

UNIDADE 2 – SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

MÓDULO 1 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

01

1 - O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Mantendo a abordagem sistêmica, focalizaremos a organização ou a empresa, como um sistema aberto, dentro do qual entram vários tipos de recursos (materiais, financeiros, pessoas etc.) e do qual saem produtos diversos (produtos, serviços ou informações). O sistema aberto mantém uma contínua e constante interação com o ambiente externo, efetuando trocas: as entradas de recursos e informações ingressam no sistema que produz resultados, saídas, produtos, serviços ou informações.

Ao interagir com o ambiente, o sistema (Empresa) torna-se envolvido com as restrições a ele impostas. Estas, que são muito variadas, representam as ameaças sofridas pela organização, pois vão desde o preço dos produtos ou serviços, até a do capital, em nível tecnológico, à demanda de mão de obra etc. O sistema não opera livremente, mas dentro de determinados limites impostos pelo ambiente.

02

Uma organização opera juntamente com outras dentro de um ambiente do qual recebe as informações e dados para tomada de decisões que são levantados por meio de pesquisas de mercado, de fornecedores, da conjuntura econômica, pedidos de clientes, da troca ou transação, etc.

A empresa consegue estas informações por meio de pesquisa de mercado, pesquisa de fornecedores, conjuntura econômica, pedidos de clientes etc.

De todos os aspectos envolvidos no sistema organizacional, interessa-nos especificamente o fato de que as pessoas ingressam e saem do sistema, gerando uma dinâmica particular que será analisada adiante.

03

2 - MERCADO DE PESSOAL E MERCADO DE TRABALHO

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

- lugar onde antigamente se efetuavam trocas de mercadorias; portanto, o local físico onde os vendedores se encontravam com os compradores;
- um "espaço econômico" em que se realizam trocas de bens, produzidos com relativa "liberdade" (isto é, com um mínimo de intervenção do poder público ou de outra autoridade);
- a área geográfica ou territorial dentro da qual as forças de oferta e procura convergem para estabelecer um preço comum.

Na realidade, a palavra mercado apresenta três aspectos importantes como:

uma dimensão de espaço, de área física, geográfica ou territorial. Localidades diferentes traduzem mercados diferentes. O mercado de trabalho do nordeste brasileiro é, por exemplo, diferente das outras regiões do país.



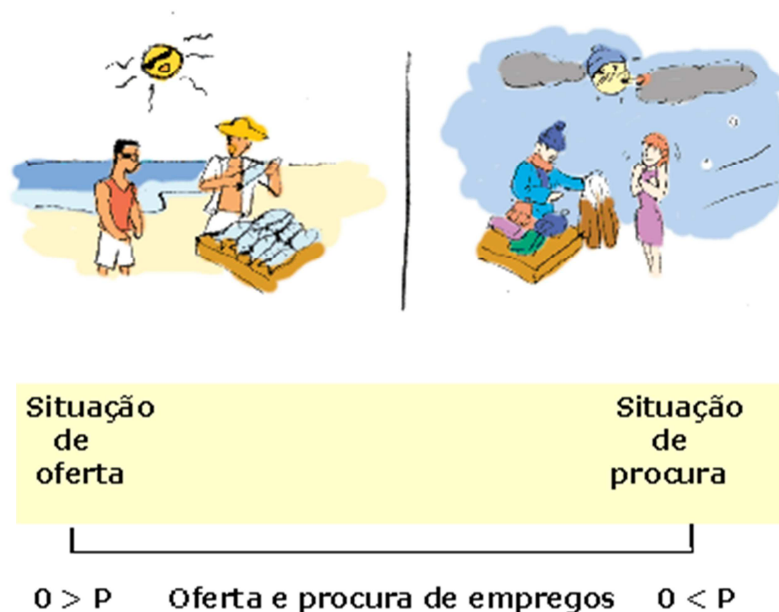
uma dimensão de tempo, de época. Em épocas diferentes um mesmo mercado pode apresentar características diferentes: o mercado de trabalho no último trimestre de cada ano é aquecido e apresenta características diferentes em relação ao primeiro trimestre.

Mercado de Trabalho

É constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pelas organizações e suas oportunidades de emprego.

04

uma dimensão de oferta e de procura. Cada mercado é caracterizado por oferta e disponibilidade de algo e, simultaneamente, pela procura e demanda de algo.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.147.

Como pontos de referência, tomamos abaixo as três possíveis situações do mercado de trabalho:

$$\boxed{\text{Oferta}} = \boxed{\text{Procura}}$$

Oferta equivalente à procura: situação de relativo equilíbrio entre o volume de ofertas de emprego e o volume de candidatos para preenchê-las.

$$\boxed{\text{Oferta}} > \boxed{\text{Procura}}$$

Oferta maior do que a procura: situação em que ocorre acentuada disponibilidade de emprego: há excesso de ofertas de emprego por parte das organizações e escassez de candidatos para preenchê-las.

05

A situação de maior oferta de empregos acarreta as seguintes consequências para as organizações:

- a) elevados investimentos em recrutamento, resultando, mesmo assim, em volume de candidatos insuficiente ou abaixo do padrão de qualidade desejado;
- b) critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos para compensar a escassez de candidatos;
- c) elevados investimentos em treinamento de pessoal para compensar a inadequação dos candidatos;
- d) ofertas salariais mais estimulantes para atrair mais candidatos, provocando distorções na política salarial das organizações;

- e) elevados investimentos em benefícios sociais, tanto para atrair candidatos, como para reter o pessoal existente, pois qualquer substituição torna-se demorada e arriscada;
- f) ênfase no recrutamento interno como meio de fixar o pessoal e dinamização de planos de carreiras;
- g) forte concorrência entre as organizações que disputam o mesmo mercado de recursos humanos;
- h) os recursos humanos transformam-se em um recurso difícil e escasso, merecendo cuidados especiais.

06

A situação de oferta de empregos maior do que a procura também acarreta as seguintes influências para os candidatos:

- a) excesso de vagas e de oportunidades de empregos no mercado de trabalho;
- b) os candidatos escolhem e selecionam as organizações que lhes ofereçam as melhores oportunidades, cargos, salários e benefícios sociais;
- c) as pessoas se dispõem a sair das suas organizações para tentar oportunidades melhores no mercado de trabalho, aumentando a rotação de pessoal;
- d) simultaneamente, as pessoas sentem-se donas da situação e passam a fazer reivindicações de aumentos salariais e melhores benefícios sociais, tornam-se mais indisciplinadas, faltam e se atrasam mais, aumentando o absenteísmo.

07



Oferta menor do que a procura: situação em que há pouquíssima disponibilidade de ofertas de empregos por parte das organizações; há escassez de ofertas de emprego e excesso de candidatos para preenchê-las. Esta situação de procura de emprego acarreta as seguintes consequências para as organizações:

- baixos investimentos em recrutamento, pois há grande volume de candidatos que procuram espontaneamente as organizações;
- critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para melhor aproveitar a abundância de candidatos que se apresentam;
- baixíssimos investimentos em treinamento, pois a organização pode aproveitar os candidatos já treinados e com bastante experiência anterior;
- as organizações podem fazer ofertas salariais mais baixas, em relação à sua própria política salarial, pois os candidatos se mostram dispostos a aceitá-las;

- baixíssimos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação de pessoal;
- ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar o potencial humano, substituindo empregados por candidatos de melhor qualificação;
- não há competição entre as organizações quanto ao mercado de recursos humanos;
- os recursos humanos tornam-se fáceis e abundantes, não merecendo cuidados especiais.

08

A situação de maior procura de empregos também acarreta as seguintes influências para os candidatos:

- escassez de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho;
- os candidatos passam a concorrer entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, seja apresentando propostas de salários mais baixos, seja candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações profissionais;
- as pessoas procuram fixar-se nas organizações, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados;
- simultaneamente, as pessoas passam a não criar atritos junto às suas organizações, nem a dar asas a possíveis desligamentos, tornam-se mais disciplinadas, procuram não faltar nem se atrasar ao serviço.

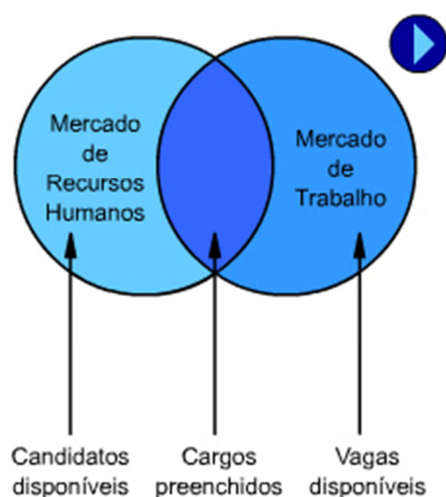
| Situação da oferta | Situação da procura |
|---|--|
| Excessiva quantidade de ofertas de vagas | Insuficiente quantidade de ofertas de vagas |
| Competição entre as empresas para obter candidatos | Falta de competição entre as empresas |
| Intensificação dos investimentos em recrutamento | Redução nos investimentos em recrutamento |
| Redução das exigências aos candidatos e abrandamento do processo seletivo | Aumento das exigências aos candidatos e maior rigor no processo seletivo |
| Intensificação dos investimentos em treinamento | Redução nos investimentos em treinamento |
| Ênfase no recrutamento interno | Ênfase no recrutamento externo |
| Desenvolvimento de políticas de fixação do pessoal (retenção do capital humano) | Desenvolvimento de políticas de substituição do pessoal (melhoria do capital humano) |
| Orientação para as pessoas e para seu bem-estar | Orientação para o trabalho e para a eficiência |
| Intensificação dos investimentos em benefícios sociais | Redução ou congelamento dos investimentos em benefícios sociais |

Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.150.

09

O mercado de recursos humanos - Há um contínuo intercâmbio entre o *mercado de recursos humanos* e o *mercado de trabalho*. Ambos interagem reciprocamente e estão sob contínua e mútua influência, como indica a ilustração.

Até certo ponto, o mercado de recursos humanos está parcial ou totalmente contido no *mercado de trabalho*.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.153.

Mercado de recursos humanos

É constituído pelo conjunto de indivíduos aptos em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pela população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando, isto é, pelo conjunto de pessoas empregadas (mercado de RH aplicado) ou desempregadas (mercado de RH disponível) e aptas ao trabalho.

10

3 - MODELOS DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento de recursos humanos é o processo de decisão a respeito das pessoas necessárias para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para realizar ação organizacional futura.

Embora nem sempre o planejamento de recursos humanos de uma organização seja feito por um órgão específico como o departamento de Recursos Humanos - DRH - a preocupação com a captação, seleção, treinamento e acompanhamento de funcionários é extremamente importante. Nas organizações industriais, por exemplo, o planejamento da *mão de obra* (pessoal ligado diretamente à produção

industrial) é desenvolvido em nível operacional e a curto e médio prazo pelo órgão responsável por planejamento e controle da produção (PCP).

11

Existem modelos de planejamento de recursos humanos que exigem a participação do órgão de pessoal. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, ao passo que outros são específicos para determinados setores da organização.

Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto: Neste modelo as necessidades de pessoal são dependentes da procura estimada do produto. A relação entre as duas variáveis - número de pessoas e volume de procura do produto - é influenciada por variações na produtividade, expansão, tecnologia e disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e oferta de recursos humanos da organização. Se houver um acréscimo de produtividade decorrente de expansão e/ou de mudança tecnológica, haverá uma redução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto. Esse acréscimo de produtividade poderá também provocar uma redução no preço do produto, de tal maneira que um possível aumento de vendas poderá aumentar as necessidades de pessoal. Assim, o aumento da produtividade sobre as necessidades de pessoal dependerá tanto da magnitude desse aumento como da elasticidade do preço do produto no mercado.

12

Modelo Baseado em Segmentos de Cargos: este modelo está voltado mais para o nível operacional da organização. É uma técnica de planejamento de pessoal utilizada em muitas empresas americanas de grande porte. O método de planejamento da "Standard Oil", por exemplo, consiste em:

- selecionar um "fator estratégico" para cada área funcional da empresa, isto é, um fator organizacional cujas variações afetem proporcionalmente as necessidades de mão de obra (exemplo: nível de vendas, capacidade de produção, plano de expansão, etc.);
- determinar os níveis, histórico e futuro, apresentados em cada fator estratégico;
- determinar os níveis históricos de mão de obra por área funcional;
- projetar os níveis futuros de mão de obra para cada área funcional, correlacionando-os com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

Outras empresas, como a IBM, preferem calcular suas necessidades totais de pessoal com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos (ou famílias) de cargos de sua força de trabalho.

13

Modelo baseado no fluxo do pessoal: é um modelo que procura caracterizar o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A verificação histórica e o acompanhamento desse fluxo permitem uma predição, em curto prazo, das necessidades de pessoal da organização. Trata-se de um modelo vegetativo, adequado para organizações estáveis, isto é, sem planos de expansão.

Este modelo também pode ser usado para prever as consequências de outras contingências, como a política de promoções ou a diminuição do recrutamento ou da rotação de pessoal. É muito útil para a análise do planejamento de carreiras quando a organização adota uma política vigorosa nesse sentido.

14

Modelo Integrado: o modelo integrado é mais amplo e compreensivo. O planejamento de pessoal deve levar em conta quatro fatores ou variáveis, a saber: volume de produção, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura e planejamento de carreiras.

Por meio do modelo integrado, o planejamento de pessoal deve considerar a mutável composição da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas.

O modelo integrado é um modelo sistêmico e total de planejamento de pessoal. Por ser cíclico, o planejamento de pessoal admite reciclagens, como demonstra o laço de retroação.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.158

Um aspecto importante no planejamento de RH - notadamente nos modelos de fluxo do pessoal e no modelo integrado - é que nem sempre a organização conta com 100% do seu efetivo. Se a organização não considerar a rotatividade (*turnover*) e o absenteísmo do seu pessoal, o seu planejamento de pessoal estará furado, se, por exemplo, o índice de rotação de pessoal for de 3% e o índice de absenteísmo for de 2%, a organização poderá contar com 95% do seu efetivo. Para compensar a rotatividade e o absenteísmo, se estes não puderem ser evitados, a organização precisará de 5% a mais de pessoas para manter a sua força de trabalho em 100%.

De modo geral, o planejamento de pessoal depende de:

- necessidades da organização quanto aos seus recursos humanos;
- situação do mercado de recursos humanos;
- rotatividade de pessoal;
- absenteísmo.

Assim, o planejamento de pessoal precisa partir de um conhecimento profundo a respeito de rotação do pessoal e do absenteísmo, assuntos que serão tratados a seguir.

Rotatividade (turnover)

É a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Absenteísmo

Absenteísmo ou ausentismo é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho.

15

4 - ROTATIVIDADE

Um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional é a rotatividade de pessoal ou *turnover*.

Geralmente, a rotação de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

A organização, como todo sistema aberto, caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados.

16

A organização, de um lado, "importa" recursos e energia do ambiente externo, na forma de matérias-primas, equipamentos, máquinas, tecnologia, dinheiro, financiamentos, pedidos de clientes, informações, pessoal, água, energia elétrica, etc.

Todos esses recursos e formas de energia são processados e transformados dentro da organização. Por outro lado, a organização "exporta" para o ambiente externo os resultados de suas operações e de seus processos de transformação, na forma de produtos acabados ou serviços, materiais usados, refugos, lixo, equipamentos obsoletos para substituição, resultados operacionais, lucro, entregas a clientes, informações, pessoal, poluição etc.

Entre os insumos que a organização "importa" do ambiente externo e os resultados que "exporta" para esse ambiente deve existir certo equilíbrio dinâmico capaz de manter as operações do processo de transformação em níveis satisfatórios e controlados. Se os insumos forem mais volumosos do que as

saídas, a organização tem seus processos de transformação congestionados e/ou seus estoques de resultados armazenados e paralisados. Se, ao contrário, os insumos forem bem menores do que as saídas, a organização não tem recursos para operar as transformações e continuar a produzir resultados.

