* o mais antigo, que se fundamenta no simples alinhamento ou hierarquização dos cargos, com base em sumários rápidos e gerais sobre a natureza dos mesmos. O primeiro passo para a aplicação desse método é a análise de cargos. Qualquer que seja o método de análise, a informação sobre os cargos deve ser tomada e registrada em um formato padronizado, para facilitar o manuseio.

### ***Há duas maneiras de se aplicar o método do escalonamento***

- Pela definição prévia dos limites superior e inferior do escalonamento;
- Pela definição prévia dos cargos de referência (amostrais) de diversas doses do critério escolhido.

**a.2)-Escalonamento a partir do mercado** : consiste em hierarquizar os cargos segundo salário médio de mercado, ajustar a posição dos cargos a partir da realidade específica da organização e inserir os demais cargos não pesquisados no escalonamento por comparação.

**a.3)- Das categorias pré determinadas:** Consiste no enquadramento dos cargos em graus previamente caracterizados em termos de qualificação, complexidade e responsabilidade. Os cargos são comparados em termos gerais, mas, desta vez com valores definidos para medir as diferenças entre os mesmos.

As categorias são conjuntos de cargos com características comuns e que podem ser dispostas em uma hierarquia ou escala prefixada.

**b)- Métodos analíticos** : Este método é o mais empregado pelas organizações médias e grandes, devido à sua grande precisão. Considera fatores como: Escolaridade; Experiência e Complexidade

### ***c)- Método de avaliação por pontos ( Point Rating):***

Também conhecida como método de fatores e pontos, refere-se a uma técnica analítica, onde os cargos são comparados através de fatores de avaliação em suas partes componentes. São atribuídos valores numéricos para cada elemento ou aspecto do cargo e no final temos um somatório de pontos.

**d)- Comparação de Fatores ( Factor Comparison)** : Este método é basicamente igual ao dos pontos com a diferença de que os pontos são substituídos por valores monetários, já correspondendo às parcelas do

futuro salário que será definido diretamente pela avaliação. Essa forma de avaliação deve seguir três passos, são elas:

- *Escolha dos fatores de avaliação:* quais os critérios que serão comparados.
- *Definição do significado de cada um dos fatores de avaliação:* quanto maior for a definição, melhor será sua precisão.
- *Escalonamento dos fatores de avaliação:* cada cargo deve ser avaliado de acordo com o escalonamento dos fatores de avaliação.

**e)-Método Sistêmico:** Os métodos sistêmicos são processos desenvolvidos em laboratório, dentro de uma abordagem própria e são fornecidas as organizações já prontas. Desenvolvido para cada organização em particular.

### **Etapas para implantação do Plano de Cargos e Salários**

- **Visão geral da Organização:** Fazer um bom diagnóstico da realidade da empresa. É imprescindível nessa fase, analisando a estrutura e a interligação entre os diversos departamentos da organização, além de identificar quais as normas e procedimentos adotados.

- **Estimativa das Funções:** Permite a compreensão da quantidade de empregados por grupos nas diversas áreas que compõem a organização.

- **Levantamento de Funções:** É um levantamento de funções através do qual conhecemos as funções executadas pelos empregados, bem como os requisitos básicos necessários ao desenvolvimento de tais atividades.

- **Análise de Funções:** Ou chamada também de análise de cargos, refere-se a atividade que envolve observar se as funções, componentes de um determinado cargo, são relativamente homogêneas entre si, quanto aos aspectos ligados à responsabilidade, complexidade e requisitos básicos.

- **Descrição de Cargos:** A fase de descrição dos cargos envolve a redação das funções segundo determinados critérios. Descrever um cargo, em linhas gerais, significa definir o escopo ou abrangência deste cargo, bem como os requisitos básicos de qualificação.

A descrição dos cargos representa a fase em que se dá visibilidade ao conjunto de funções componente de cada cargo da Empresa.

- **Definição dos Planos de Cargos:** Refere-se ao agrupamento conforme as suas características predominantes, ou seja, se são chefes, operacionais ou gerentes e essa síntese representa os Planos de Cargos.

- **Avaliação dos Cargos:** Refere-se à avaliação e hierarquização dos cargos segundo determinados critérios de importância.

- **Pesquisa de Remuneração:** Essa pesquisa deve ser realizada em todo o mercado, buscando-se identificar as diversas variações de salários, pois funcionarão com referência para especificação dos valores.

- **Classificação dos Cargos:** É um processo onde se busca agrupar, em classes salariais, os cargos e seus valores de remuneração aproximados.

- **Ajustamento de Curvas Salariais:** Refere-se a um ajuste dos salários em uso na organização, tendo como base a média de valores pagos aos profissionais em uma mesma função no mercado de trabalho.

- **Conteúdo do Cargo:** Refere-se a responder as seguintes perguntas: o que faz; quando faz; como faz; onde faz e por que faz.

- **Políticas de Remuneração:** Por definição, uma política de remuneração ou sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio.

- **Escala Salarial ou Estrutura de Cargos & Salários:** São ferramentas de gestão de remuneração, através das quais identificamos classes, faixas, níveis salariais, amplitudes e faixas.

- **Política de Movimentação Salarial:** Refere-se a um programa estruturado, onde é necessário estabelecer pré-requisitos e condições para as mudanças de uma função para outra.

### **Benefícios da Avaliação de Cargos**

- Permite definir a estrutura e a cadeia escalar dos cargos de uma organização;

- Permite definir os diferentes níveis de competência a vista das atribuições e responsabilidades de cada cargo;
- Permite definir critérios relativos nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, desempenho etc.;
- Permite definir critérios e estruturar o sistema salarial;
- Promove a motivação da mão de obra nos planos psicológicos e produtivos.

### **Classificação de Cargos**

De acordo com os resultados obtidos nas avaliações de desempenho, os cargos recebem uma classificação em classes de cargos, no sentido de facilitar o processo de avaliação de salários.

Optamos por mostrar alguns exemplos para que fique mais facilitado o nosso aprendizado;

- ***Classificação de cargos por carreira:***
  - Contador I
  - Contador II
  - Contador III
- ***Por grupo ocupacional:***
  - Engenheiro elétrico
  - Engenheiro mecânico
  - Engenheiro automotivo
- ***Por área de serviços:***
  - Gerente de recursos humanos
  - Tesoureiro
  - Caixa
- ***Classificação por categorias:***
  - Administrador Sênior
  - Administrador Pleno
  - Administrador Junior

***O que é uma Pesquisa Salarial:*** refere-se a administração de salários procura sempre buscar um equilíbrio entre os valores pagos pela organização e os valores pagos no mercado por outras empresas e, para que esse equilíbrio seja alcançado, deve seguir alguns passos, são eles:

- Utilizar as pesquisas salariais realizadas por empresas idôneas.
- Promover a própria pesquisa
- Buscar as pesquisas em empresa que já tenha participado.

***O processo de planejamento da pesquisa salarial deve seguir as seguintes análises***

- quais os cargos que serão analisados
- quais as empresas que participarão do processo de pesquisa salarial
- qual o melhor período para que a pesquisas seja realizada.

*Variáveis que devem ser analisadas no programa de pesquisa salarial*

- Localização da empresa, área geográfica, país, etc.
- Ramo de atividade da empresa.
- Tamanho da empresa
- Política salarial da empresa.

*O que é política salarial da empresa:* Refere-se ao conjunto de princípios e diretrizes que refletem a filosofia e a cultura da organização, no que se refere a política de remuneração, e deve ter como conteúdo os seguintes termos;

- Estrutura de cargos e salários
- Salários de admissão (iniciais)
- política de previsão de aumento ou ajustes salariais
  - . reajustes coletivos ou individuais
  - . enquadramento ( ou re enquadramento funcional)
  - . por mérito

**24)- Treinamento de Desenvolvimento em Recursos Humanos**

***Fases de um treinamento***

**1ª Fase:** Levantamento de necessidades

- *Análise organizacional* : quais são os objetivos de curto e longo prazos

- *Análise de recursos humanos*

- *Análise das operações e tarefas: foco no cargo*

(Requisitos exigidos do cargo) - (Habilidades atuais do ocupante) = (necessidade de treinar)

## **2ª Fase:** A Programação do treinamento

- quem deve ser treinado?
- quem vai treinar?
- em que treinar?
- onde treinar?
- como treinar?
- quando treinar?
- quanto treinar?
- para que treinar?

### ***Essa fase engloba os seguintes tópicos***

- identificação (escolha) dos participantes
- a escolha do conteúdo a ser ministrado
- a metodologia e recursos instrucionais adequados
- definição dos indicadores de resultado

## **3ª Fase:** Técnicas de treinamento

- a)- *quanto ao processo:* Mudar atitudes e comportamentos ( consciência de si e dos outros),
- b)- *quanto ao conteúdo:* focam conhecimento
- c)- *técnicas mistas:* conhecimento e mudança de comportamento.
- d)- *Rotação de cargos ( **job rotation**);*
- e)- *Simulações e jogos de negócios (**business game**)*

#### **4ª Fase:** aplicação e execução do treinamento

- *O supervisor faz tudo:* ele tem a total responsabilidade por todo o tipo de treinamento, pois isso lhe é delegado;
- *O supervisor delega a um assistente:* o assistente passa a treinar determinada pessoa, com o auxílio ou não do supervisor.
- *O supervisor com assessoria:* o treinamento é delegado ao supervisor, mas ele conta com apoio de um staff, serviços de assessoria ou especialistas externos.
- *O supervisor nada faz:* o supervisor imediato não tem nenhuma responsabilidade pelo treinamento. A responsabilidade fica com o administrador do treinamento.

#### **5ª Fase:** Avaliação de resultados

##### ***Deve-se considerar dois aspectos, são eles***

1º- Determinar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento;

2º - Verificar se os resultados apresentam conformidade com as metas definidas pela empresa.

##### ***A avaliação dos resultados é feita em 03 níveis:***

##### **1º nível:** Organizacional

- melhoria do clima organizacional;
- melhoria no relacionamento entre empregados e empresa;
- melhoria na eficiência e na eficácia.

##### **2º nível:** De Recursos Humanos

- redução da rotatividade ( **turn over**) e absenteísmo;
- mudança de atitudes e comportamentos;
- aumento da eficiência individual;
- aumento das habilidades pessoais;

### **3º Nível: De Tarefas e Operações**

- aumento da produtividade;
- melhoria na qualidade dos produtos/ serviços;
- redução no índice de acidentes de trabalho

E o que vem a ser um Indicador de desempenho

**Indicadores de desempenho** são uma das muitas ferramentas que ajudam a responder a pergunta: *Como você sabe o que você está conseguindo atingir seus objetivos nesse programa de treinamento ?*

Uma definição de um indicador de desempenho de uma publicação é *“uma medida numérica do grau em que o objetivo está sendo alcançado”*.

Os indicadores de desempenho são geralmente vistos como medidas numéricas de realizações que são fáceis de coletar e utilizar. Em teoria, elas só podem ser derivadas de medidas sobre as quais você tem controle, porém, na prática, as organizações não têm controle absoluto sobre esses processos.

#### ***Para que servem os Indicadores de Desempenho***

- Identificar claramente os valores das organizações e da filosofia;
- Identificar claramente os clientes e suas necessidades;
- Ter metas e objetivos que indicam especificamente o que deve ser alcançado em relação a essas necessidades;
- Identificar cada etapa no processo de prestação de serviços e que está a atingir em cada etapa do processo, bem como a forma como deve ser alcançado.

### ***Indicadores de Performance do Processo ( foco no mercado)***

- Percentual do aumento do volume de vendas ou do faturamento creditado ao processo de T&D
- Maior satisfação dos clientes medido por pesquisa
- Melhoria gradativa do potencial humano medida pelos resultados do trabalho em si e pela avaliação de desempenho
- Redução da rotatividade e dos índices de absenteísmo
- Maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacitação das pessoas
- Melhoria do ambiente de trabalho (relacionamento melhor e elevação do moral)
- Menores índices de erros e de acidentes no trabalho
- Melhor adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho

### ***Indicadores de Performance do Processo ( foco nos recursos humanos)***

- Reação ao treinamento – aspectos positivos e negativos do programa.
- Qual foi a percepção dos participantes?
- Retenção (aprendizado). Os participantes aprenderam o que foi passado no treinamento?
- Aplicação no cargo(comportamento). Os participantes aplicaram o que foi aprendido no seu cotidiano?
- Resultados de negócios e mudanças em indicadores. O resultado dos três níveis anteriores impactou os indicadores que representam as necessidades organizacionais de forma significativa?
- Qual mudança nesses indicadores se deve ao treinamento e qual se deve a alterações no ambiente?

## **Avaliação de Desempenho**

- **Conceito:** é um processo técnico de avaliação dos colaboradores, onde são avaliadas de maneira sistemática e contínuas, as seguintes características; as atitudes, desempenho profissional e o comportamento no exercício das suas funções.

O objetivo de se utilizar métodos de avaliação de desempenho, serve para estabelecer normas e medir o desempenho dos colaboradores, além de justificar o montante da remuneração fixado pelo gerente ou chefe, bem como dos benefícios.

### ***Objetivos da avaliação de desempenho***

- melhorar o desempenho no trabalho
- reajustar ou aprimorar as formas de remuneração e de benefícios de seus colaboradores.
- alocar os colaboradores em cargos ou funções compatíveis com suas habilidades, conhecimentos e habilidades.
- aprimorar o processo de rotação de funções a promoção do pessoal
- identificar necessidades de formação dos trabalhadores.