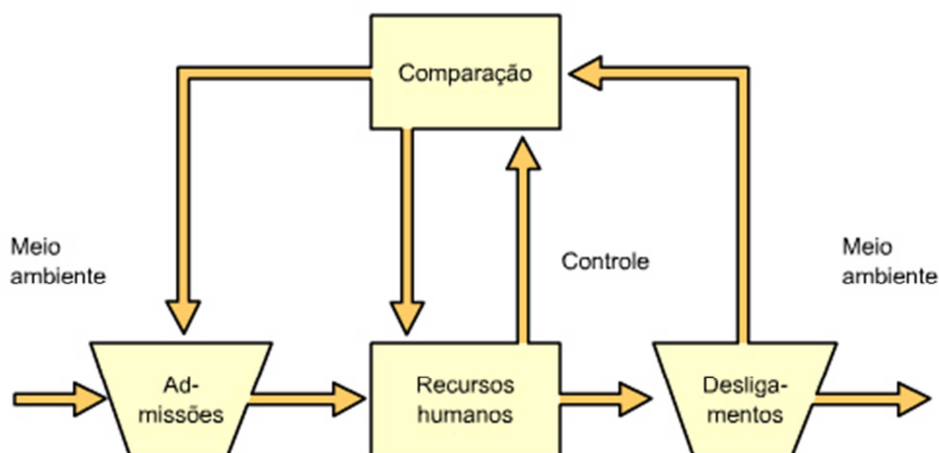
Assim, tanto a entrada como a saída de recursos devem manter entre si mecanismos capazes de se autorregular, mediante comparações, e de garantirem um equilíbrio dinâmico e constante. Esses mecanismos de controle recebem a denominação de retroação (*feedback*) ou realimentação.

17

A esse fluxo de entrada e saídas de pessoal, destacado na Figura III. 15, a seguir, demonstram a rotatividade de pessoal ou *turnover*. Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

A rotatividade de pessoal pode estar orientada de forma a inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações, reduzindo os resultados.

Contudo, algumas vezes, a rotatividade escapa ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam substancialmente de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, ocorre, geralmente, um aumento da rotação de pessoal.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.160.

Se a rotatividade, em níveis vegetativos, é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de seus recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado, então, a rotação encontra-se sob controle da organização.

O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal, segundo Chiavenatto (1995), fundamenta-se no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais, pode-se utilizar a fórmula abaixo:

- Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\left\{ \left[\frac{A + D}{2} \right] \div EM \right\} \times 100$$

Em que:

A = admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal, por exemplo, for de 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100% a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar tal fluxo de recursos humanos.

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no cômputo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados. Vejamos

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

em que:

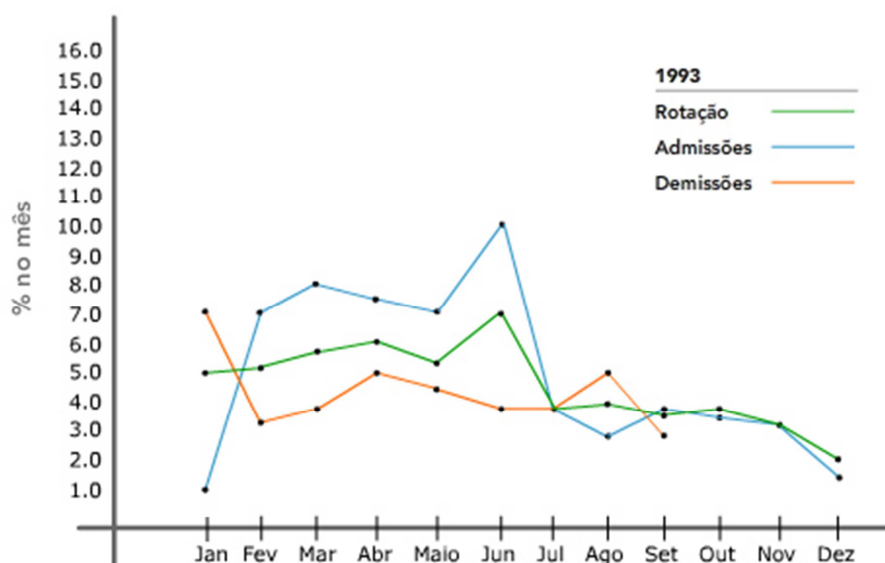
D = desligamentos

EM = efetivo médio no período.

Esta equação, por ser parcial, pode mascarar os resultados, por não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização, alterando o volume de recursos humanos disponíveis.

20

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixarem a organização, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p162.

Neste caso, o índice de *rotatividade* de pessoal cobre apenas as retiradas provocadas exclusivamente pela iniciativa dos empregados, permitindo que se possam analisar as saídas decorrentes puramente da atitude e do comportamento do pessoal, isolando-se as saídas causadas pela ação proposital da organização.

21

DIAGNÓSTICO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Assim como os sistemas, a organização tem um ou vários objetivos a alcançar. O sistema é eficaz à medida que alcança esses objetivos com um mínimo de recursos, esforços e tempo. Um dos principais problemas na administração de um sistema é exatamente medir e avaliar seu funcionamento por intermédio de seus resultados e de adequada utilização de seus recursos.

À proporção que os resultados de um sistema não são satisfatórios, ou seus recursos não são adequadamente utilizados, devem-se fazer certas intervenções no sentido de corrigir as inadequações e ajustar seu funcionamento.

O ideal seria criar um subsistema de controle automático (*feedback*), capaz de:

armazenar
processar e
recuperar

as informações sobre o funcionamento do sistema, o qual permita diagnosticar as correções e realizar os ajustamentos necessários, buscando melhorar o desempenho do sistema.

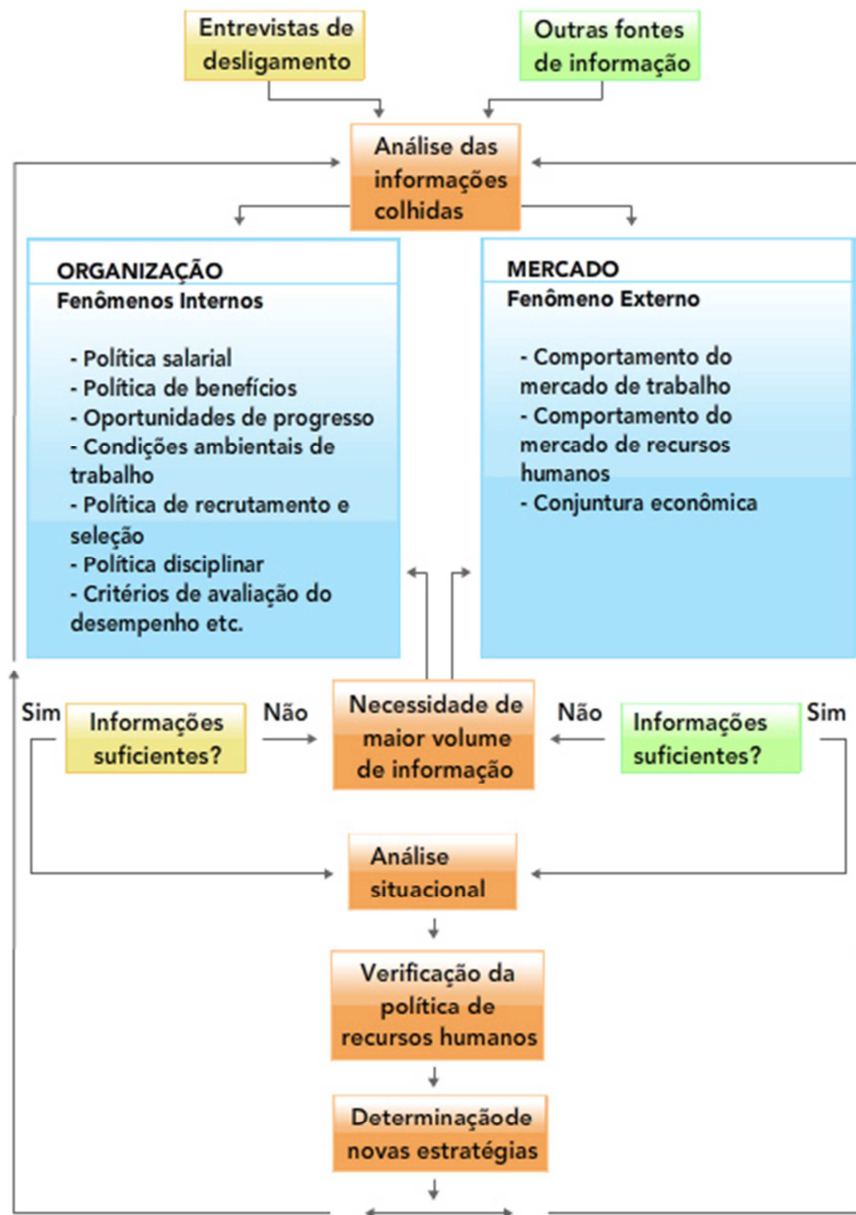
22

A *rotatividade* de pessoal não é uma causa, mas o efeito é a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos *internos* e/ou *externos* à organização.

Dentre os fenômenos externos que influenciam a rotatividade de pessoal podemos citar a situação e as oportunidades do mercado de recursos humanos e a situação econômica.

23

Dentre os fenômenos internos da organização que se refletem na rotatividade de pessoal podemos citar, entre outros, as estratégias de recrutamento, seleção e manutenção dos recursos humanos, as políticas de benefícios e salarial da organização, o tipo de relacionamento humano e o moral do pessoal, os programas de treinamento, etc.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.164.

24



As informações a respeito desses fenômenos internos e externos são obtidas por meio das entrevistas de **desligamento**. Essas entrevistas são feitas com as pessoas que se retiram, objetivam diagnosticar as falhas e corrigir as causas do êxodo de pessoal.

Entre os fenômenos **internos** responsáveis pelos desligamentos estão praticamente todos os itens que fazem parte de uma política de recursos humanos. Quando uma política de recursos humanos é inadequada, ela gera no pessoal uma atitude que predispõe à saída da organização. Um dos melhores indícios de uma boa política de recursos humanos é a permanência do pessoal na organização, sobretudo quando acompanhada da participação e dedicação das pessoas. Portanto, a entrevista de desligamento é um dos meios principais de verificar os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela organização. Costuma ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotação de pessoal.

Algumas organizações realizam a entrevista de desligamento apenas a empregados que solicitam, por iniciativa própria, sua demissão. Outras a aplicam indiferentemente a todos os empregados demissionários - tanto aqueles que solicitam demissão, como aqueles que são desligados por motivos da organização. Essa última posição possibilita desenvolver uma estatística completa sobre todas as causas dos desligamentos.

25

Como em toda entrevista, é necessário estabelecer um planejamento das etapas a serem seguidas. A preparação da entrevista deve abordar aspectos como a definição do local, do material necessário, a duração e os instrumentos que serão usados (questionários autoaplicativos, perguntas a serem feitas, etc.). Um ponto importante é a postura cordial e empática que o entrevistador deve ter. Não há "receita mágica" para a elaboração e realização da entrevista de desligamento, porém, deve-se levar em conta que os dados coletados podem ser de grande valia para a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Segundo Chiavenatto (1995) o custo da rotatividade de pessoal envolve:

a) **custos primários** da rotatividade de pessoal

- custos de recrutamento e seleção
- custo de registro e documentação
- custo de integração
- custo de desligamento

Custos de recrutamento e seleção

- despesas de emissão e processamento da requisição de empregado
- despesas de manutenção do órgão de recrutamento e seleção
- gastos com anúncios de jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento
- gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos
- despesas de manutenção do órgão de serviços médicos

Custo de registro e documentação

- despesas de manutenção do órgão de registro e documentação
- gastos com formulários, documentação, anotações, registros

Custo de integração

- despesas do órgão de treinamento
- custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém admitido em sua seção, rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração

Custo de desligamento

- despesas do órgão de registro e documentação relativas ao processamento de desligamento do funcionário, rateadas pelo número de empregados desligados
- custo das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador aplicado às entrevistas de desligamentos, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios subsequentes)
- custo das indenizações pelo tempo
- custo da antecipação de pagamentos relacionados com férias, 13º, aviso prévio, multa do FGTS

27

b) **custos secundários** da rotatividade de pessoal envolvem características qualitativas. Estão indiretamente relacionados ao desligamento e consequente substituição do empregado e incluem:

Reflexos na produção

- perda da produção causada pela vaga deixada pelo empregado desligado, enquanto não for substituído;
- produção geralmente inferior, pelo menos durante o período da ambientação do novo empregado no cargo;
- insegurança do novo empregado.

Reflexos na atitude do pessoal

- imagens, atitudes e predisposições que o empregado que se está desligando transmite aos colegas;
- imagens, atitudes e predisposições que o empregado que se está iniciando transmite aos colegas;
- influência de ambos sobre o moral e atitude do supervisor, do chefe, dos clientes e fornecedores e custo extralaboral;
- despesas de pessoal extra ou horas extras para cobrir a vaga existente ou para cobrir a deficiência inicial do novo empregado;
- tempo adicional de produção causado pela deficiência inicial do novo empregado;
- tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo empregado.

28

c) **custos terciários** da rotatividade de pessoal são os relacionados com os efeitos colaterais da rotação, que se fazem sentir no médio e no longo prazo. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos, os terciários são apenas estimáveis e incluem:

Custo Extrainvestimento

- aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção, reduzido em face das vagas existentes ou recém admitidos em período de ambientação e treinamento;
- aumento do volume de salários pagos aos novos empregados, quando a situação do mercado de trabalho é de oferta, intensificando a competição e a oferta de salários iniciais mais elevados no mercado de recursos humanos.

Perdas nos Negócios

- reflexos na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes em fase de ambientação;

A rotatividade de pessoal pelos seus aspectos complexos, quando acelerada, torna-se um fator de perturbação, em especial quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo. O certo é que em médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia como um todo e, em particular, ao empregado tomado individual ou socialmente em relação à sua família.

29

5 - ABSENTEÍSMO

O termo absenteísmo (ou ausentismo) é usado para definir as ausências dos trabalhadores no ambiente de trabalho. As causas são complexas e há vários estudos que procuram explicar as variáveis envolvidas nesse processo. Dentre as principais causas pode-se citar: doenças (relacionadas ou não ao trabalho), razões pessoais e familiares que afetam o funcionário, atrasos involuntários (falta de transporte, situações climáticas, etc.), baixa motivação ou políticas inadequadas da organização em relação à gestão de pessoas.

30

Para o cálculo de absenteísmo utilizaremos o modelo proposto por Chiavenatto (1995): Este cálculo procura refletir o percentual do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada.

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{nº de homens/dias perdidos por ausência de trabalho}}{\text{efetivo médio} \times \text{nº de dias de trabalho}} \times 100$$

As ausências de meios dias e os atrasos devem ser calculadas da seguinte fórmula:

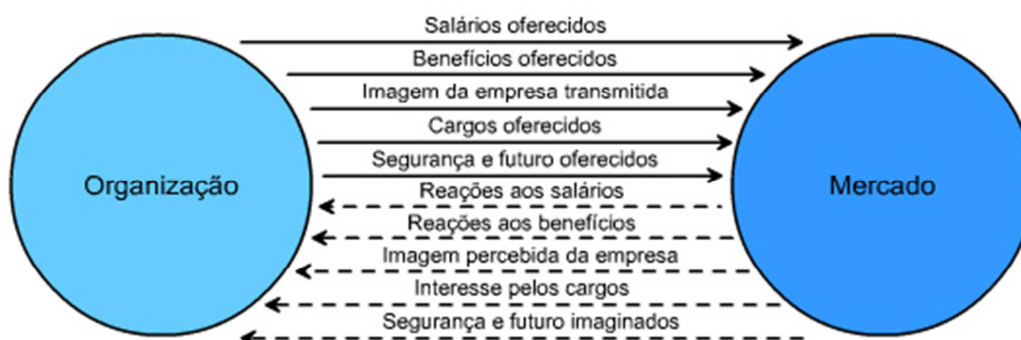
$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{total homens/horas perdidas}}{\text{total de homens / horas trabalhadas}} \times 100$$

Chiavenato (1995) cita que da mesma forma que a rotatividade de pessoal, o absenteísmo constitui um sério fator de incerteza e de imprevisibilidade para a organização, provocado pelo comportamento dos recursos humanos.