Em resumo, é através do uso dessa ferramenta que o gerente ou supervisor pode identificar as habilidades e competências dos seus colaboradores e assim, providenciar algumas melhorias ou aprimoramento na organização, se assim se fizer necessário.

### ***E quem pode realizar essas avaliações de desempenho***

- gerentes
- supervisores
- colegas de trabalho- membros da equipe ou do grupo de trabalho
- o próprio funcionário
- comissão de avaliação

### ***Vantagens do uso das avaliações de desempenho ?***

- o que o trabalhador tenha realizado durante o seu tempo de permanência na organização e quais as suas pretensões para o futuro.

- a quantas anda o relacionamento entre funcionários e supervisores, gerentes, enfim entre os níveis que compõem a organização.
- a implementação de um sistema de avaliação de desempenho do pessoal numa base equitativa, ordenada e justa.
- ajuda seus parceiros em seu progresso e desenvolvimento do seu trabalho
- fornece informações à gerência para tomada de decisão e implementação de políticas e programas de gestão de recursos humanos.
- promoções de conduta e /ou promoções
- Permitir diversas ações relativas a pessoal, tais como transferências, empréstimos, progressões funcionais, dentre outras.
- Estabelecer planos de formação e de acordo com as necessidades.
- Estabelecer melhores relações de coordenação e elevar o moral dos empregados.
- O sistema é mais compreensivo.

### ***Desvantagens***

- Complexidade do sistema
- A retroação pode intimidar
- O sistema requer treinamento
- As pessoas podem fazer conluios para “ajudar” ou “prejudicar” alguma pessoa.

### ***Benefícios da Avaliação de desempenho para a organização***

- avalia o potencial de curto, médio e longo prazo, dos recursos humanos e ajuda a definir a distribuição de cada empregado nas áreas cujas demandas sejam iminentes.
- identificar os funcionários que precisam de atualização ou modernização de determinadas áreas de atividade, e selecionando os empregados com condições promovidos ou transferidos.
- incrementar uma maior dinâmica na política de recursos humanos, oferecendo oportunidades para funcionários, estimulando a melhoria da produtividade e das relações humanas no trabalho.

## ***Métodos para avaliação de desempenho***

Para o processo de avaliação de desempenho seja coberto de êxito, devemos utilizar algumas metodologias adequadas a cada tipo de organização ou grupos de trabalhos, são elas as mais comuns:

### **Método da escolha forçada**

Consiste numa avaliação onde são escolhidas frases descritivas sobre alguns tipos de comportamentos individuais. O resultado dessa avaliação acontece através do somatório dos pontos que cada indivíduo recebe, para cada pergunta respondida.

#### *Vantagens*

- menor subjetividade na avaliação( vale o que foi respondido pelo funcionário).
- maior facilidade na aplicação da metodologia.

#### *Desvantagens*

- a complexidade de todo o processo;
- a raridade das informações para os vários subsistemas da Gestão de Recursos Humanos;

### **Método de Pesquisa de campo**

Desenvolvido tendo com base entrevistas de especialistas em avaliação, funciona da seguinte forma: o superior imediato, através do qual avaliamos o desempenho de seus subordinados, procura causas, origens e as razões para esse desempenho através da análise de fatos e situações e daí por diante julga e fornece as pontuações que assim achar ser interessantes ao seu avaliado.

### *Problemas identificados nesse método*

- o seu elevado custo, pelo fato de serem utilizados especialistas na área.
- a probabilidade de enviesamento visto a informação sobre o avaliado constituir uma responsabilidade inicial do avaliador;

### **Método dos Incidentes Críticos**

Este método consiste em ir registrando ao longo de um período que medeia entre avaliações os comportamentos ou resultados de comportamentos que tenham tido um peso decisivo no desempenho dos avaliados.

#### ***Vantagens***

- é extremamente útil para dar *feedback* aos colaboradores sobre o seu desempenho;
- reduz o enviesamento derivado da influência dos comportamentos mais recentes;

#### ***Desvantagens***

- obriga a uma grande disciplina por parte dos avaliadores, uma vez que requer anotações permanentes;
- tem que ser utilizado em conjunto com outro método;

\* **Enviesamento**, é a diferença entre o valor esperado estimado e o verdadeiro valor obtido. Relacionando-se à área de Recursos Humanos, podemos dizer que refere-se a expectativa que foi criada nesse ou naquele funcionário, e o resultado obtido, em se tratando de produção, do funcionário.

### **Métodos Baseados em Escalas**

Esse método depende muito da colaboração dos participantes ligados diretamente funções que serão suas em um futuro próximo. Seguindo essa metodologia obtém-se um vasto conjunto de

comportamentos diretamente ligados ao sucesso ou insucesso no desempenho da função.

Os processos de criação de escalas são: *escalas de comportamentos esperados (ECE)* e *escalas de observação de comportamentos (EOC)*;

### **Método de Distribuição Forçada**

O avaliador inclui os avaliados em diferentes classes, onde normalmente atribui-se percentuais para cada uma das classes previamente estipuladas a serem avaliadas.

#### ***Vantagens***

- a simplicidade de notação e de tratamento dos resultados;
- uma mais justa avaliação dado a escala ser menos discriminativa do que as anteriores derivado do reduzido número de classes;

#### ***Desvantagens***

- caso todos os colaboradores sejam muito equivalentes, os que se classificam nos dois escalões mais desfavoráveis poderão sofrer algum tipo de discriminação.

### **Método de Atribuição de Pontos**

O avaliador distribui uma quantidade fixa de pontos entre os vários participantes do processo de avaliação.

#### ***Vantagens***

- o avaliador pode fazer distinções relativas em relação aos avaliados
- sempre é realizada uma ordenação
- tudo na organização é relativo
- maior confiabilidade resultante da ordenação;
- menor subjetividade da avaliação;
- não exige nenhuma formação especialista dos avaliadores.

### *Desvantagens*

- problemas derivados do efeito de *halo*;
- problemas derivados dos comportamentos mais recentes;
- implicam pouco ou nenhum *feedback* aos participantes organizacionais;
- os resultados não são partilhados com as pessoas, frequentemente, para evitar que se crie um clima de competição;

**Nota:** **Efeito halo**, refere-se a interferência causada nos processos de **avaliação de desempenho** devido à simpatia ou antipatia que o avaliador tem pela pessoa que está sendo avaliada.

### **Método de Comparação aos Pares**

Para minimizar o efeito do número de elementos a avaliar pode-se utilizar este método avaliando-se os funcionários 2 a 2 de cada vez.

### **Vantagens**

- simplicidade de aplicação e de utilização em termos de apreciação de mérito;
- simplicidade de notação e de tratamento dos resultados;

### **Desvantagens**

- o efeito de *halo*;
- influência dos comportamentos mais recentes dos avaliados nos avaliadores;

### **Método de Ordenação Simples**

Consiste na ordenação simples, do melhor para o pior, de todos os colaboradores do avaliador;

### **Vantagens**

- simplicidade de aplicação e de utilização em termos de apreciação de mérito;
- simplicidade de notação e de tratamento dos resultados;

### ***Desvantagens***

- o efeito de *halo*;
- influência dos comportamentos mais recentes dos avaliados nos avaliadores;

### **Avaliação 360 °**

Consiste basicamente em uma avaliação circular do indivíduo de todas as pessoas que matem, de alguma forma, contato ou interação com o avaliado.

### ***Quais os objetivos***

- Justificar a ação salarial recomendada pelo superior
- Procurar uma oportunidade de caráter motivacional, para o superior rever o desempenho do subordinado e discutir sobre as necessidades de melhorias.

### ***Objetivos intermediários***

- Adequação do indivíduo ao cargo
- Promover treinamento
- Promoções
- Implementar um plano de incentivo salarial
- Melhoria das relações humanas na organização
- Auto aperfeiçoamento do empregado

### ***Benefícios***

- Conhecer as regras do jogo
- Conhecer as expectativas dos superiores
- Conhecer as melhorias que os superiores estão tomando para a melhoria do desempenho da organização

- Promover a auto crítica e a auto avaliação
- Avalia o potencial humano no curto, médio e longo prazo.
- Identificar os funcionários que necessitam de capacitação
- Dinamizar a política de recursos humanos

#### *Vantagens*

- O sistema é mais compreensivo
- A qualidade da informação é melhor
- A retroação vinda de outros colegas pode aumentar o auto desenvolvimento do avaliado

#### *Desvantagens*

- Complexidade do sistema
- A retroação pode intimidar
- As pessoas podem fazer conluio para ajudar ou prejudicar o avaliado.

### ***Dificuldades de Implementação do programa de avaliação de desempenho***

A avaliação de desempenho é uma tarefa difícil de ser executada, dadas a multiplicidades de fatores que afetam todo o processo.( variáveis internas e externas). A questão emocional e ética que devem ser levadas em consideração tendo em vista que todo processo de avaliação de desempenho promove profundas implicações no futuro dos funcionários e da organização.

O sucesso de um programa de avaliação de desempenho tem como pré requisitos o cumprimento de três condições básicas e essenciais, são elas:

- *Ganho de produtividade*
- *acompanhamento e medição da produtividade e*
- *Aumentar os resultados da organização.*

O que é importante quando um supervisor ou gerente está realizando qualquer tipo de avaliação de desempenho dos seus funcionários é que eles sejam justos e honestos com eles. É vital que em nenhum momento, quando eles estão avaliando seus funcionários que olhem como eles como indivíduos e não como um departamento como um todo.

### ***Novas tendências de métodos de avaliação de desempenho***

- *Análise sistêmica de toda a organização*
- *A escolha dos indicadores deve ser a mais diversificada possível*
- *Os indicadores de desempenho devem ser escolhidos em conjunto, através de uma comissão de avaliação de desempenho.*
- *Os processos de avaliação devem ser mais multifuncionais, ou seja, características tais como; competência pessoal, tecnológica, metodologias de processos e social.*

### **Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações**

A definição de Desenvolvimento de Recursos Humanos pode ser entendida como sendo a organização de atividades de aprendizagem dentro de uma organização, a fim de melhorar o desempenho e / ou crescimento pessoal com a finalidade de melhorar o trabalho, o indivíduo e a da organização como um todo.

### ***Objetivos do Desenvolvimento de Recursos Humanos***

O objetivo da DRH, em linhas gerais, é melhorar o desempenho das organizações, maximizando a eficiência e o desempenho dos profissionais que nela atuam, através do desenvolvimento das nossas habilidades, conhecimento e competências em nosso ambiente de trabalho e ainda o desenvolvimento pessoal envolve ;

- *O acompanhamento da atualidade, da evolução do mercado;*

- O desenvolvimento de nossa capacidade de comunicar e relacionar com outros;
- Acompanhamento e aprender novos métodos de melhora nas nossas áreas de especialização;
- Adaptar-se e adaptar novas abordagens organizacionais e empresariais.

### ***Métodos para desenvolver RH***

- ***Rotação de cargos:*** expandir habilidades, conhecimento e capacidades; pode ser vertical ou horizontal;
- ***Exercícios de simulação:*** é a utilização de estudos de caso e dramatização,
- ***Jogos de negócios:*** competição entre equipes, na qual os times tomam decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas.
- ***Coaching:*** Ajudar uma pessoa a mudar da maneira que deseja, e a ir na direção que se quer.
- ***Mentoring:*** É quando um colega sênior, considerado mais entendido e possuidor de mais sagacidade e conhecimento de mundo, dá conselhos e atua como modelo

### ***Os processos de Coaching e Mentoring***

Desenvolvimento individual e de gestão pode assumir muitas formas, algumas delas realizadas por gestores e por alguns técnicos internos ou externos mentores. Robert Dilts define diversas atividades, como segue:

- ***Guia:*** o processo de dirigir um indivíduo ou grupo ao longo do trajeto de um estado atual para um estado desejado.
- ***Coaching:*** ajudar outra pessoa para melhorar o desempenho, alcançar um conjunto de objetos a fim de melhorar um determinado comportamento.

- *Educação* : ajudar um indivíduo ou para o desenvolvimento cognitivo (*Desenvolvimento Cognitivo é o desenvolvimento da mente em relação à percepção, memória, juízo e/ou raciocínio*).

-*Mentoring*: ajudando a moldar as crenças e valores de um indivíduo de uma forma positiva, muitas vezes em um longo relacionamento com alguém mais experiente.

-*Conselheiro*: ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho através da resolução de situações do passado.

### ***Diferenças entre Coaching e Mentoring***

O *Chartered Institute of Personnel e Desenvolvimento (CIPD)*, concede a diferença entre coaching, mentoring e aconselhamento. Importante entender essas diferenças, embora muitos processos são muito semelhantes, muitas vezes são fornecidos por pessoas com diferentes habilidades e formas de relacionamento com seu cliente.

#### *a)- Em função do tempo de Duração*

*Mentoring*: Uma relação que pode durar por um longo tempo  
*Coaching* é uma relação que se prolonga por algumas sessões.

#### *b)- Relacionamento com o Participante*

*Mentoring*: Mais conhecimento e mais conhecimento sobre a pessoa  
*Coaching*: Centrado em uma área específica de desenvolvimento

#### *c)- Condução do Processo*

*Mentoring*: Um mentor é frequentemente mentor mais experiente e qualificado. Em geral, um executivo da organização que o senhor é capaz de transferir conhecimento e experiência para aqueles com menos oportunidades.