31

6 - RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Para que uma organização preencha as vagas disponíveis, a primeira etapa é o processo de recrutamento de pessoal que deve atrair os candidatos potencialmente qualificados para ocupar os cargos em aberto dentro da organização.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.176.

Com as informações obtidas na previsão de pessoal, define-se o quantitativo e os cargos que farão parte do recrutamento de pessoas, afim de seleção e contratação posterior. O recrutamento é importante, pois quanto mais candidatos, mais seletiva poderá ser a contratação.

32

Fontes de Recrutamento - É importante diagnosticar fontes supridoras de recursos humanos localizadas no mercado e que interessem especificamente, para nelas concentrar os esforços de recrutamento. Assim, as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento.

Para identificar e mapear fontes de recrutamento, de acordo com os requisitos que a organização exige dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: externa e interna.

Pesquisa Externa pertence ao Departamento de Recursos Humanos. Sua análise é feita de forma segmentada e observa os interesses da organização, ou seja, deve ser decomposta e analisada conforme as características exigidas pela organização em relação aos candidatos que visa atrair e recrutar.

Pesquisa Interna corresponde àquela sobre as necessidades da organização em relação a recursos humanos e quais as políticas que a organização pretende adotar no que tange ao seu pessoal.

A pesquisa interna geralmente envolve:

- elaboração de diretrizes de recrutamento, descrevendo os propósitos e objetivos da organização;
- organização do recrutamento e delegação de autoridade e responsabilidade apropriadas a essa função;
- listagem de requisitos necessários;
- utilização dos meios e técnicas para atrair as fontes de recursos humanos;
- avaliação do programa de recrutamento em função dos objetivos e resultados alcançados.

7 - SELEÇÃO DE PESSOAL

É o processo pelo qual os candidatos a um cargo são separados (escolhidos) e entrevistados.

A seleção depende da natureza do cargo. Após a recepção inicial e a triagem do provável funcionário, aplica-se alguma forma de teste de seleção. A entrevista faz parte do processo de seleção do candidato, como também a verificação das informações curriculares, como por exemplo, investigar as referências, fazer exames. O fator decisivo na seleção do futuro funcionário é examinar se o candidato atende ao que é exigido para a função. (Montana 1998).

O objetivo principal do processo de seleção de pessoas é escolher dentre os candidatos recrutados aquele que tenha maior probabilidade de:

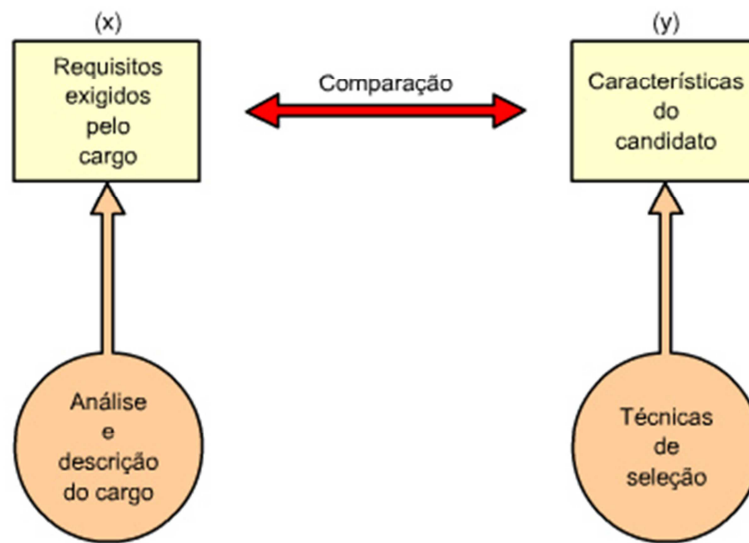
- Alinhar-se com a filosofia e política da organização;
- Integrar-se à equipe de trabalho;
- Estar capacitado para corresponder às necessidades e expectativas da organização.

Seleção de pessoal é a escolha do ser humano certo para o cargo certo, ou entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser mantido. As exigências da seleção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo.

A seleção deve ser tomada como um processo realista de comparação entre duas variáveis:

- 1) os requisitos do cargo – fornecida pela análise e descrição do cargo;
- 2) perfil das características dos candidatos que se apresentam - é obtida por meio da aplicação de técnicas de seleção.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.195.

Quando X é maior do que Y, dizemos que o candidato não tem condições para ocupar o cargo.

Quando X e Y são iguais, dizemos que o candidato tem as condições ideais para ocupar o cargo.

Quanto mais X for menor que Y, dizemos que o candidato tem mais condições do que as exigidas pelo cargo.

35

Essa comparação, entre x e y exige que a análise e a descrição do cargo sejam transformadas em uma ficha profissiográfica, a partir da qual o responsável pela seleção pode estruturar as técnicas e o próprio conteúdo do processo seletivo.

Uma vez feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante. Por uma questão política, o órgão responsável pela seleção nem sempre tem autonomia para indicar apenas um candidato entre os mais bem colocados, geralmente, há uma indicação daqueles que obtiveram as melhores posições no processo de seleção, porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é quase sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é de responsabilidade de linha (de cada chefe de unidade organizacional) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado).

8 - TÉCNICAS DE SELEÇÃO

O processo de seleção deve-se apoiar em algum padrão ou critério para adquirir validade. O padrão ou critério é extraído geralmente a partir das alternativas de informações conforme mencionadas:



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.201

1) Análise do cargo é o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige de seu ocupante, fatores de especificações) do cargo. São importantes para a seleção as informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir.

2) Aplicação da técnica dos incidentes críticos consiste na anotação sistemática e criteriosa que os chefes diretos devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado, que produziram um melhor ou pior desempenho no trabalho. Essa técnica visa localizar as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) nos futuros candidatos.

3) Análise de requisição de empregado consiste na verificação dos dados na requisição do empregado, preenchidos pelo chefe direto, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deve possuir. Sobretudo quando a empresa não tem um sistema de análise de cargos, o formulário de requisição de empregado deverá possuir campos adequados, nos quais o chefe direto possa especificar esses requisitos e essas características.

4) Análise do cargo no mercado quando se tratar de algum cargo novo, sobre o qual a empresa ainda não tem nenhuma definição a priori, nem mesmo o chefe direto, existe a alternativa de verificar, em

empresas similares, cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes.

5) Hipótese de trabalho é uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante (requisitos e características necessárias), como simulação inicial.

38

Entrevista de Seleção - Chiavenatto (1995) destaca que a técnica de seleção que mais influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um candidato ao emprego. Deve ser conduzida com habilidade técnica, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados.

É possível aperfeiçoar a precisão da avaliação por meio do treinamento contínuo de entrevistadores, da ordenação adequada do processo de entrevista ou da entrevista padronizada. A entrevista padronizada ou dirigida é aquela planejada para ultrapassar as limitações e os defeitos dos procedimentos ordinários de entrevista.

O entrevistador deve estar atento a alguns procedimentos durante a entrevista que facilitam a coleta de dados:

- Ambiente propício;
- Criar um clima adequado e simpático para o candidato;
- Entrevistado à vontade como um convidado;
- Adaptação do roteiro de entrevista às declarações do entrevistado;
- Traje e linguagens adequados para o ambiente e para a realidade do entrevistado;
- Ser bom ouvinte;
- Estar atento para a comunicação verbal e não-verbal do candidato;
- Eliminar quaisquer dúvidas que surjam ou que não ficaram esclarecidas durante a entrevista;
- Encerrar a entrevista de forma agradável e simpática.



RESUMO

O mercado de trabalho comporta-se a partir de oferta e procura, ou seja, disponibilidade e demanda de empregos, respectivamente. Tomamos as três possíveis situações do mercado de trabalho:

- 1. Oferta Maior do que a Procura:** situação em que ocorre acentuada disponibilidade de emprego: há excesso de ofertas por parte das organizações e escassez de candidatos para preenchê-las.
- 2. Oferta Equivalente à Procura:** situação de relativo equilíbrio entre o volume de ofertas e o volume de candidatos para preenchê-las, ou seja, de procuras de emprego.
- 3. Oferta Menor do que a Procura:** situação em que há pouquíssimas ofertas de empregos por parte das organizações e excesso de candidatos.

O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pela população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando, isto é, pelo conjunto de pessoas empregadas (mercado de RH aplicado) ou desempregadas (mercado de RH disponível) e aptas ao trabalho.

O planejamento de pessoas é o processo de decisão para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura. Antecipar a quantidade e qualidades necessárias à organização é extremamente importante.

Absenteísmo ou ausentismo é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho.

A flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente é chamada rotatividade; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

UNIDADE 2 – SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

MÓDULO 2 – ACOMPANHAMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

1 - SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Uma vez obtidos os recursos humanos, o passo seguinte é a sua aplicação como força de trabalho na organização. Isto quer dizer, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas na organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho.

As organizações só podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenhando adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas. Para isso, as organizações delineiam sua estrutura formal, definem órgãos e cargos, definem os requisitos e atribuições necessárias para os diferentes cargos.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.223.

A divisão do trabalho e a especialização provocam diferenciação de papéis. A organização visa racionalizar, estabelecendo rotinas para diminuir a insegurança dos participantes, aumentar as previsões e centralizar funções e controle. Surge então a burocracia. A burocracia é útil até o ponto que traz eficiência à organização.

À medida que novos membros ingressam na organização, eles precisam ser integrados aos seus papéis, por meio da socialização organizacional. Esta socialização é o conjunto de processos pelos quais um

novo membro aprende o sistema de valores, normas e padrões de comportamento requeridos pela organização por meio de:

- objetivos básicos
- meios pelos quais os objetivos serão alcançados
- responsabilidades básicas de cada membro
- padrões de comportamento requeridos para o desempenho eficaz do papel
- conjunto de regras ou princípios que asseguram a manutenção da identidade e integridade da organização

O grau em que o novo membro deve aprender esses valores, normas e padrões de comportamento dependem do grau de socialização exigido pela organização. Muitas vezes a socialização organizacional exige uma fase destrutiva ou descongeladora dos valores e padrões de comportamento previamente aprendidos pelo novo membro em outras organizações anteriores. Outras vezes, o processo de socialização envolve apenas a reafirmação de algumas normas mediante vários canais de comunicação existentes na organização ao longo do tempo e de instruções diretas obtidas dos supervisores e instrutores. Geralmente esse processo de socialização é conhecido como programa de integração de novos empregados.

03

2 - A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA DE PAPÉIS

Os papéis podem ser

- óbvios para o indivíduo, em virtude de seu conhecimento do processo técnico e da tarefa da organização, ou
- podem ser-lhe comunicados pelos outros membros da organização que solicitam ou dependem de seu comportamento para que possam atender de seus próprios cargos.

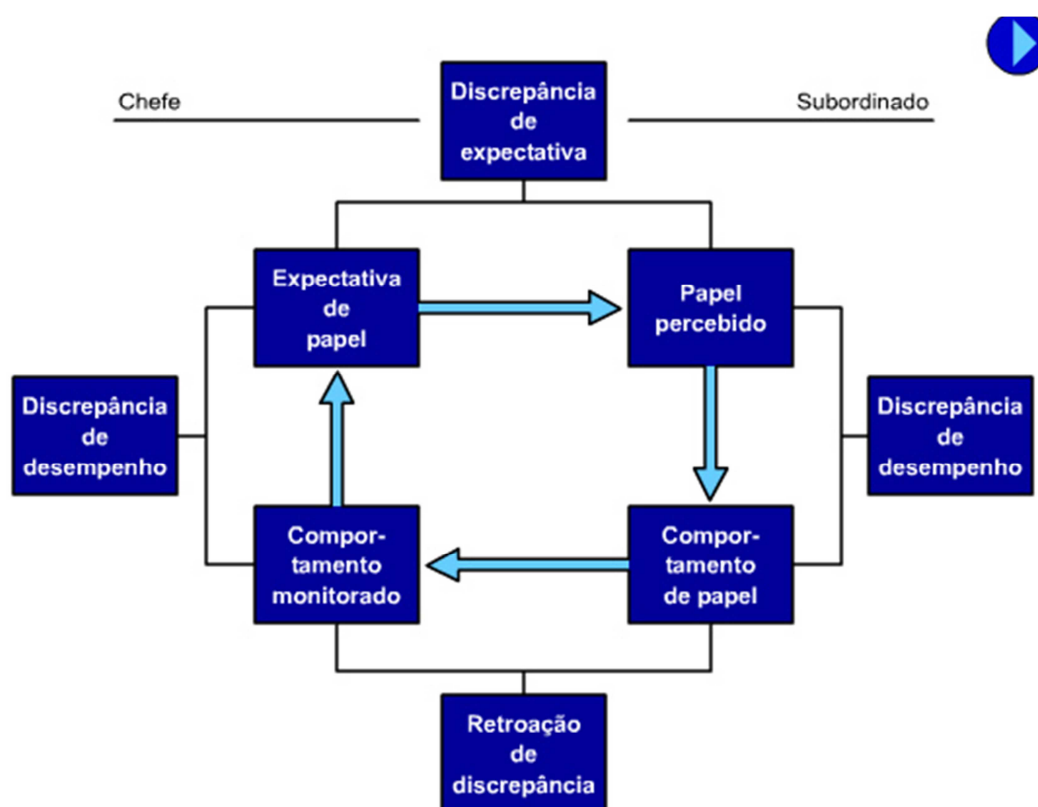
A organização, assim, pode ser considerada como papéis ou aglomerados de atividades esperadas dos indivíduos e de conjuntos de papéis ou de grupos que se superpõem, cada qual formado de pessoas que têm mais expectativas quanto a determinado indivíduo. A organização é uma estrutura de papéis. Mais do que isso: é um sistema de papéis.

Papéis

Papel refere-se ao conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização.

04

Desempenho de papel - O desempenho sofre influências. Na relação entre chefe e subordinado, por exemplo, quando o chefe explica ao subordinado 'o que deve fazer' ocorre a expectativa. Quando o subordinado recebe explicações e as interpreta pode ocorrer distorções provenientes do processo de comunicação entre eles. O subordinado passa a fazer aquilo que lhe foi atribuído, ao passo que o chefe passa a avaliar o desempenho do subordinado (monitoramento) e comparar esse desempenho com sua expectativa.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.227.

05

O desempenho nem sempre ocorre conforme expectativas, pois surgem discrepâncias:

- a) discrepância de expectativa:** diferença entre expectativa de papel transmitida pelo chefe e o papel percebido pelo subordinado. Nem sempre aquilo que o chefe explica é perfeitamente entendido;
- b) discrepância de papel:** diferença entre papel percebido pelo subordinado e o comportamento de papel que ele consegue desempenhar. Nem sempre aquilo que o subordinando entende que deve fazer ele consegue fazer ou é ou está capacitado para fazê-lo;

c) retroação da discrepância: diferença entre o comportamento do papel do subordinado e o comportamento monitorado pelo chefe. Nem sempre aquilo que o subordinado faz é adequadamente avaliado;

d) discrepância de desempenho: diferença entre o comportamento monitorado pelo chefe e a expectativa de papel que ele transmitiu ao subordinado. Nem sempre o que o chefe solicita é realmente executado pelo subordinado.

06

3 - DESENHO DO CARGO

Chiavenatto (1995) cita que o desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos e relações de cargo, no sentido de satisfazer requisitos técnicos, organizacionais, sociais e pessoais. Duas escolas administrativas contribuíram para o desenho do cargo, Administração Científica (Clássica =Taylor) e Humanismo (Relações Humanas).

Cita ainda que desenhar um cargo significa:

- definir o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar
- como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho)
- a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade)
- quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).

Cargo

Cargo é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. Posicionar um cargo em um organograma é definir quatro coisas: o seu nível hierárquico, a área ou departamento onde está localizado, o seu superior hierárquico (a quem presta responsabilidade) e os seus subordinados (sobre os quais exerce autoridade);

Cargo é entendido como um conjunto de funções (composto de tarefas ou atribuições determinadas) que ocupa uma posição formal no organograma.