*Coaching*: Coaching não é baseada em que o técnico tem experiência direta na posição de seu cliente, a menos que o treinamento é específico para o desenvolvimento de habilidades.

## Gestão de Competências

Segundo Prahalad,(1990), “ *As competências combinam conhecimento e habilidades; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas .*”

Além desse conceito, competências refere-se as características sobressalente de uma pessoa possui, que está casualmente relacionada com um desempenho bom ou excelente em um posto de trabalho concreto.

### Características da Competência

- ✓ **Motivacionais:** que determinam o comportamento que as pessoas têm frente a um determinado tipo de ação,
- ✓ *Necessidade de sucesso, de poder ou de relacionamento,*
- ✓ **Traços de personalidade:** que justificam os tipos de reações perante determinadas situações,
- ✓ **Capacidades pessoais:** que são os valores relacionados com as atitudes, valores e auto imagem e,
- ✓ **Conhecimentos e Habilidades:** capacidade de realizar determinados tipos de atividades físicas e mentais.

### Modelos de competências identificadas

- a)- **Capacidade empreendedora:** Facilidade de identificar oportunidades que surgem ou que já existam no mercado de trabalho.
- b)- **Capacidade de Trabalho sob pressão:** refere-se a capacidade que o profissional possui em, mesmo trabalhando sobre pressão, buscar fontes alternativas de resolução dos problemas.

- c)- **Comunicação:** Reconhecido com um grande problema nas organizações, refere-se a capacidade da pessoa saber se comunicar e ser entendido.
- d)- **Criatividade:** refere-se a capacidade de buscar e conceber soluções para problemas identificados.
- e)- **Cultura da Qualidade:** natural pensarmos em qualidade, mas não mais utilizando conceito de qualidade como diferencial entre um produto ou outro, onde superar as expectativas dos clientes internos e externos faz parte dessa característica.
- f)- **Dinamismo:** ser pró ativo sempre; refere-se a capacidade de atuar de maneira preventiva, sempre a frente dos existentes e também dos prováveis.
- g)- **Flexibilidade:** refere-se ao chamado “jogo de cintura” adequado e ideal, de maneira a resolvermos alguns problemas; é pensar e agir.
- h)- **Liderança:** seja o estilo ou tipo que for de liderança, deve “surgir “ de maneira natural dentro de um grupo formal ou informal.
- i)- **Motivação:** refere-se a procurar e identificar quais as necessidades( individuais) que seus colaboradores tem e tentar saná-las.
- j)- **Negociação:** refere-se a capacidade de ouvir e ser ouvido, compreender e ser compreendido, e no final das discussões, ser capaz de resolver os conflitos, de maneira que torne-se aceitável para todas as partes envolvidas no processo.
- l)- **Organização:** Refere-se a capacidade de organizar os processos, de maneira a realizar tarefas de maneira eficiente e eficaz.
- m)- **Relacionamento interpessoal:** Capacidade de relacionamento entre os membros da equipe de trabalho, de maneira que as tarefas sejam realizadas, de maneira positiva e com comportamentos maduros de todos os membros das equipes de trabalho.
- n)- **Tomada de decisão:** refere-se a capacidade de analisar a situação e tomar a decisão acertada.
- o)- **Visão sistêmica:** Talvez a forma mais completa e competente de se “ver” a organização, ou seja, ter uma visão sistêmica é analisar a

organização como um sistema complexo, composto por subsistemas que devem estar sempre interligados e serem interdependentes.

### **Administração de Conflitos**

Os conflitos acontecem quando os indivíduos buscam alcançar seus objetivos e na outra ponta. Os conflitos individuais podem ser;

- ***Interno***: ocorre intimamente com o próprio indivíduo está com algum problema de sentimentos, desejos não atendidos, falta de motivação, dentre outras. O conflito interno provoca colapso da falta de condições para uma tomada de decisão interna.
- ***Externo***: Ocorre quando entre uma e outra pessoa, ou equipe de trabalho, acontece um colapso nos processos decisórios, provocando assim uma dificuldade nos mecanismos de ação da empresa.

#### ***Níveis de Gravidade dos conflitos***

- Conflito percebido ou latente: ocorre quando as partes percebem e compreendem que seus interesses diferem dos interesses dos outros.
- Conflito experienciado ou velado: é o conflito que provoca sentimentos de hostilidade, raiva e/ou medo, sendo que esse sentimento não é externado, fica oculto com cada indivíduo.
- Conflito manifesto ou aberto: Ocorre quando o conflito é externado e manifestado através de um comportamento por uma ou outra parte.

#### ***Condições que precedem o surgimento de conflitos***

- Diferenciação entre grupo de trabalho
- Recursos compartilhados
- Interdependência de atividades

## ***Comportamento de conflito***

- Espera
- Tensão
- Resolução; pode acontecer ainda da seguinte forma:
  - . Evitação
  - . Impasse
  - . Vitória ou derrota
  - . Conciliação

## **Universidade Corporativa**

O fenômeno das Universidades Corporativas, criadas e mantidas por empresas já faz registro desde 1988, onde cerca de 400 Instituições nos Estados Unidos, sendo que até 1999 o número cresceu para cerca de 2.000, segundo (Meister, 1999).

As empresas, ao criarem as U.C, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para as suas atividades-fim, ou seja, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico.

Dessa forma, podemos concluir que as U.C compõem um espaço educacional dentro de uma organização e tem como objetivo a institucionalização de uma cultura de aprendizagem contínua, que tem como objetivo, proporcionar a aquisição de novas habilidades e competências vinculadas às estratégias empresariais, com o propósito de assegurar vantagens competitivas no mercado.

## ***Objetivos das U.C***

- promover o equilíbrio entre aprendizado presencial e virtual, passando toda a responsabilidade seu aprendizado as pessoas que a utilizam,
- foco inclusivo, visando atingir os público interno e o externo envolvendo também todos os subsistemas e suas parceiras da organização,
- estabelecer parcerias internas, estimulando os gestores a tornarem-se educadores e multiplicadores de conhecimento,

- ter foco de perpetuação da visão, missão, valores e cultura organizacional.
- devem ter como foco fundamental a aplicação na prática de todo o aprendizado.

### **Ferramentas de Aprendizagem Organizacional**

A aprendizagem organizacional é um processo que vem acontecendo no Brasil já há algum tempo através do uso de ferramentas de educação que vem adicionar, cada vez mais, conteúdos e valores a todo esse processo e, basicamente, é dividido em 3 gerações, que seguem abaixo descritas.

**1ª Geração**, iniciada em meados do século XIX, refere-se ao ensino por correspondência, onde um material era encaminhado as suas residências. O Instituto Monitor foi o pioneiro no Brasil em 1939, onde foram oferecidos cursos de radiotécnico, e na sequência o IUB- Instituto Universal Brasileiro, que ainda hoje atua no mercado Brasileiro.

**2ª Geração**, tratou da Teleeducação ou os Telecursos (1º e 2º Graus), com o recurso de programas via rádio e TV, aulas expositivas, fitas de vídeo (hoje não muito mais utilizada) e material impresso que são vendidos em bancas de jornais e em locais de fácil acesso aos alunos, o Brasil, destacamos o Projeto Minerva.

**3ª Geração**; combina ambientes interativos, com a eliminação do tempo para o acesso aos conteúdos, onde ficam disponíveis 24 horas. A rede mundial de computadores, a Internet, onde o acesso é a todo o tempo, a qualquer tipo de informação, e para isso algumas ferramentas tais com correio eletrônico, e-mails, chats, redes sociais, trouxeram muita grande dinâmica a todo esse processo de ensino aprendizagem.

Essa diversidade de ferramentas para o ensino aprendizagem estão ao dispor gestor do processo, de maneira que as utilize da melhor maneira possível, promovendo, dessa forma, uma aprendizagem organizacional. Alguns critérios devem ser utilizados pelos gestores de maneira a fazerem a escolha ideal dos conteúdos, são eles:

- *complexidade do tema a ser desenvolvido no processo*
- *se existem e quais as fontes da origem dos recursos.*
- *a necessidade do projeto pedagógico dos eventos a serem realizados.*
- *se o tempo é satisfatório e suficiente para a realização do evento*
- *definição da metodologia de ensino e quem serão o agente multiplicador.*
- *qual o público alvo a ser atingido*

### ***Ferramentas de Aprendizado***

- **Blogs:** é um diário virtual onde os usuários deixam suas mensagens, seus recados, sendo que um outro usuário tem acesso somente para a leitura e não para modificação do conteúdo exposto.
- **Videoconferência:** refere-se a uma dinâmica onde vários alunos colocam-se a disposição para um palestrante desenvolver um determinado tema. O conteúdo é exposto em tempo real a todos os participantes da videoconferência, podendo ainda existir trocas de idéias também em tempo real.
- **Fóruns:** é um espaço utilizado para discussão de temas que sejam comuns a um grupo de interessados no tema abordado; normalmente de acesso restrito aos membros.
- **Redes Sociais:** espaço aberto(geralmente), onde qualquer pessoa pode ter acesso aos contatos ou comentários.

## ***A relação Professor – aluno em ambientes virtuais***

A função do professor, chamado também de Tutor, no ambiente virtual de aprendizado, é de fundamental significância para que o aprendizado seja coberto de êxito. Em muitas situações, o tutor tem como um de suas responsabilidades de servir de facilitador do processo de aprendizado do aluno.

### *Características do tutor*

- ***formador***: orienta o estudo e a aprendizagem
- ***professor pesquisador***: pesquisa e atualiza seus conhecimentos
- ***professor tutor***: orienta os alunos nos afazeres dos módulos de ensino
- ***professor tecnológico educacional***: refere-se ao conteudista dos módulos a serem oferecidos aos alunos.
- ***professor recurso***: sana as dúvidas que surgem durante o processo de aprendizagem.
- ***professor monitor***: responsável pela coordenação dos alunos em atividades presenciais.

## Outros Tópicos de Administração Geral

### Peter Senge e as 5 disciplinas

Senge (1997) define a organização que aprende teria como característica estar continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Ele ainda comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar.

Hoje em dia as organizações de uma forma geral são orientadas para controlar todos os processos e não para aprender.

Senge (1997), aborda este conceito, apresentando suas cinco disciplinas, são elas;

- **Domínio pessoal:** através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarear e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de uma forma objetiva.
- **Modelos mentais:** trazer a superfície os modelos mentais predominantes (são idéias, generalizações e imagens) que influenciam como as pessoas vêem o mundo e questioná-los.
- **Visões compartilhadas:** quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas se dedicam e aprendem, construindo visões partilhadas.
- **Aprendizagem em grupo:** começa com o diálogo, isto é, a capacidade dos membros do grupo em propor suas idéias e participar da elaboração de uma lógica comum. Nesses casos, as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais.
- **Raciocínio sistêmico:** modelo conceitual composto de conhecimento e instrumentos que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo.

## Balanced Scorecard- BSC

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem utilizada na administração estratégica das organizações e foi desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton na década de 90.

Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração de empresas, o BSC provê uma prescrição clara sobre o que as organizações deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira.

BSC é um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações.

Becker, Huselid e Ulrich (2001), posicionam os recursos humanos como parceiros estratégicos em todo o processo da organização, baseando-se em 4(quatro) premissas fundamentais, são elas;

- ***perspectiva do pessoal*** : a organização contrata e remunera seus funcionários, mas não se empenha em atrair os melhores ou em desenvolver empregados excepcionais;
- ***perspectiva da remuneração***: a empresa usa bonificação, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto e baixo desempenho.
- ***perspectiva do processo***: os gerentes vêem que seus colaboradores são de fundamental importância para o bem da organização, porém não investe nos mesmos.

## Planejamento do BSC

Um programa de implementação do BSC deve ser sempre pensado e implementado em equipe, seguindo-se os seguintes passos:

- ✓ ***Financeira***: Como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas

- ✓ **Clientes:** Como devermos ser vistos pelos nossos clientes
- ✓ **Processos Internos :** em que processos de negócios devemos alcançar a excelência
- ✓ **Aprendizado e Crescimento:** Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar
- ✓ **Visão e Estratégia:** traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos, estabelecendo metas financeiras, deixando claro o segmento de cliente e o mercado a ser atingido, identificando os objetivos e medidas para seus processos internos que é a principal inovação e benefício do *scorecard*.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas do BSC, permite que a organização, quantifique os resultados pretendidos a longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

#### *Características do BSC*

- feito de cima para baixo- Top –down.
- permite localizar problemas críticos e propor soluções para eles.
- permite estabelecer relações de causa e efeito.
- permite integrar os diferentes programas e identificar os que possam vir a promover resultado positivos para organização como um todo.

## **O que significa “ árvores de competências “**

Refere-se a um modelo de gestão que tem como base a cooperação mútua dos membros da organização, independente do setor ou departamento que desenvolvem as suas atividades, permitindo dessa forma, um maior e melhor direcionamento para a definição dos planejamentos da organização.

### **Diferença entre Grupo e Equipe de Trabalho**

Um grupo de trabalho tem objetivos, algumas vezes divergentes, onde cada indivíduo preocupa-se com si só.

Já uma equipe de trabalho, trabalha por uma causa maior, evidenciando-se os objetivos da organização com um todo e não os individuais. Os membros da equipe reconhecem que existe habilidades e competências dos outros membros da organização, e as valoriza.