07

MODELOS DE DESENHO DE CARGOS

Com base nas escolas de Administração Científica e de Relações Humanas, Chiavenatto (1995) reporta três modelos de desenhos de cargos:

a) **Modelo Clássico:** (Taylor, Fayol, Gant e Gilbreth) Baseia-se nos métodos científicos, visando o aumento da eficiência, modo de execução da tarefa, incentivos salariais e o método de trabalho (tempos e movimentos).

b) **Modelo de Relações Humanas** (Elton Mayo e Mary Parker Foilet):

Baseia-se nos aspectos humanísticos, focaliza o contexto do cargo e as condições de trabalho sob os quais os empregados realizam suas atividades. Preocupação com a integração das pessoas, relações humanas entre os empregados, satisfação das necessidades e elevação da moral do pessoal.

c) **Modelo de Recursos Humanos:** A preocupação básica é o desempenho dos empregados por meio de procedimentos e programas que promovam a criatividade, a autodireção e autocontrole na execução de suas atividades visando o alcance dos resultados organizacionais.

08

Ao sintetizar a ideia dos três modelos podemos citar:

- os três modelos determinam o desenho do cargo;
- os modelos tradicional e humanista apregoam que o cargo deve ser desenhado para um ambiente estável e previsível;
- o modelo de recursos humanos, considera o desenho do cargo como dinâmico, para um ambiente instável e imprevisível, em virtude das turbulências ambientais e adequação dos objetivos organizacionais a essas mudanças ambientais.

09

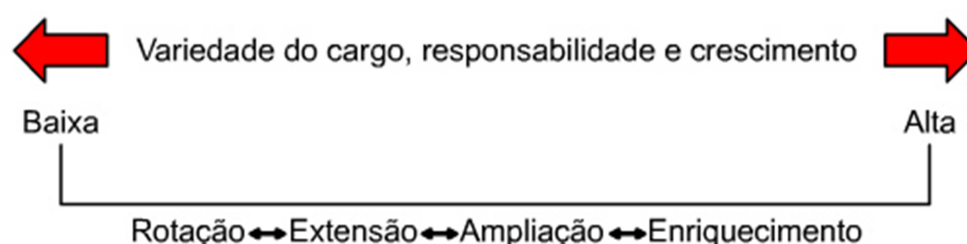
SATISFAÇÃO INTRÍNSECA NO CARGO

Vários autores procuraram verificar que tipos de condições devem existir para que um trabalhador encontre satisfação intrínseca como resultado do cumprimento de uma tarefa. Ou seja, quais as condições propiciam que um cargo contenha fatores motivacionais ou satisfacientes:

- é importante que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou falha das tarefas que possam decorrer de seus esforços. A dimensão de autonomia de um cargo relaciona-se com o grau em que um trabalho é cumprido por meio do resultado do próprio esforço. Elevada autonomia faz o trabalhador sentir que o que faz é seu. Com baixa autonomia, é muito raro o empregado sentir que o que faz é muito importante.
- o que é cumprido deve ser significativo para o indivíduo. Se um indivíduo sente que seu trabalho não faz diferença a ninguém, igualmente para ele, perderá o interesse em fazê-lo.

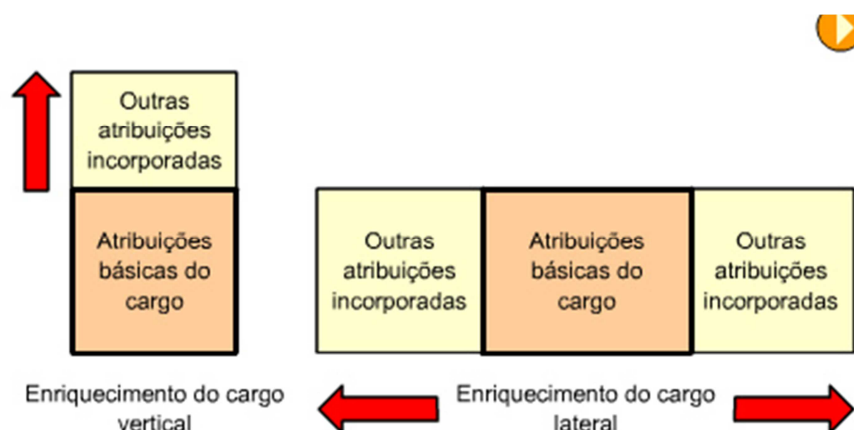
ENRIQUECIMENTO E AMPLIAÇÃO DO CARGO

A diferença entre ampliação e enriquecimento do cargo reside mais no sentido da conceituação do que da prática. A maior parte dos autores acentua que as diferenças entre rotação, extensão, ampliação e enriquecimento do cargo estão na gradativa variedade, responsabilidade e crescente oportunidade para o desenvolvimento pessoal. As diferenças são mais semânticas do que reais e podem ser mais bem descritas a partir do *continuum* seguinte:



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.236.

Enriquecimento do cargo para Herzberg (1966), apud Chiavenatto 1995, consiste deliberadamente em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo. Pode ser lateral (adição de responsabilidade do mesmo nível) ou vertical (adição de responsabilidades de nível gradativamente mais elevado).



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.236.

Ampliação do cargo para McGregor é o meio de trazer significação do trabalho e inovação, visando encorajar a aceitação de responsabilidades nos níveis mais baixos da organização, além de oferecer oportunidades significativas de satisfação das necessidades sociais e egoísticas.

Chiavenatto (1995) relata que os cargos podem ser ampliados horizontal ou verticalmente. Se um cargo de operador é expandido para que o ocupante faça uma maior variedade ou número de operações, o cargo é ampliado horizontalmente. Se o operador é envolvido no planejamento, na organização e na inspeção, bem como na exceção do seu trabalho, seu cargo foi ampliado verticalmente.

11

4 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho não é determinada somente pelas características individuais (necessidades, valores e expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas).

A qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos para a produtividade tais como: motivação, adaptabilidade às mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e desafios. Assimila duas posições: de um lado a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e de outro o interesse da organização quanto aos seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

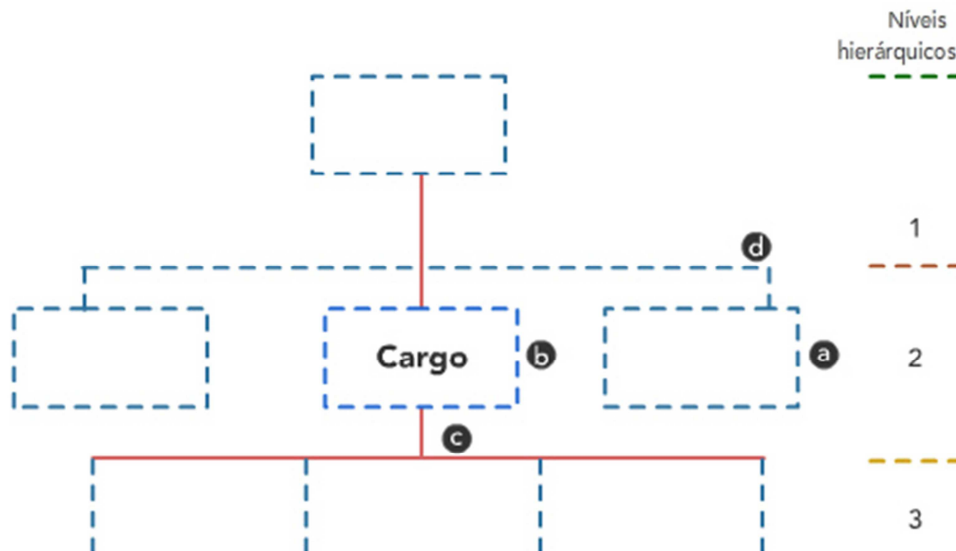
Com a divisão do trabalho e a especialização funcional, as atividades da administração de pessoal estão descritas e especificadas de acordo com as tarefas, deveres e responsabilidades. Estes itens determinam os requisitos necessários ao ocupante do cargo, ou seja, o perfil de profissional que o cargo exige.

Qualidade de vida

Representa o grau em que os indivíduos da organização são capazes de satisfazer as necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização.

12

O conceito de cargo baseia-se em algumas noções sobre os conceitos de tarefa, atribuição e função:



- a** = nível do cargo dentro da hierarquia do organograma.
- b** = subordinação, ou seja, a quem o ocupante do cargo se reporta.
- c** = supervisão, ou seja, a quem o ocupante do cargo supervisiona.
- d** = relações formais colaterais, ou seja, quais as comunicações laterais o ocupante do cargo mantém com outros cargos.

Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. 3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.240

Tarefa

São atividades individualizadas e executadas por um ocupante de cargo, geralmente refere-se a cargos simples e repetitivos, como os cargos de horistas ou operários.

Atribuição

Refere-se a cargos que envolvem atividades mais diferenciadas, como os cargos de mensalistas ou empregados.

Função

Um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou atribuições (cargos mensalistas) é exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo ou indivíduo que, sem ocupar um cargo, desempenha uma função provisória ou definitivamente. Para que um conjunto de tarefas ou atribuições constitua uma função, é necessário que haja reiteração em seu desempenho.

13**DESCRIÇÃO DE CARGOS**

Chiavenatto (1995) diz que a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos. E o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que se faz), a periodicidade (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) os objetivos do cargo (por que faz).

| DESCRIÇÃO DE CARGO | | |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|
| Título do Cargo: | Data da emissão: __/__/__ | Data da revisão: __/__/__ |
| Código: | | |
| Departamento: | Diretoria: | |
| Descrição sumária: | | |
| Descrição detalhada: | | |

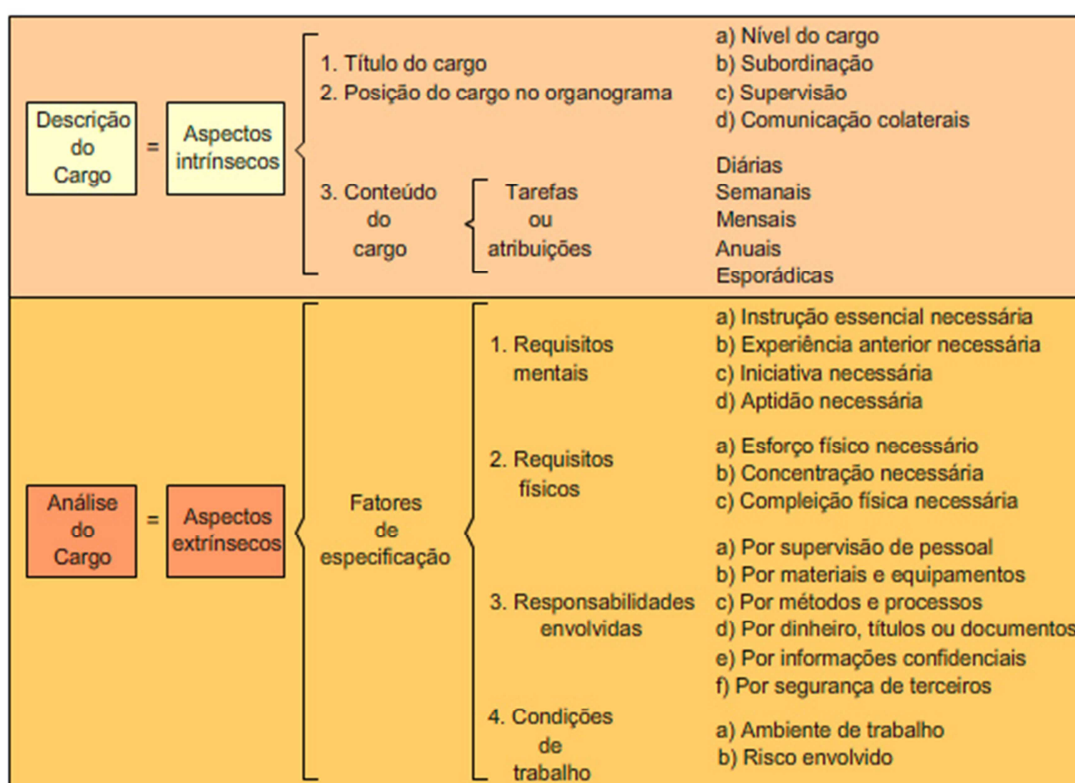
Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.241.

14**ANÁLISE DE CARGOS**

Feita a descrição, segue-se a análise do cargo. Ou seja, ao ser identificado o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), passa-se a analisar o cargo em relação aos aspectos extrínsecos, aos requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante.

A descrição do cargo se preocupa com o conteúdo (o que faz, quando faz, como faz e por que faz). É um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha.

A análise do cargo, segundo Chiavenatto (1995), pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado. É uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Quais requisitos físicos e intelectuais que o ocupante deverá ter para desempenhá-lo.

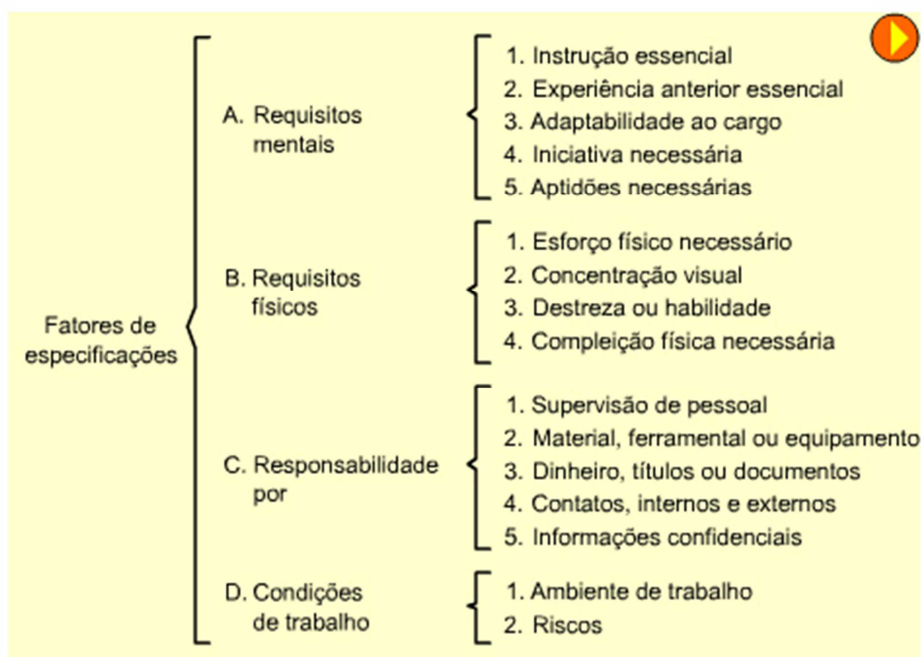


Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.242.

15

A ESTRUTURA DA ANÁLISE DE CARGOS

Um modelo previamente definido pode descrever os cargos facilitando a geração de informações diversas sobre os mesmos. Como por exemplo:



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.245.

16

Os cargos podem ser descritos em toda sua complexidade, conforme ficha exemplo a seguir:

ANÁLISE DO CARGO

Requisitos Mentais:

- Instrução essencial de segundo grau: Secretariado ou equivalente, abrangendo estenodatilografia.
- Experiência posterior: 6 a 12 meses desenvolvendo prático em estenografia e familiarização com as normas e funções do componente.
- Aptidões acessórias: personalidade atraente e cortês; caráter muito discreto e responsável; boa redação, destreza, fluência oral; memória associativa de nomes, fatos e fisionomias; capacidade de síntese e também de desenvolvimento; coordenação mental e excelente raciocínio abstrato; noção de tempo e capacidade para prevenir e adaptar-se a novas situações.

Responsabilidade:

- Contatos: exigem discrição acentuada em assuntos confidenciais e tato para obter cooperação; trabalho onde a frequência exigida de contatos é muito acentuada.

Condições de Trabalho:

- Ambiente de trabalho: normal de escritório; trabalho geralmente em salas coletivas.

Alfa S.A
Título: SECRETÁRIA
Descrição Sumária: *Redigir em português, datilografar em inglês e português, programar reuniões, encaminhar visistas e manter arquivos.*

Descrição do Cargo

- Receber, classificar e distribuir correspondência (circular), pastas, relatórios e impoessos anotando sua devolução e arquivando.
- Taquigrafar corresponência e textos em português, datilografando-os.
- Devolver textos e assuntos básicos recebidos, para fins de correspondências a compilação de relatórios.
- Organizar e manter arquivos de documentos e cartas geralmente confidenciais e registros, determinando sua localização, quanto necessária, ou comunicando compromissos ao superior.
- Prevenir oportunamente necessidades básicas do componente como: material de escritório, serviços gerais, facilidades, requisições, pedidos, providenciando sua manutenção, atuar em encargos que constituem detalhes da tarefa do superior, lembrando-o e assistindo.
- Executar outras tarefas correlatas às já descritas, a critério de seu superior.

Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.246.

MÉTODOS DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Os métodos utilizados para Descrição e Análise de Cargos são:

- a) observação direta
- b) questionário
- c) entrevista direta
- d) métodos mistos

a) **observação direta:** é o mais utilizado, por ser o mais antigo e por sua eficiência. A análise do cargo é efetuada por meio da observação direta e dinâmica do ocupante em pleno exercício de suas funções enquanto o analista de cargos registra os pontos-chave de sua observação. Cargos rotineiros e repetitivos permitem uma observação direta, pois o volume de conteúdo manual pode ser verificado por meio de observação visual. Pode ser acompanhada de entrevistas para dissipar dúvidas durante a observação.

17

b) **questionário:** a análise é feita solicitando ao pessoal o preenchimento de um Questionário de Análise de Cargo, respondendo por escrito todas as indicações sobre o cargo, sobre seu conteúdo e sobre suas características. É importante a validação do questionário *a priori* antes de submetê-lo para verificar a pertinência e adequação das perguntas.

c) **entrevista:** consiste em recolher os elementos relativos ao cargo que se pretende analisar, mediante contato direto e verbal com o ocupante do cargo ou com o chefe direto. Pode obter informações sobre todos os aspectos do cargo, natureza e sequência das várias tarefas componentes e sobre os porquês e quandos. É feita com relação às habilidades requeridas pelo cargo e é possível cruzar informações obtidas com ocupantes de outros cargos similares, verificando discrepâncias.

e) **métodos mistos:** são combinações de dois ou mais métodos. A escolha dessas combinações deverá ser feita considerando-se certas particularidades a cada empresa, como o tempo, os objetivos da análise e descrição de cargos, o pessoal disponível para essa tarefa.

18

5 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

Pode ser definida como a avaliação sobre o desempenho profissional de um funcionário em um cargo por determinado período. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa.

Chiavenatto (1995) diz que a avaliação do desempenho dos indivíduos dentro de uma organização pode ser feita por meio de várias abordagens que recebem denominações como: avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional.

As práticas de avaliação de desempenho de recursos humanos não são novas. Desde que um ser humano deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado.



A avaliação de desempenho presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos no momento do planejamento das atividades entre o empregado e o seu supervisor imediato. Preconiza-se ainda que, no final do período planejado, momento da avaliação, o supervisor forneça *feedback* ao funcionário, sobre o seu desempenho, para ajudá-lo a eliminar falhas e alcançar um melhor desempenho.

As avaliações ainda podem ser reavaliadas entre colegas ou por comitês de avaliação.

A comissão de avaliação do desempenho - Em algumas organizações a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para este fim e constituída de elementos pertencentes a diversos órgãos ou departamentos. A avaliação é coletiva e cada membro terá igual participação e responsabilidade nos julgamentos.

Geralmente, a comissão é formada de membros permanentes e transitórios. Os permanentes e estáveis participarão de todas as avaliações, e seu papel será a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões e da constância do sistema. Entre os membros permanentes, devem constar um representante de alta direção na empresa, que assumirá a presidência da comissão, o responsável pela área de Gestão de Pessoas, os encarregados direta e indiretamente da avaliação.

Os membros transitórios participarão exclusivamente dos julgamentos dos empregados direta ou indiretamente ligados à sua área de atuação, terão o papel de trazer as informações a respeito dos avaliados e proceder o julgamento e a avaliação.

Avaliação do desempenho

É um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização: adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoção, incentivo ao bom desempenho, melhora das relações humanas entre supervisores e subordinados, estímulo à maior produtividade, retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo.

19

BENEFÍCIOS

a) para o supervisor:

- melhor avaliar o desempenho e comportamento dos subordinados;
- propor medidas e providências no sentido de melhorar o comportamento dos seus subordinados;
- comunicar-se com seus subordinados.

b) para o subordinado:

- conhecer as regras do jogo, os aspectos do comportamento e desempenho que a empresa valoriza;

- conhecer as expectativas do chefe (momento do planejamento) a respeito do desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do supervisor;
- identificar providências quanto à melhoria do seu desempenho (treinamento), e as que ele deverá tomar (autocorreção) na execução das tarefas;

c) para a organização:

- analisar condições de avaliar seu potencial humano e definir a contribuição dos empregados;
- identificar empregados que necessitam de reciclagem e selecionar os que têm condições de promoções ou transferências;
- dinamizar a política de RH, estimular a produtividade, melhorar o relacionamento humano.

20

OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um instrumento, para melhorar os resultados das pessoas na organização.

Os objetivos fundamentais da avaliação segundo Chiavenatto (1995):

- "1) permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- 2) permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- 3) fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais."

21

Para alcançar este objetivo básico, melhorar os resultados das pessoas da organização, a avaliação de desempenho, segundo Chiavenatto, procura alcançar:

- adequação do indivíduo ao cargo;
- treinamento;
- promoções;
- incentivo salarial ao bom desempenho;
- melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- auto-aperfeiçoamento do empregado;
- informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- estímulo à maior produtividade;

- retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas etc.

(Chiavenato 1995)

22

6 - MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As técnicas podem variar entre níveis diferentes ou áreas diferentes. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas categorias de pessoas. A adequação da sistemática é fundamental para o bom funcionamento e obtenção de resultados. Para que a avaliação seja eficaz deve basear-se nos resultados das atividades do ser humano no trabalho e nunca em sua personalidade (pode ser uma avaliação complementar).

Método da Escala Gráfica: É o mais utilizado, é simples e requer cuidados, para evitar subjetividades e prejulgamentos do avaliador. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas, sentido horizontal, representam os fatores de avaliação e as colunas, os graus de avaliação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva, para evitar distorções. Quanto melhor esta descrição, maior a precisão do fator. Por outro lado, é dimensionado um desempenho naquele fator, que vai desde o fraco ou o insatisfatório até o último ou muito satisfatório. Daí o quadro gráfico de duas entradas horizontais (linhas) são colocados os fatores de avaliação e nas entradas verticais (colunas) são colocadas os graus ou graduações dos fatores. Exemplo:

| Fatores/Graus ótimo | Bom | Regular Ruim |
|---------------------|-----|--------------|
| Produção | | |
| Qualidade | | |

23

Vantagens do Método das Escalas Gráficas

- permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples;
- permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas;
- proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente.

Desvantagens do Método das Escalas Gráficas

- não permite muita flexibilidade ao avaliar, pois deve ajustar-se ao instrumento e não às características do avaliado;
- é sujeito às distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação;
- tende a bitolar e rotinizar os resultados das avaliações;
- necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e de influência pessoal dos avaliadores.

24

Método da Escolha Forçada - Desenvolvida por técnicos americanos, durante a 2ª Guerra para escolha de oficiais das Forças Armadas que deveriam ser promovidos.

Avalia o desempenho por meio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. O avaliador deverá escolher uma ou duas frases que mais se aplicam ao desempenho do empregado, daí a denominação do método.

As frases podem variar bastante. Há duas composições de frases:

- a) os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado;
- b) os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo. O supervisor o avaliador, escolhe as frases que mais se aplicam.

Exemplo:

| | |
|---------------------|-------------------------------|
| Funcionário: | João Bartolomeu |
| Cargo: | Assistente de produção |
| Seção: | Produção e divulgação |

| Descrição | Nº | + | - | Descrição | Nº | + | - |
|-------------------------|----|---|---|--------------------------------------|----|---|---|
| Faz apenas o que mandam | | | | Tem medo de pedir ajuda | | | |
| Tem pouca iniciativa | | | | Nunca se torna desagradável | | | |
| Cortês com terceiros | | | | Interrompe constantemente o trabalho | | | |
| Merece toda confiança | | | | Tem bom potencial a ser desenvolvido | | | |

25

Vantagens do Método da Escolha Forçada

- proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais;
- elimina o efeito de generalização;
- sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Desvantagens do Método da Escolha Forçada

- sua elaboração e montagem é complexa, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;
- é um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;
- quando utilizado para desenvolvimento de recursos humanos, necessita de uma complementação de informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.

26

Método de Pesquisa de Campo - É um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, mediante as quais se verifica e avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análises de fatos e situações. É um método que permite um diagnóstico do desempenho como também a possibilidade de planejar com o supervisor seu desenvolvimento no cargo e na organização.

Um dos problemas de planejamento e desenvolvimento de RH nas organizações é a necessidade de retroação de dados do desempenho. Nesse sentido, o método pode ter uma enorme aplicação, pois permite avaliar o desenvolvimento, e acompanhar o desempenho do empregado.

Características

Características:

- **avaliação inicial:** avaliação do desempenho;
- **análise suplementar:** após a avaliação inicial esse desempenho é avaliado com mais profundidade;
- **planejamento:** analisado o desempenho faz-se um plano de ação para o funcionamento que pode envolver: aconselhamento ao empregado, readaptação do empregado, treinamento, desligamento ou substituição, promoção e manutenção do cargo atual;
- **acompanhamento:** trata-se de uma verificação do desempenho de cada funcionário.

27

Vantagens do Método Pesquisa de Campo

- É o método mais completo de avaliação;
- Acentua a responsabilidade linha e a função de *staff* na avaliação de pessoal;
- Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da Gestão de Pessoas;
- Quando precedido das duas etapas preliminares de análises da estrutura de cargos e análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias, permite ao supervisor uma visualização não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, mas das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos;
- Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao supervisor uma assessoria, e ao mesmo tempo, um treinamento de alto nível na avaliação do pessoal.

28

RESUMO

Este módulo é constituído de: Descrição e análise de cargos e Avaliação do desempenho humano

Uma vez obtidos os recursos humanos, o passo seguinte será a sua aplicação como força de trabalho na organização. Ou seja, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas na organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho.

A descrição e análise de cargos envolvem os conceitos de:

Papel - é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização.

Cargo: é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. Posicionar um cargo em um organograma é definir quatro coisas: o seu nível hierárquico, a área ou departamento onde está localizado, o seu superior hierárquico (a quem presta responsabilidade) e os seus subordinados (sobre os quais exerce autoridade).

Desenho do Cargo - é a especificação do conteúdo, dos métodos e relações de cargo, no sentido de satisfazer requisitos técnicos, organizacionais, sociais e pessoais. Duas escolas administrativas contribuíram para o desenho do cargo, Administração Científica (Clássica =Taylor) e Humanismo (Relações Humanas)

Desenhar um cargo significa:

- definir o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar;

- como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho);
- a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade);
- quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).

MODELOS DE DESENHO DE CARGOS

O desenho dos cargos é o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações. Duas diferentes escolas administrativas contribuíram para o projeto e o desenho dos cargos.

a) Modelo Clássico: (Taylor, Fayol, Gant e Gilbreth) salienta que, por meio de métodos científicos, poderiam projetar cargos e treinar pessoas para se obter a máxima eficiência.

b) Modelo de Relações Humanas (Elton Mayo e Mary Parker Foilet):
Focaliza mais o contexto do cargo e as condições sob as quais é desempenhado o trabalho do que o conteúdo do cargo ou a sua execução.

Modelo de Recursos Humanos: O tratamento é mais complexo porque o administrador deve alcançar altos níveis de desempenho por meio da aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e autocontrole dos membros.

2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

É um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização: adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoção, incentivo ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre **supervisores e subordinados**, **estímulo** à maior produtividade, retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo.

01

UNIDADE 2 – SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

MÓDULO 3 – GERENCIAMENTO DE CARREIRAS NA ORGANIZAÇÃO

1 - SISTEMA DE RECOMPENSA E PUNIÇÃO

Uma organização viável, do ponto de vista de pessoas, é aquela que não apenas capta e aplica os seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.

O subsistema de manutenção de pessoas é composto dos itens:

Compensação
Benefícios sociais
Higiene e segurança no trabalho
Relações trabalhistas

Os itens compensação e benefícios compõem o sistema de recompensas (salários direto e indireto) da organização.

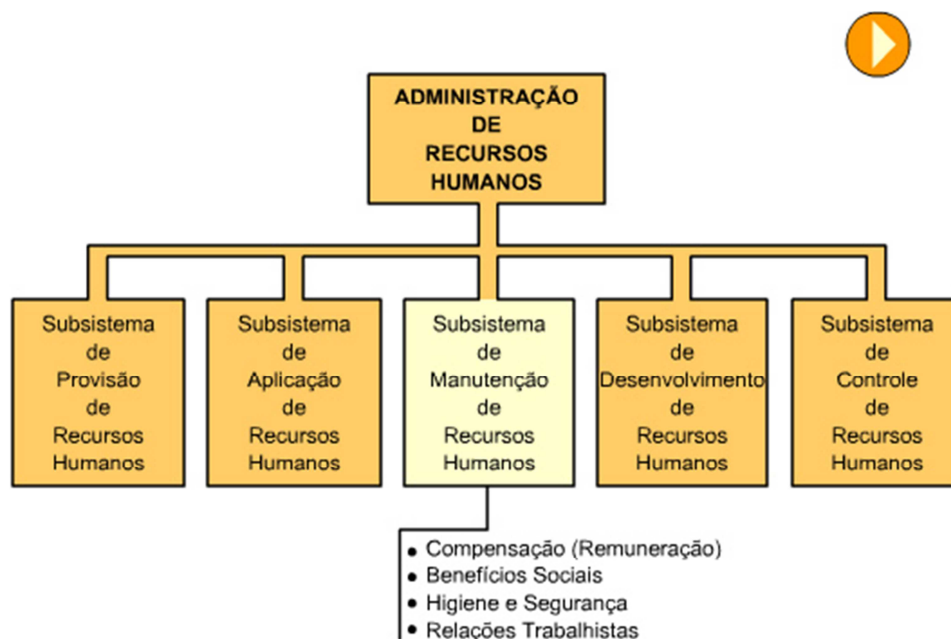
Toda organização tem um sistema de recompensas, isto é, incentivos para estimular certos comportamentos, punições (castigos ou penalidades) para coibir tipos de comportamentos considerados indesejáveis pela organização.

02

Sistema de recompensas é o pacote de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros junto com os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Exemplos

Sistema de Punição – Consiste nas medidas disciplinares empregadas para orientar o comportamento das pessoas que se desviam dos rumos esperados. Em casos extremos, são usadas para castigar a reincidência (suspensão no trabalho) ou afastar (desligamento).

Ambos, o *sistema de recompensas* (salários, benefícios, promoções etc.) e o de *punição* (ações disciplinares etc.) constituem os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.294.

Exemplos

Não apenas salários, pensões, promoções, mas outros, como: garantia de segurança no cargo, transferências para posições mais desafiantes que propiciam o crescimento.

03

As recompensas proporcionadas pela organização enfatizam a excelência do serviço e o grau de responsabilidade do empregado. Quais são elas?

- Aquelas vinculadas aos objetivos organizacionais - lucro/prejuízo;
- Aquelas aplicadas em decorrência do tempo de serviço e são concedidas automaticamente;
- Aquelas que atingem pequena proporção de indivíduos, de determinada faixa salarial, pelo desempenho excepcional;
- Aquelas que contemplam resultados departamentais ou globais, recompensas que são compartilhadas.

Esses tipos de recompensas são concebidos como retribuição pelo alcance de objetivos organizacionais. Na definição de uma organização estão implícitas três espécies de atividades:

- alcance de objetivos;
- manutenção do sistema interno (fazer a empresa funcionar);
- adaptação ao ambiente externo (visão da teoria de sistema e da contingência, no sentido de sobrevivência e crescimento em função das demandas do mercado).

A filosofia básica para o sistema de recompensa inclui:

- realimentação (*feedback*), reforçamento positivo do comportamento desejado;
- relacionamento das recompensas e punições com os resultados esperados;
- relacionamento das recompensas e das punições com uma concepção ampliada do cargo.

Recompensas

A recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos válidos (decisão de produzir).

04

Teoria da Iniquidade - Vimos que as pessoas e as organizações estão engajadas num complexo sistema de relações de intercâmbio: as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebem incentivos ou recompensas.