### ***Alguns conceitos referentes ao tema;***

- **Polarização:** é a adoção de posições extremas, causadas, geralmente por falhas na percepção.
- **Rigidez:** Incapacidade de ser inflexível para mudanças de ponto de vista.
- **Egocentrismo:** Visão centrada exclusivamente em si próprio; não existe equipe de trabalho.
- **Parcialismo:** refere-se a percepção de somente uma das partes da situação.
- **Visão otimizada:** refere-se a observação de elementos soltos, sem nenhuma forma de integração.
- **Distorções de valores pessoais:** dificuldade em promover a identificação e análise de variáveis ambientais.
- **Soberba:** Superestima pessoal e ao mesmo tempo desqualificando as habilidades e competências dos demais membros da organização .
- **Baixo auto contexto:** Sentimento de menos valia, onde o funcionário pensa que não é capaz de realizar tal tarefa, de ser inferior.

## **Recursos Humanos no Serviço Público**

Recursos Humanos no serviço público, tem sido colocado em destaque nas últimas décadas em função de fatores básicos que comprometem o processo de evolução das empresas públicas no Brasil.

A evolução constante e rápida das ferramentas tecnológicas, que promovem um acesso imediato em tempo real de conteúdos o mundo inteiro, somando-se com o processo de constante estabilização econômica do Brasil, são consideradas as duas bases para a evolução dos recursos humanos nas empresas públicas.

A consequência de todo esse processo evolutivo, as empresa públicas necessitam de capacitar, treinar e aperfeiçoar seus recursos humanos, de maneira que ofereça serviços de alta qualidade e no tempo ideal para seus usuários, acompanhando toda essa evolução tecnológica no Brasil e no mundo.

O processo de gestão de Recursos Humanos na administração pública tem sido alvo de grandes discussões e depara-se com um grande desafio: “ como motivar os servidores públicos ? “.

Normalmente o que ouvimos e lemos nas diversas mídias é que, os servidores públicos são indivíduos que não buscam nenhum tipo de especialização e muito menos de seu desenvolvimento profissional, visto que tem a garantia de receber seus salários, independente de suas habilidades e competências. Afirmativa essa, que já se perdeu nos discursos nas décadas 70 e 80, apesar de ainda termos alguns representantes dessa classe que ainda deixam muito a desejar no que diz respeito a necessidade de, cada vez mais, especializar-se ou aprimorar suas habilidades e competências.

### ***O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade***

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, foi implantado em 1991, e daí por diante deu-se o processo de mudança na Administração Pública brasileira, que tinha em suas premissas, iniciar

um processo de mudança nas organizações públicas, procurando tornar seus servidores cada vez mais eficientes na prestação do serviço público.

Dessa forma, a qualidade no serviço público passa a ser analisada tendo como base os valores de empresa, servidores públicos e usuários dos serviços públicos e, dessa forma temos como ações um aumento considerável das exigências.

O PQSP é destinado a orientar os órgãos e entidades públicas a implementarem ações voltadas para melhoria da qualidade e da eficácia dos seus serviços e para a redução dos custos operacionais de seus processos.

### **Princípios da Qualidade no Serviço Público**

- ✓ Satisfação do cliente (cidadão)
- ✓ Envolvimento de todos (empresa pública, servidores públicos e cidadãos).
- ✓ Gestão participativa
- ✓ Gerência de processos
- ✓ Valorização das pessoas
- ✓ Constância de propósitos
- ✓ Melhoria contínua
- ✓ Gestão pró-ativa

## **Geração X & Y uma nova análise de Recursos Humanos**

Basicamente, na análise da chamada Geração X e Y, podem ser caracterizadas da seguinte maneira:

- **Geração X:** , refere-se aos jovens nascidos entre os anos de 1965 a 1980. Essa geração são filhos dos chamados Baby Boomers, que surgiram logo após a Segunda guerra Mundial.

A idéia de se “criar” esse conceito deveu-se pelo fato de que os adolescentes à época eram tidos como rebeldes para os padrões vigentes na época, onde eram perceptíveis comportamento do tipo: “não acreditar tanto em Deus” ou “fazer sexo antes do casamento”.

O uso da letra “X” ainda se apresenta como senso comum, mas algumas hipóteses são ventiladas, tais como: faz referência à expressão inglesa “*X rated*”, que tem sua indicação à produtos ligados a tema pornografia (livros, filmes, acessórios, dentre outros), ou ainda ao uso da letra “X” usada em matemática (cálculo), considerando-se essa letras como uma variável a ser descoberta.

### ***Características dos indivíduos da Geração X***

- busca da Individualidade sem perder a convivência em grupo
- mais consciência na escolha de produtos e serviços com qualidade
- quebra das relações com gerações anteriores.
- maior valorização do sexo oposto
- busca por seus direitos.
- respeito à família menores.
- busca a liberdade.

**Geração Y**, *Millennials*, *Next Generation*, *Geração Net*, *Boomers Echo* ou ainda *Harry Potter Generation* chamada dessa forma, por ser uma geração que passou o milênio. Os chamados **Geração Y**, refere-se a uma geração que nasceu entre os anos de 1980 e 2000, e, conseqüentemente,

são filhos dos indivíduos chamados Geração X e netos dos Baby Bombers (década de 60).

### **Características**

- Estão sempre conectados
- Buscam informação fácil e imediata usando os sites de busca na internet.
- Os computadores são as suas preferências ( ao invés de livros, jornais, etc)
- Utilizam redes de relacionamento para conhecer pessoas e relacionar-se, compartilhando suas vidas pessoais, deixando a público, fotos familiares e outras informações.
- Compartilham tudo o que é seu: dados, fotos, hábitos.

### **Geração Z**

Geração Z, refere-se as pessoas nascidas desde a segunda metade da [década de 90](#) até os dias de hoje considerado uma “ nova geração”, porém ainda não conceituada cientificamente. São conhecidas por serem “[nativas digitais](#)”, estando muito familiarizadas com a rede mundial de computadores, [compartilhando arquivos](#), utilizando-se [telefones móveis](#) e [mp3 players](#) dentre outras maravilhas tecnológicas, e não somente acessando a internet de suas residências mas também pelo [celular](#), Ipad, etc ou seja, extremamente conectadas à rede.

### **Rotatividade de Pessoal ou Turn Over**

Refere-se a relação entre as contratações e as de demissões.

#### *Causas da rotatividade de pessoal*

- Recrutamento, triagem e seleção inadequadas
- Baixo comprometimento organizacional
- Clima organizacional
- Remuneração e benefícios inadequados
- Mercado de trabalho como ofertas interessantes.