As contribuições que as pessoas fazem representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas. Nessa relação de intercâmbio cada pessoa percebe as suas próprias contribuições, ou investimentos, e as compara com as contribuições que as

outras pessoas oferecem à organização. Comparam também, as recompensas (retornos) que recebe com aquelas recebidas pelas outras pessoas. Essa comparação pode ser assim equacionada:

$$\frac{\text{Minhas recompensas}}{\text{Minhas contribuições}} = \frac{\text{Recompensas dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$$

Termos da equação indicam satisfação = **equidade**
Termos diferentes indicam insatisfação = **iniquidade**

Quando ocorre a iniquidade, a pessoa experimenta um sentimento de injustiça que aumenta na medida em que a iniquidade é maior.

A iniquidade existe quando a pessoa se sente subassalariada ou superassalariada. Quando o salário está acima ou abaixo do que o empregado acha justo para seu trabalho ocorre tensão. Se o salário está muito abaixo, resulta em raiva e, se está muito acima, em culpa.

05

2 - COMPENSAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

Um dos aspectos mais importantes na filosofia de uma organização é o que se relaciona com a sua política de salários. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado como nas relações com os empregados.

Composto Salarial - Diversos fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais) condicionam os salários, determinando os seus valores. Envolve os seguintes fatores:

- tipos de cargos;
- política salarial;
- capacidade financeira e desempenho da Empresa;
- situação do mercado de trabalho;
- conjuntura econômica;
- sindicatos e negociação coletiva;
- legislação trabalhista.

Salários

Salário consiste na retribuição em dinheiro, paga pela empresa ao empregado em função do cargo que exerce e serviços que presta. Assim, existe salário direto e salário indireto.

Salário Direto: é o salário percebido exclusivamente como contraprestação do serviço.

Salário Indireto: é o salário decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho, gratificação, prêmios participação nos lucros e horas extras.

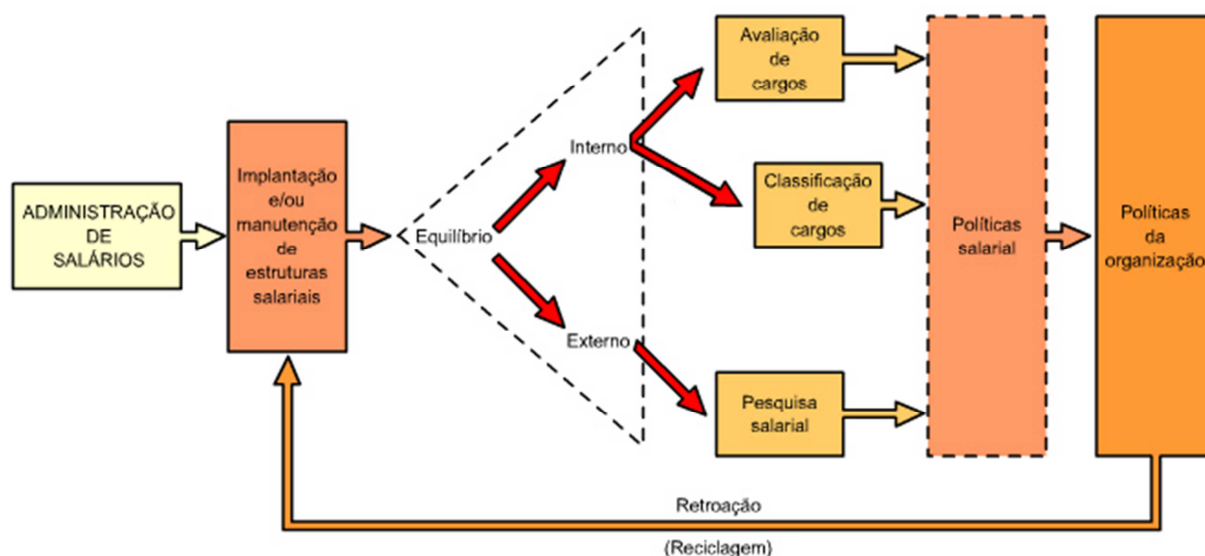
Salários Diretos adicionados aos **Salários Indiretos** forma o conceito de remuneração.

06

Administração de salários é um conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização com relação ao equilíbrio interno e externo.

O **equilíbrio interno** é alcançado por meio de informações internas obtidas por meio da avaliação e classificação de cargos, assentadas sobre um prévio programa de descrição e análise de cargos.

O **equilíbrio externo** é alcançado por meio de informações externas obtidas mediante pesquisa de salários. Com essas informações internas e externas, a organização define a **política salarial** e normaliza os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.306.

07

3 - CLASSIFICAÇÃO E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

É um meio de se determinar o valor e a posição relativos de cada cargo dentro da estrutura organizacional. O setor responsável por esta análise, de modo comparativo, procura determinar as posições com relação aos demais: as diferenças significativas entre os mesmos são estudadas a fim de

permitir uma distribuição equitativa dos salários dentro de uma organização, para neutralizar qualquer arbitrariedade.

Métodos de avaliação de cargos - É o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração.

Existem várias maneiras de determinar e administrar sistemas de pagamento. A avaliação de cargos está relacionada com a obtenção de dados que permitem uma conclusão acerca do valor para cada cargo, indicando as diferenças essenciais entre os cargos, seja quantitativa ou qualitativamente.

08

Os métodos podem ser divididos em dois grandes grupos:

| Não Quantitativos | Quantitativos |
|----------------------------|------------------------|
| escalonamento de cargos | comparação por fatores |
| categorias predeterminadas | avaliação por pontos |

Todos os métodos são comparativos (cargos entre si) ou compara os cargos com alguns critérios (categorias ou fatores de avaliação) tomados como base de referência.

| Base para comparação | Esquema de comparação | |
|-------------------------------|---|-------------------------|
| Cargo versus cargo: | 1. Escalonamento de cargos | • comparação de fatores |
| Cargo versus critério: | 2. Categorias predeterminadas (classificação de cargos) | • pontos |

Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.308.

09

O ponto de partida para qualquer avaliação de cargos é obter informação a respeito dos mesmos por meio de uma análise para se tomar decisões comparativas sobre eles. Tal avaliação enfatiza sua natureza e seu conteúdo e não as características das pessoas que os ocupam (perfil).

Fundamenta-se:

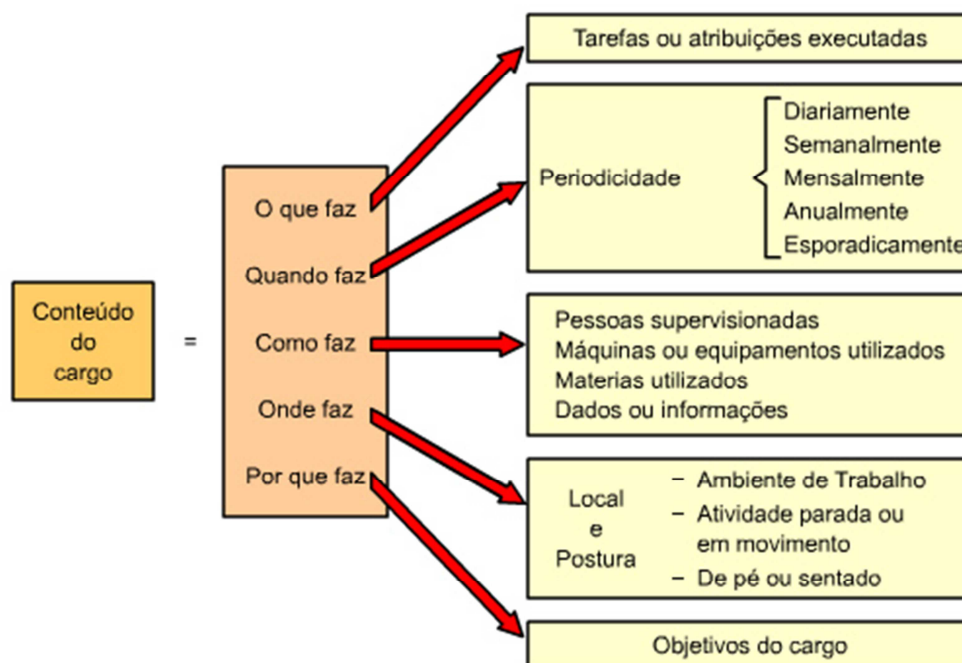
O que faz ▶ tarefas e atribuições

Quando faz ▶ periodicidade: mensal, semestral, diária

Como faz ▶ pessoas, máquinas, materiais, fundamentação teórica

Onde faz ▶ local e postura, ambiente de trabalho externo

Por que faz ▶ objetivo do cargo.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.308.

10

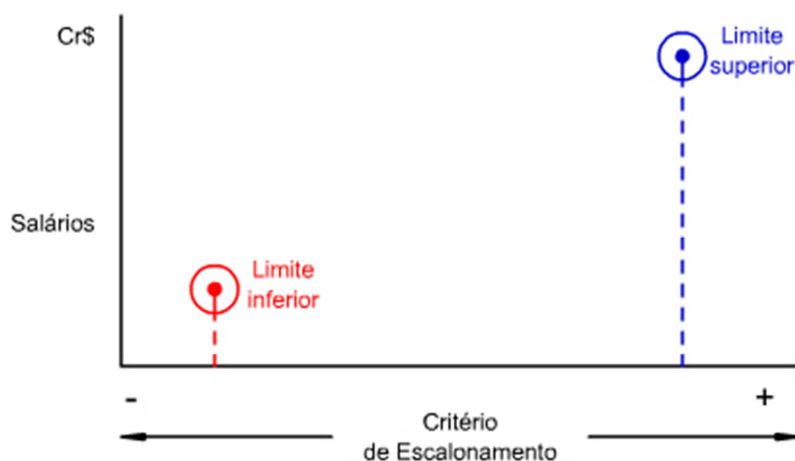
Método do Escalonamento do cargo: É também denominado método da comparação simples e consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação. Recebe também o nome de comparação cargo a cargo, pelo fato de que cada cargo é comparado com os demais em função do critério escolhido como base de referência.

Há duas maneiras de se aplicar o método do escalonamento, a saber:

Definição de limites: dispor os cargos em um rol em relação a alguns critérios de comparação:

- definir o critério de comparação entre os cargos (ex.: complexidade e importância em relação aos objetivos)
- definem-se, dois pontos extremos no escalonamento em relação ao critério escolhido limite superior - cargo que possui maior dose possível do critério escolhido, por exemplo: cargo mais complexo ou cargo mais importante limite inferior
- cargo que possui menor dose do critério escolhido; por exemplo: cargo menos complexo ou cargo menos importante

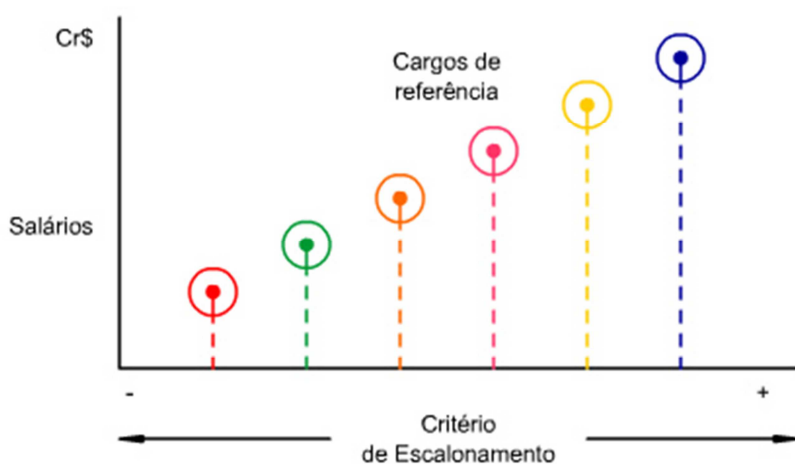
- comparam-se os demais cargos em função do critério, escalonando-os em um rol (é a classificação dos cargos).



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.310.

11

Definição dos cargos de referência: define-se o critério de comparação - definem-se os cargos de referência que representam as bases variadas do critério escolhido (1 cargo extremamente complexo, outro muito complexo, relativamente complexo, pouco complexo, não complexo).



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.311.

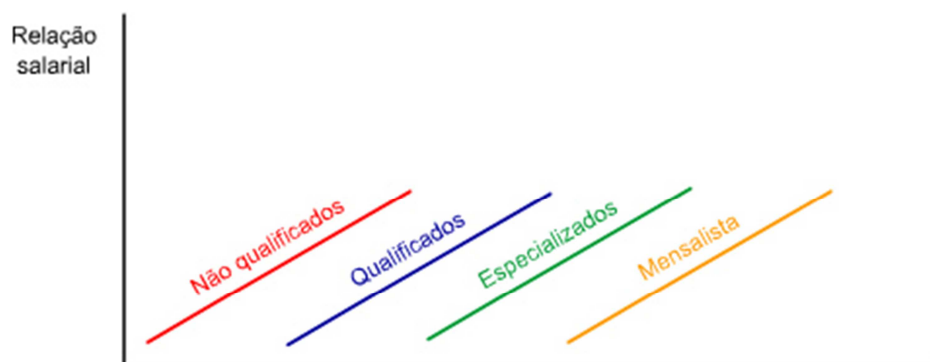
12

Método das Categorias Predeterminadas - É a divisão dos cargos a serem comparados em um conjunto com características comuns. A seguir faz-se o escalonamento simples em cada um deles.

| | | |
|-------------|-------------------------|--|
| Categoria 1 | Cargos não qualificados | trabalho rotineiro, requer pouca precisão e experiência restrita |
| Categoria 2 | Cargos qualificados | requer potencial mental ou alguma experiência geral e específica no desempenho de tarefas de certa variedade e dificuldade |
| Categoria 3 | Cargos especializados | requer espírito analítico e criador para a solução de problemas técnicos complexos e desenvolvimento de método |

13

Uma vez determinado o número de categorias mais apropriado para a organização (o que pode também ser tratado no nível sindical ou junto à Delegacia Regional do Trabalho), cada **categoria** deve ser claramente definida em nível de responsabilidade e de outros requisitos e demandas típicas de cada grau. As definições das categorias devem ser escritas e passam a constituir um padrão ou marco contra o qual os outros cargos são avaliados e encaixados no grau apropriado. Algumas vezes torna-se necessário estabelecer um cargo de referência, para cada categoria, a fim de facilitar o processo de comparação. Os critérios para a seleção dos cargos de referência são os mesmos já discutidos anteriormente no método do escalonamento. Sua finalidade é constituir um meio prático de classificar todos os cargos em uma organização, de acordo com as definições de categorias. Esta tarefa é atribuída a uma comissão de avaliação de cargos e os resultados são obtidos por meio de consenso de seus participantes.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.313.

14

Método da Comparação de Fatores - É uma técnica que engloba o princípio do escalonamento. É uma técnica analítica que compara os cargos com fatores de avaliação.

Eugene Benge (1941) propôs cinco fatores genéricos, a saber:

- requisitos mentais;
- habilidades requeridas;
- requisitos físicos;
- responsabilidade;
- condições de trabalho.

Este método exige algumas etapas que devem ser desenvolvidas após a análise dos cargos. São elas:

- a) **Escolha dos fatores de avaliação** - Os fatores constituem os critérios de comparação, isto é, instrumentos de comparação que permitirão escalonar os cargos e avaliar. A escolha dos fatores de avaliação dependerá dos tipos e características dos cargos a avaliar.
- b) **Definição do significado de cada um dos fatores** de avaliação.
Quanto melhor a definição dos fatores, tanto maior a precisão do método.

15

c) **Escolha dos cargos de referência** - Os cargos de referência são escolhidos para facilitar o manuseio dos fatores de avaliação.

d) **Escalonamento dos fatores de avaliação** - Cada cargo de referência é avaliado por meio do escalonamento dos fatores de avaliação. Suponhamos que os cargos de referência escolhidos sejam o de recepcionista e de limpador. Exemplo

e) **Avaliação dos fatores nos cargos de referência** - Tomando-se por base os cargos de referência, os fatores devem ser posicionados e ponderados quanto a sua contribuição individual para o total (o que pode ser dado em base de percentagem) de modo que a soma total de salário obtida para um cargo de referência possa ser dividida e considerada em termos absolutos para cada fator. Seja que, dentre os cargos a serem avaliados, a seleção dos cargos de referência recaia sobre os cargos de recepcionista e limpador. O primeiro recebe a remuneração de R\$ 1.000,00 e o segundo R\$ 500,00 mensais. Utilizando os fatores de Benge suponhamos que a comissão de avaliação decide a respeito da importância relativa de cada fator em cada cargo de referência, da seguinte maneira:

| Fatores de Avaliação | Limpador (R\$) | Recepcionista (R\$) |
|--------------------------|----------------|---------------------|
| • Requisitos físicos | 200,00 | 100,00 |
| • Condições de trabalho | 100,00 | 50,00 |
| • Habilidades requeridas | 70,00 | 500,00 |
| • Responsabilidade | 80,00 | 200,00 |
| • Requisitos mentais | 50,00 | 150,00 |

Montagem da matriz de escalonamento e de avaliação dos fatores

Exemplo

| Ordem de escalonamento dos fatores | Limpador | Recepcionista |
|---|------------------------|------------------------|
| 1 | Requisitos físicos | Habilidades requeridas |
| 2 | Condições de trabalho | Responsabilidade |
| 3 | Habilidades requeridas | Requisitos mentais |
| 4 | Responsabilidade | Requisitos físicos |
| 5 | Requisitos mentais | Condições de trabalho |

16

A tarefa é reconciliar os resultados obtidos na avaliação de fatores com aqueles obtidos no escalonamento original dos fatores. Deve haver conformidade entre as diferenças relativas indicadas pelo escalonamento e as diferenças absolutas encontradas nas alocações salariais arbitrárias e subjetivas.

Matriz de escalonamento de fatores

| Ordem de escalonamento | Requisitos mentais | Habilidades adquiridas | Requisitos físicos | Responsabilidade | Condições de trabalho |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1 | Recepcionista | Recepcionista | Limpador | Recepcionista | Limpador |
| 2 | Limpador | Limpador | Recepcionista | Limpador | Recepcionista |

Com os resultados da avaliação dos fatores, a matriz é completada transformando-se em uma matriz de escalonamento e de avaliação de fatores.

Matriz de escalonamento de fatores e de avaliação de fatores

| Ordem de Escalonamento | Requisitos mentais | Habilidades requeridas | Requisitos físicos | Responsabilidade | Condições de trabalho |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1 | Recepcionista (R\$ 150,00) | Recepcionista (R\$ 500,00) | Limpador (R\$ 200,00) | Recepcionista (R\$ 200,00) | Limpador (R\$ 100,00) |
| 2 | Limpador (R\$ 50,00) | Limpador (R\$ 70,00) | Recepcionista (R\$ 100,00) | Limpador (R\$ 80,00) | Recepcionista (R\$ 50,00) |

17

Comissão de avaliação de cargos - Avaliação do cargo possui dois objetivos:

a) **objetivo técnico** – a comissão é organizada com participantes oriundos das diversas áreas da organização mais familiarizados com os cargos a serem avaliados. Com isto se garante o equilíbrio e uniformidade das avaliações em todas as áreas da organização;

b) **objetivo político** – havendo a participação de elementos vindos de todas as áreas da organização, representando-as devidamente, as avaliações serão aceitas sem restrições, podendo ser oficializadas tranquilamente.

A comissão de avaliação de cargos é composta de: membros permanentes ou estáveis e membros provisórios.

São membros que deverão participar de todas as avaliações da organização.
Ex. o gerente de recursos humanos.

São membros que deverão opinar exclusivamente nas avaliações dos cargos sob sua supervisão, tendo, portanto, atuação parcial no plano de avaliação de cargos.

18

4 - PESQUISA SALARIAL

A administração de salários procura obter o equilíbrio interno de salários na organização, procura também obter o equilíbrio externo dos salários em relação ao mercado de trabalho.

Assim, antes de definir as estruturas salariais da empresa devem ser analisados os salários da comunidade. Para tanto a empresa poderá:

- utilizar pesquisas feitas por empresas nas quais tenha participado;
- utilizar pesquisas feitas por empresas especializadas;
- promover sua própria pesquisa.

A pesquisa pode ser realizada por meio de entrevistas, reuniões ou aplicação de questionários ao vivo ou por telefone, e deve levar em consideração:

- cargos pesquisados (referências);
- empresas que participarão da pesquisa;
- a época da pesquisa.

5 - SELEÇÃO DOS CARGOS E EMPRESAS

Classificação e avaliação de cargos - É um modo de determinar o valor e a posição de cada cargo na estrutura salarial. Faz-se uma análise comparativa procurando determinar as posições dos cargos com relação aos demais.

A avaliação dos cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos no sentido de colocá-los em ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração.

A empresa deve definir quais os cargos serão referência, que representam amostras do mercado externo e estrutura interna de salários. Os cargos de referência são os escolhidos para representar o mercado de trabalho, a estrutura de salários da empresa e constituem amostras do mercado interno e externo de salários.

Seleção das empresas participantes - Alguns critérios são adotados na escolha das empresas convidadas a participar da pesquisa salarial, constituindo amostra do mercado de trabalho. São eles:

Localização geográfica

Ramo de atividade da empresa

Tamanho da empresa

Política salarial

Localização geográfica

Existem certos cargos, cujos ocupantes são influenciados pelo mercado local de trabalho, desinteressando-se por ofertas de trabalho em locais distantes. É o caso da mão de obra elementar que tende a procurar emprego em seu próprio bairro, no sentido de diminuir tempo e gastos com condução ao trabalho, que representa parte considerável de seu salário.

Ramo de atividade da empresa

Muitas empresas selecionam outras empresas do mesmo ramo de atividade para participarem de suas pesquisas. A presunção é a de que deve existir alguma similaridade de operações e atividades que se traduz na tipologia de cargos.

Tamanho da empresa

Muitos cargos estão relacionados com o tamanho da empresa, nos aspectos relacionados com sua remuneração em decorrência da amplitude administrativa e volume de responsabilidades envolvidas.

Política salarial

Quando a empresa pretende pagar referente à média do mercado, tende a escolher empresas conservadoras em suas políticas salariais.

20

Coleta de dados sobre pesquisa salarial - Definidos os cargos de referência e as empresas amostras, o passo seguinte é coletar as informações para a pesquisa, que pode ser feita pelos seguintes meios, segundo Chiavenatto (1995):

- a) questionário a ser preenchido pelas empresas participantes;
- b) visitas e consequente troca de informações, por meio de entrevistas ou reuniões;
- c) reuniões de associações de empresas ou associações de classe;
- d) cartas, quando as empresas pesquisadas estão localizadas a distância;
- e) telefonemas, quando as pesquisas são curtas e o relacionamento entre os profissionais das empresas é mais profundo.

Ainda, segundo Chiavenatto (1995), de posse dos dados do mercado a empresa fará a tabulação e tratamento estatístico dos dados que permitam a comparação dos mesmos com seus próprios salários, para verificar se o seu esquema está satisfatório ou se precisa ser corrigido.

21

Política salarial - Define princípios e diretrizes que orientam a filosofia da organização no que se refere aos salários de seus empregados, as recompensas, (promoções e premiações) pelos seus bons desempenhos. Deve ainda, considerar os benefícios, bem como o crescimento profissional. Não deve ser estática, e sim dinâmica, aperfeiçoando-se com modificações em frente de situações. Deve ter como conteúdo:

- a) estrutura de cargos e salários – classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos;
- b) salários de admissão – deve coincidir com o limite inferior da faixa salarial. Contudo, quando a pessoa recrutada não preencher totalmente os requisitos exigidos pelo cargo, o salário de admissão poderá ser inferior a até 10% ou 20% do limite mínimo da classe salarial, devendo ser ajustado ao valor desse limite após o período experimental, se o ocupante corresponder às expectativas;

c) previsão de reajustes salariais – sejam por determinação legal (dissídios coletivos) sejam espontâneos. Podem ser: reajustes coletivos ou reajustes individuais.



A política salarial deve levar em conta outros aspectos importantes do sistema de recompensas ao pessoal: benefícios, estímulos e incentivos ao desempenho, oportunidades de crescimento profissional, garantia de emprego (estabilidade na empresa) etc.

Esses reajustes visam restabelecer o valor real dos salários face às alterações na conjuntura econômica do país. A proporção desses aumentos obedece aos índices de reajustamento salarial publicados pelo governo. Quando os ajustes coletivos forem espontâneos, a frequência dependerá da administração da empresa.

Os reajustes individuais podem ser classificados em:

- **reajustes por promoção – o exercício autorizado, contínuo e definitivo de cargo diverso do atual em nível funcional superior.**
- **Reajustes por enquadramento – a empresa deve pagar salários compatíveis com os salários pagos no mercado de trabalho.**
- **Reajustes por mérito – são concedidos àqueles empregados que preenchendo todos os requisitos exigidos pelo cargo, devem ser recompensados pelo seu desempenho acima do normal.**

6 - BENEFÍCIOS E SERVIÇOS SOCIAIS

A remuneração se constitui do salário direto e do indireto. A remuneração direta é o salário, proporcional ao cargo ocupado, ao passo que a indireta é constituída de serviços e benefícios sociais; estes representam os custos para manter o pessoal na empresa.

Benefícios sociais são facilidades, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de dar-lhes mais itens salariais e motivação para mantê-lo na Empresa.

Segundo Chiavenatto 1995, os benefícios oferecidos pelas empresas devem-se a:

- exigências dos sindicatos;
- legislação trabalhista e previdenciária;
- competição entre as empresas na disputa pelas pessoas disponíveis;
- controles salariais exercidos pelo governo;
- nova atitude do empregado quanto aos benefícios sociais;
- altos impostos atribuídos às empresas.



Os benefícios sociais podem estar ligados:

- ao exercício do cargo (como gratificações, seguro de vida, prêmios de produção);
- à empresa, sem depender do cargo (lazer, refeitório, cantina, transporte);
- à comunidade (recreação, atividades comunitárias, convênios de saúde).



Quanto à exigência, os benefícios podem ser classificados em Legais ou Espontâneos; quanto à natureza, podem ser monetários e não monetários.

Legais

São exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes, auxílio doença, salário família, salário maternidade, horas extras.

Espontâneos

São concedidos por liberdade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. Incluem: gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transportes, empréstimos, assistência médico-hospitalar, complementação de aposentadoria.

Monetários

Monetários são os benefícios concedidos em dinheiro: 13º salário, férias, aposentadoria, gratificações, empréstimos, assistência médico-hospitalar, complementação de aposentadoria.

Não monetários

São aqueles oferecidos na forma de serviços ou vantagens para os usuários: refeitórios, assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social e aconselhamento.

24

7 - HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Segundo Chiavenatto 1995 a higiene no trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

Um ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes faz parte dos objetivos da higiene e segurança no trabalho, afim de prevenir a saúde ocupacional do trabalhador.

As boas condições de trabalho das pessoas, tais como iluminação, temperatura, ruído, duração da jornada de trabalho e período para descanso, fazem parte do escopo de preocupações desse item.



25

Chiavenatto (1995) conceitua como Segurança no Trabalho o conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho e repercute diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados.



8 - RELAÇÕES TRABALHISTAS

Constituem uma política que estabelece as regras e formas de relacionamento da organização com os seus empregados. Esse relacionamento acontece por meio das entidades representativas da classe trabalhadora (categoria) conhecida como sindicato.

As relações entre a organização e o sindicato são para tratar de assunto de ambas as partes no que diz respeito aos itens tratados anteriormente, como: salários, condições de trabalho, benefícios, saúde ocupacional e jornada de trabalho.



RESUMO

Este módulo teve como objetivo tratar dos assuntos promotores da manutenção de pessoas na organização: 1) Salários e seus componentes; 2) Benefícios e serviços sociais; 3) Higiene e segurança no trabalho; 4) Regulamentações Trabalhistas.

Os itens "1 e 2" (salários e benefícios sociais) compõem o sistema de recompensas (salários: direto e indiretos) da organização.

Uma considerável parte da remuneração é constituída de **benefícios e serviços sociais**. Estes são facilidades, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos empregados, convertidos em vantagens salariais, a fim de motivá-los e mantê-los na organização.

A higiene está estabelecida em normas visando a proteção física e mental do trabalhador e os riscos que podem ocasionar acidentes no trabalho.

A segurança é representada por meio de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, no sentido de sensibilizar empregador e empregado para o perigo das tarefas que podem ocasionar efeitos na saúde e no físico do trabalhador.

As regulamentações trabalhistas estabelecem e regulam as relações no ambiente de trabalho entre o empregador e o empregado. Estas relações ocorrem por meio dos sindicatos representativos da categoria.

01

UNIDADE 2 – SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

MÓDULO 4 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

1 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O treinamento, o desenvolvimento de pessoal e organizacional constituem diferentes amplitudes na conceituação do aperfeiçoamento das pessoas nas organizações.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.414.

02

A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas em administração de pessoal consideram o treinamento **como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares**.

Outros interpretam com um sentido mais amplo, considerando o **treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para nivelamento intelectual por meio da educação geral**. Outros autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual se divide em

educação e treinamento: o treinamento significa **preparar a pessoa para o cargo, ao passo que o propósito da educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.**



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.413.

Os principais objetivos do treinamento segundo Chiavenatto (1995) são:

- preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- mudar as atitudes das pessoas com várias finalidades, entre as quais criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência."

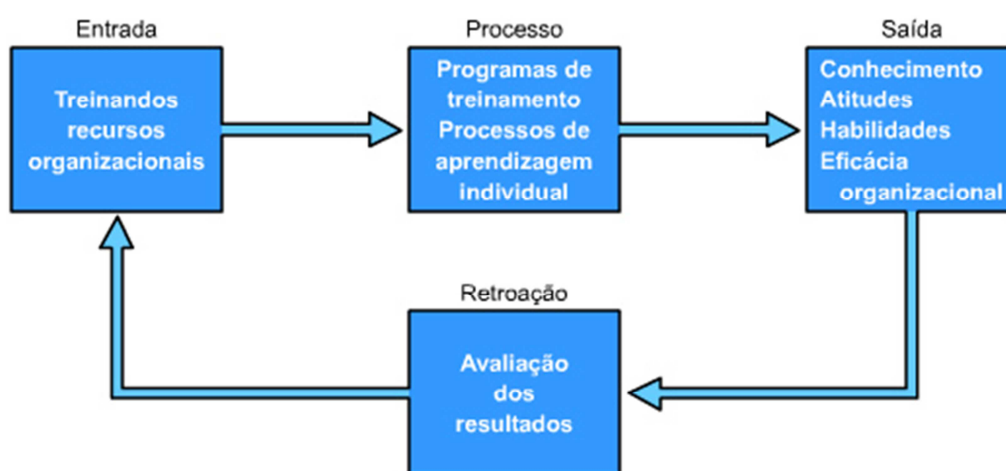
Treinamento

Treinamento é o processo instrucional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em razão de objetivos definidos. Envolve aquisição de habilidades e conhecimentos relativos ao trabalho, atitudes perante aspectos da organização, da tarefa e do ambiente.

Ciclo do treinamento - é o ato de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem.

O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- Entradas (*inputs*) como treinandos, recursos organizacionais etc.
- Processamento (*throughputs*) como processos de aprendizagem individual, programa de treinamento
- Saídas (*outputs*) como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional
- Retroação (*feedback*) como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através dos meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

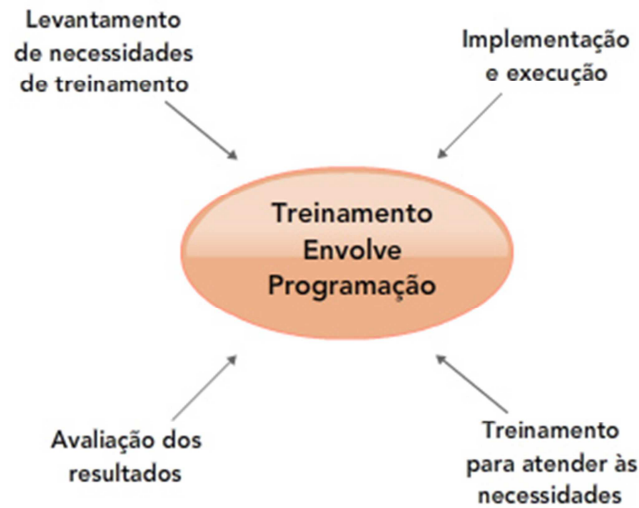


Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.419.