### **Calculo do Turn Over ou índice de rotatividade**

*( N° de demissões + N° de admissões) / 2 / N° de funcionários ativos*

*\* Existem algumas linhas de estudiosos que defendem que essa fórmula( acima), pode e de sofrer alterações, de maneira que o cálculo seja aplicado de maneira eficaz; e como seria isso ? Se analisarmos uma empresa, tipo que presta serviços de telemarketing, onde, por uma série de motivos, existe tradicionalmente uma alta taxa ( índice) de roatividade de pessoal, devemos e podemos realizar o cálculo da seguinte forma:*

**Ir = N° de demissões / N° de funcionário ativos**

*\*\* Nunca é demais para lembrar que, mesmo os funcionários que estejam de licença médica deverão ser inseridos como funionários ativos.*

*- Funcionário demitido é que não faz mais parte da organização*

*- Funcionário afastado, “com atestado” ou de licença médica, faz parte de organização, portanto é considerado **ATIVO**.*

## **SOBRE OS AUTORES**

### **JOSE CARLOS GUIMARAES JUNIOR**

Doutor em Biodiversidade e Biotecnologia -Universidade do Estado do Amazonas- UEA-Rede Bionorte.

Mestre em Planejamento e Gestão Ambiental pela Universidade Católica de Brasília (2005).

Especialista em Administração Rural, pela Universidade Federal de Lavras(2000).

Licenciado em Geografia-R2

Bacharel em Administração de Empresas, com habilitação em Empresa Pública e Privada, pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (1994);

Professor Universitário há 30 anos.

Professor Co orientador de Mestrado da Fundação Universitária Ibero Americana- FUNIBER- Espanha, desde 2007.

Atuou com Coordenador de Curso de Administração em diversas Faculdades em Brasília e entorno.

Autor de 45 livros, e conteudista de mais de 200 apostilas para concursos públicos.

É Gestor de Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo do Distrito Federal. Integrante do Grupo de Estudos do Grupo de Pesquisas em Palmeiras da Amazônia-LABPALM, do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia-INPA.

Perito Judicial- especialidade- Meio Ambiente

Consultor da SAVIATO AMBIENTAL- desenvolve projetos nas áreas de Biodiversidade, Conservação, Turismo de pesca e demais assuntos satélites.

Contato: profjc65@hotmail.com 61 98271-2019

## **JEFFERSON DAVI FERREIRA DOS SANTOS**

Graduado em Ciências Navais- Administração pela Escola Naval (2012).  
Pós-Graduado em Gestão Pública- 420h pela Universidade Cândido Mendes (2017),  
Gestão Escolar pela DOM BOSCO Educacional (2017) e  
Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais Intendentes pelo CIANB (2017).  
Pós Graduação em Gestão Pública pela UFRJ.  
Mestrado em Contabilidade (2018), com foco em CASP na FUCAPE-RJ.  
Tem experiência e interesse de pesquisa na área de Educação e Administração, com ênfase em Administração Pública e Orçamentária.  
Atualmente cursando Doutorado Profissional em Administração e Contabilidade na FUCAPE Business School.  
Professor do Instituto Federal do Mato Grosso -Campus Parecis.  
E-mail: jefferson\_davi@hotmail.com

© 2023 Edição brasileira  
by Home Editora  
© 2023 Texto  
by Autor  
Todos os direitos reservados

Home Editora  
CNPJ: 39.242.488/0002-80  
www.homeeditora.com  
contato@homeeditora.com  
9198473-5110  
Av. Augusto Montenegro, 4120 - Parque Verde, Belém - PA, 66635-110

**Editor-Chefe**

Prof. Dr. Ednilson Souza

**Revisão e diagramação**

Autor

**Capa**

Worges Editoração

**Produtor editorial**

Laiane Borges

**Catálogo na publicação**  
**Home Editora**



G393

Gestão de pessoas/ Jose Carlos Guimaraes Junior, Jefferson Davi Ferreira dos Santos. – Belém: Home, 2023.

Livro em PDF

78 p., il.

ISBN: 978-65-84897-53-3

DOI: 10.46898/home.487f3e7a-8944-4a55-8ba8-f107af7367c4

1. Gestão de pessoas. I. Guimaraes Junior, Jose Carlos. II. Santos, Jefferson Davi Ferreira dos. III. Título.

CDD 300

Índice para catálogo sistemático

I. Ciências Sociais.



**Attribution-NonCommercial 4.0  
International (CC BY-NC 4.0)**

Todo o conteúdo apresentado neste livro é de responsabilidade do(s)  
autor(es).

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-  
SemDerivações 4.0 Internacional.

### **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Ednilson Sergio Ramalho de Souza-UFOPA  
(Editor-Chefe)  
Prof. Dr. Laecio Nobre de Macedo-UFMA  
Prof<sup>a</sup>. Ma. Rayssa Feitoza Felix dos Santos-UFPE  
Prof. Me. Otávio Augusto de Moraes-UEMA  
Prof. Dr. Aldrin Vianna de Santana-UNIFAP  
Prof<sup>a</sup>. Ma. Luzia Almeida Couto-IFMT  
Prof. Me. Luiz Francisco de Paula Ipolito-IFMT  
Prof. Me. Fernando Vieira da Cruz-Unicamp  
Prof. Dr. Carlos Erick Brito de Sousa-UFMA  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Renata Cristina Lopes Andrade-FURG  
Prof. Dr. Clézio dos Santos-UFRRJ  
Prof. Dr. Rodrigo Luiz Fabri-UFJF  
Prof. Dr. Manoel dos Santos Costa-IEMA  
Prof<sup>a</sup>. Ma. Adriana Barni Truccolo-UERGS  
Prof. Me. Alisson Junior dos Santos-UEMG  
Prof. Me. Raphael Almeida Silva Soares-UNIVERSO-SG  
Prof. Dr. Rodolfo Maduro Almeida-UFOPA  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné-Faccrei  
Prof. Dr. José Morais Souto Filho-FIS  
Prof. Me. Fernando Francisco Pereira-UEM  
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos-UEL  
Prof. Me. Antonio Santana Sobrinho-IFCE  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria de Fatima Vilhena da Silva-UFPA  
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins-IEMA  
Prof. Me. Darlan Tavares dos Santos-UFRRJ  
Prof. Dr. Daniel Tarciso Martins Pereira-UFAM  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Elane da Silva Barbosa-UERN

*“Acreditamos que um mundo melhor se faz com a difusão do conhecimento científico”.*

Equipe Home Editora

# GESTÃO DE PESSOAS

JOSÉ CARLOS GUIMARÃES JUNIOR, Ph.D  
JEFFERSON DAVI FERREIRA DOS SANTOS



Home Editora  
CNPJ: 39.242.488/0002-80  
[www.homeeditora.com](http://www.homeeditora.com)  
[contato@homeeditora.com](mailto:contato@homeeditora.com)  
9198473-5110  
Av. Augusto Montenegro, 4120 - Parque Verde, Belém - PA, 66635-110



9 786584 897533 >