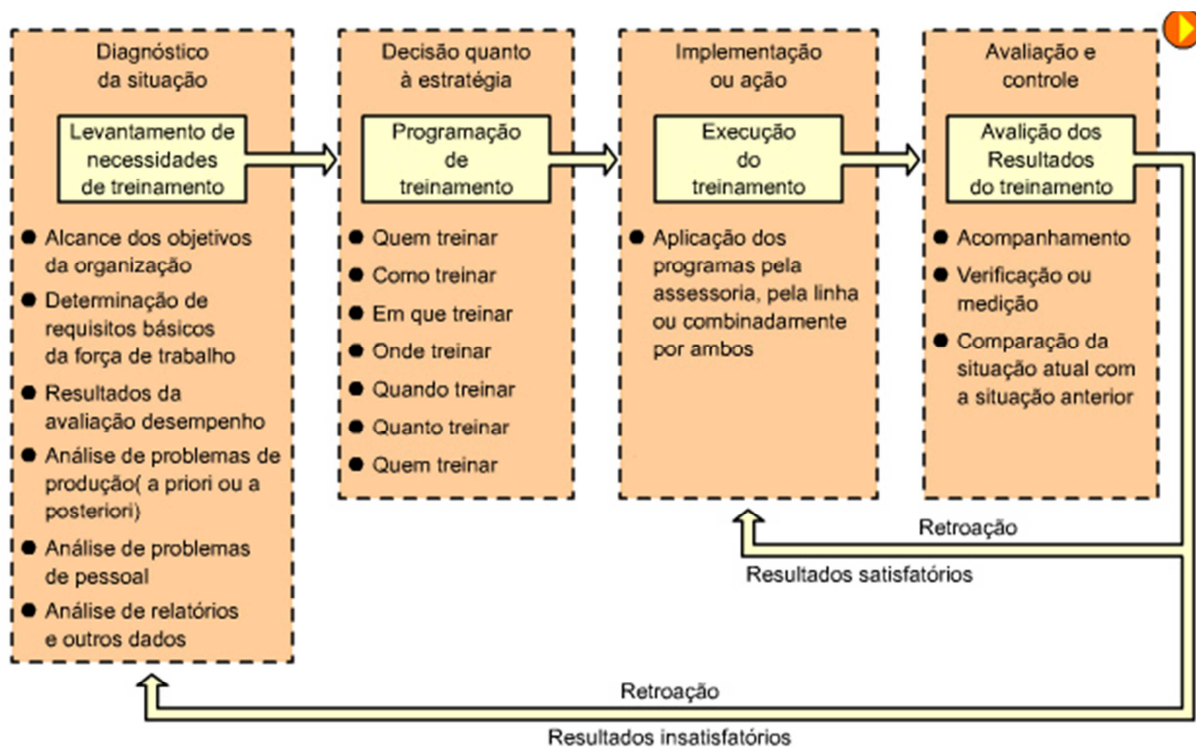
Aprendizagem

É um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultados dos esforços desse mesmo indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia a dia e em todos os indivíduos.

O treinamento envolve necessariamente um processo de:



Essas quatro etapas formam um processo cíclico, cuja sequência é mostrada na figura abaixo.



Fonte: Chiavenatto, Idalberto. (1995) *Recursos Humanos*. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig.13.2 p.420.

05

O processo de treinamento e desenvolvimento é constituído das seguintes atividades:

1. Levantamento de necessidades de treinamento visando diagnosticar pessoas e áreas que requerem o treinamento.
2. Programação ou planejamento do treinamento contempla objetivo, data, conteúdo programático, carga horária, número de vagas, material didático, pedagógico, metodologia de ensino, logística (local, arranjo físico, infraestrutura) e material de suporte, profissional que executará o treinamento, quem (pessoas) que irá fazer o treinamento e custo do treinamento.
3. Implementação e execução do treinamento constitui-se da realização do treinamento conforme a programação (item 2).
4. Avaliação dos resultados do treinamento objetiva identificar a aprendizagem conquistada com o treinamento, no sentido de mensurar as modificações comportamentais adquiridas.

06

O levantamento de necessidades de treinamento - é um diagnóstico que busca informações a respeito do que deve ser feito para melhorar o desempenho das pessoas, das áreas e conseqüentemente da organização.

1. Avaliação de desempenho
2. Solicitação de supervisores e gerentes
3. Observação
4. Questionários
5. Exame de empregados
6. Análise de cargos
7. Modificação do Trabalho
8. Relatórios periódicos da empresa ou de produção
9. Reuniões departamentais

07

Além dos meios relacionados existem alguns **indicadores de necessidades de treinamento**. Esses indicadores servem para apontar eventos que provocarão fatalmente futuras necessidades de treinamento (indicadores *a priori*) ou problemas decorrentes de necessidades já existentes (indicadores *a posteriori*).

Indicadores *a priori* – são os eventos que se acontecerem proporcionarão necessidades para treinamento que são facilmente previstas. São eles:

- Expansão da empresa e admissão de novos empregados
- Redução do número de empregados
- Mudança de métodos e processos de trabalho
- Substituições ou movimentação de pessoal
- Faltas, licenças e férias de pessoal
- Expansão dos serviços
- Mudanças nos programas de trabalho ou de produção
- Modernização do maquinário e equipamento
- Produção e comercialização de novos produtos ou serviços

08

Indicadores *a posteriori* – são os problemas provocados por necessidade de treinamento não atendida. Esses indicadores geralmente estão relacionados com a produção e com o pessoal e servem como diagnóstico para necessidade de treinamento. São eles:

Problemas de produção

- qualidade inadequada da produção
- baixa produtividade
- equipamentos e instalações com problemas
- comunicações defeituosas
- tempo de aprendizagem e adaptação ao cargo muito prolongado
- elevado número de acidentes
- mau aproveitamento do espaço disponível
- pouca versatilidade dos empregados

Problemas de pessoal

- relações deficientes entre o pessoal
- número excessivo de queixas
- pouco ou nenhum interesse pelo trabalho
- falta de cooperação
- faltas e substituições em demasia
- dificuldades na obtenção de bons profissionais
- tendência a atribuir falhas aos outros
- erros na execução de ordens

09

2 - Programação de Treinamento

Após o diagnóstico de necessidade é feita a escolha e a prescrição dos meios de treinamento.

Segundo Chiavenatto (1995) a programação é sistematizada e fundamentada nos seguintes aspectos:

1. Qual a necessidade?
2. Onde foi assinalada em primeiro lugar?
3. Ocorrem em outro setor ou outra área?
4. Qual a sua causa?
5. Qual a necessidade imediata? Qual a sua prioridade em relação às demais?
6. Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
7. Qual o tempo disponível para o treinamento?
8. Quem irá executar o treinamento?



Ainda, segundo Chiavenatto, o levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento:

- O que deve ser ensinado?
- Como se deve ensinar?
- Quem deve aprender?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ensinado?
- Quem deve ensinar?

10

Planejamento do treinamento - Chiavenatto relata que a programação de treinamento requer um planejamento que envolva os seguintes itens:

- Abordagem de uma necessidade específica de cada vez
- Definição clara do objetivo do treinamento
- Divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos
- Determinação do conteúdo do treinamento
- Escolha dos métodos de treinamento
- Definição dos recursos
- Definição do público-alvo, ou seja, da clientela a ser treinada considerando: número de pessoas, disponibilidade de tempo, grau de habilidade, conhecimentos e atitudes, características pessoais de comportamento
- Época ou periodicidade do treinamento
- Local onde será efetuado o treinamento, considerando-se as alternativas: no cargo; fora do cargo, mas na empresa e fora da empresa
- Cálculo da relação custo/benefício do programa
- Controle e avaliação dos resultados

11

Execução do Treinamento - Ainda segundo Chiavenatto, é a terceira etapa do processo de treinamento: após o diagnóstico e a programação já elaborada passe-se a executar o treinamento.

A execução do treinamento dependerá dos seguintes fatores segundo Chiavenatto (1995):

- Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização
- Qualidade do material de treinamento
- Cooperação dos dirigentes da empresa
- Qualidade e preparo dos instrutores
- Qualidade dos aprendizes

É uma mudança no comportamento baseada na experiência. Ela não inclui maturação nem mudanças comportamentais devidas à fadiga, drogas ou doença. A aprendizagem é um fator fundamental do comportamental humano, pois afeta poderosamente não só a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem, mas suas crenças valores e objetivos.

12

Avaliação dos resultados do treinamento - A etapa final do processo de treinamento é avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados a qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência.

O treinamento poderá ser também comparado com outras abordagens usadas para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de seleção ou novo planejamento das operações de produção.

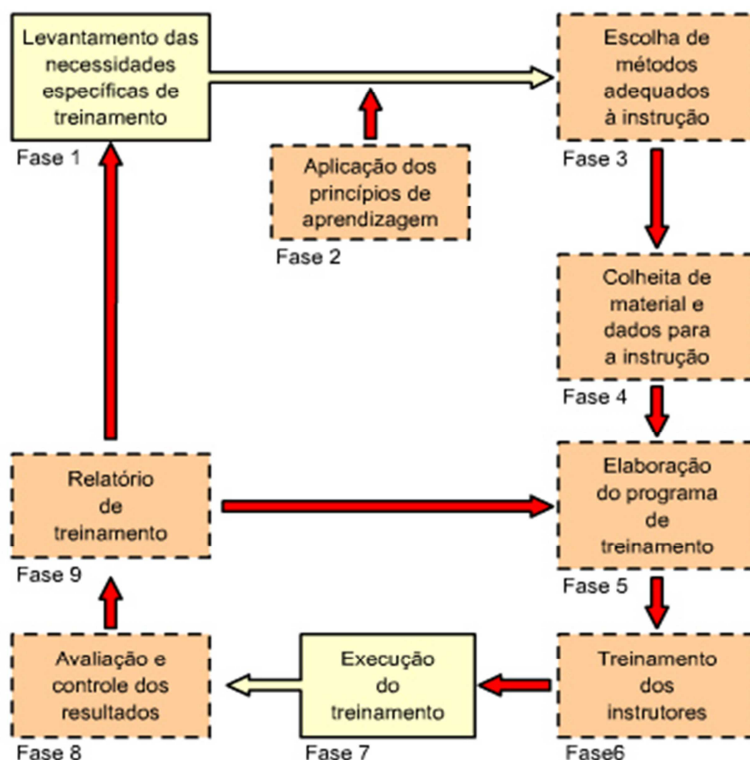
A avaliação deve considerar dois aspectos:

- determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados
- demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consequência das metas da empresa

Avaliação no nível organizacional

Avaliação no nível dos recursos humanos

Avaliação no nível das tarefas e operações



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.440.

Avaliação no nível das tarefas e operações

O treinamento pode apresentar resultados como: aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução do fluxo da produção, redução do índice de acidentes no trabalho, redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

Avaliação no nível dos recursos humanos

O treinamento pode apresentar resultados como: redução da rotação de pessoal, redução do absenteísmo, aumento da eficiência individual dos empregados, aumento das habilidades das pessoas, elevação do conhecimento das pessoas, mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas.

Avaliação no nível organizacional

O treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional e deve, portanto, proporcionar resultados como: aumento da eficácia, melhoria da imagem, do clima organizacional, melhor relacionamento empresa X empregados, aumento da eficiência, facilidade nas mudanças e na inovação.

13

3 - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

O Desenvolvimento Organizacional é consequência do desenvolvimento humano.

Desenvolvimento organizacional compreende a sequência de eventos por meio do qual a mudança organizacional se articula e se verifica. Este conceito é dinâmico e deve ser examinado de um ponto de vista processual.

As intervenções praticadas durante o processo de desenvolvimento organizacional não devem obscurecer uma questão importante: a lógica básica de todas as intervenções emana de conceitos e modelos teóricos pertencentes ao campo do comportamento organizacional. Vale ressaltar as contribuições das diversas teorias do comportamento humano na empresa, nos seus diversos níveis (indivíduo, grupo, organização) para o DO.



14

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança. Novos objetivos são estabelecidos e velhos objetivos são revistos ou modificados, novas unidades organizacionais são criadas, as velhas são reestruturadas, as pessoas saem, novas são admitidas, os produtos sofrem alterações, a tecnologia avança. As pessoas também se desenvolvem, aprendem novas coisas, modificam seus comportamentos e suas atitudes, desenvolvem novas motivações, criam novos problemas. Os tempos mudam.

Mas o termo *desenvolvimento* é utilizado quando a mudança é intencional e projetada. O campo do DO é recente. Baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza-se a organização como um sistema e compromete-se à melhoria à eficácia da organização. Os trabalhos de DO são desenvolvidos tanto por consultores externos como por internos.

O Desenvolvimento Organizacional é um esforço integrado de mudança planejada e envolve a organização como uma totalidade. É um programa educacional de longo prazo, orientado para melhorar os processos de resolução de problemas.

15

O conceito de DO está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança.

O desenvolvimento organizacional promove mudanças na cultura organizacional. Mudar a cultura de uma organização significa alterar, adquirir novos valores, crenças e hábitos condizentes com a nova filosofia que se deseja implantar na Organização.

Assim, percebe-se que os novos valores irão mudar os comportamentos das pessoas sejam elas dirigentes ou dirigidos. É importante esclarecer que toda mudança organizacional deve ser apregoada e praticada pelos dirigentes da alta administração no sentido de "dar o exemplo", surge como um efeito cascata, de "cima para baixo" da hierarquia organizacional.

Esses valores que irão moldar os novos comportamentos são ditados pelo ambiente empresarial. Por isso, a organização deve interagir com esse ambiente, para perceber e sintonizar com essa percepção e adaptar a cultura e as práticas organizacionais.

As forças exógenas provem do ambiente externo, como as novas tecnologias. Criam a necessidade de mudança interna.

As endógenas criam necessidade de mudança estrutural e comportamental no interior da organização, em virtude das interações.

16

São objetivos do desenvolvimento organizacional – **DO**:

- aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros organizacionais;
- aumentar a confrontação dos problemas organizacionais dentro dos grupos e entre os grupos;
- criar um ambiente no qual a autoridade designada pelo papel seja aumentada pela autoridade baseada no conhecimento e habilidade;
- aumentar a comunicação lateral, vertical e diagonal;
- incrementar o nível de entusiasmo e satisfação pessoal na organização;

O processo de Desenvolvimento Organizacional consiste em:

1. Coleta e Análise de Dados: informações a serem identificadas referentes às atitudes, às tarefas executadas, os métodos e procedimentos que necessitam de ajustes para que a organização se desenvolva de forma atualizada com o ambiente (mercado e sociedade).

2. Diagnóstico: fase em que se definem as soluções dos problemas identificados na fase de coleta de dados. Essas soluções podem ser categorizadas como novas diretrizes (política, estratégica e objetiva)

novos métodos ou processos como também novos comportamentos a serem adotados pela organização.

3. Intervenção: é a fase de implemento da solução visualizada, seja por meio de sensibilização dos empregados, da adoção de novas práticas ou diretrizes.

17

4 - TÉCNICAS DE INTERVENÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Realimentação de dados – Esta técnica parte da identificação dos dados, mediante entrevistas ou questionários, aplicados em partes da organização para verificar aspectos como: moral, recompensas, estilo gerencial, etc. Estes dados são analisados e, em seguida, são planejadas as medidas de correção. É um meio de suprimento de informações adicionais.

Desenvolvimento de equipes - O ponto principal dessa técnica é enfocar a tarefa, por meio de seminários ou treinamento, para os participantes da equipe. O objetivo é o desenvolvimento pessoal e organizacional pela formação e desenvolvimento de equipes compostas de empregados de vários níveis e especializações.

Grade Gerencial (Grid Gerencial) – Blake e Mouton

O Desenvolvimento Organizacional – DO do tipo Grid (Grade Gerencial (*Managerial Grid*)), proposto por Blake e Mouton - tem início com um laboratório e termina com um programa de solução de problemas. As seis fases que visam a modificar o funcionamento da organização no nível estabelecido são as seguintes:

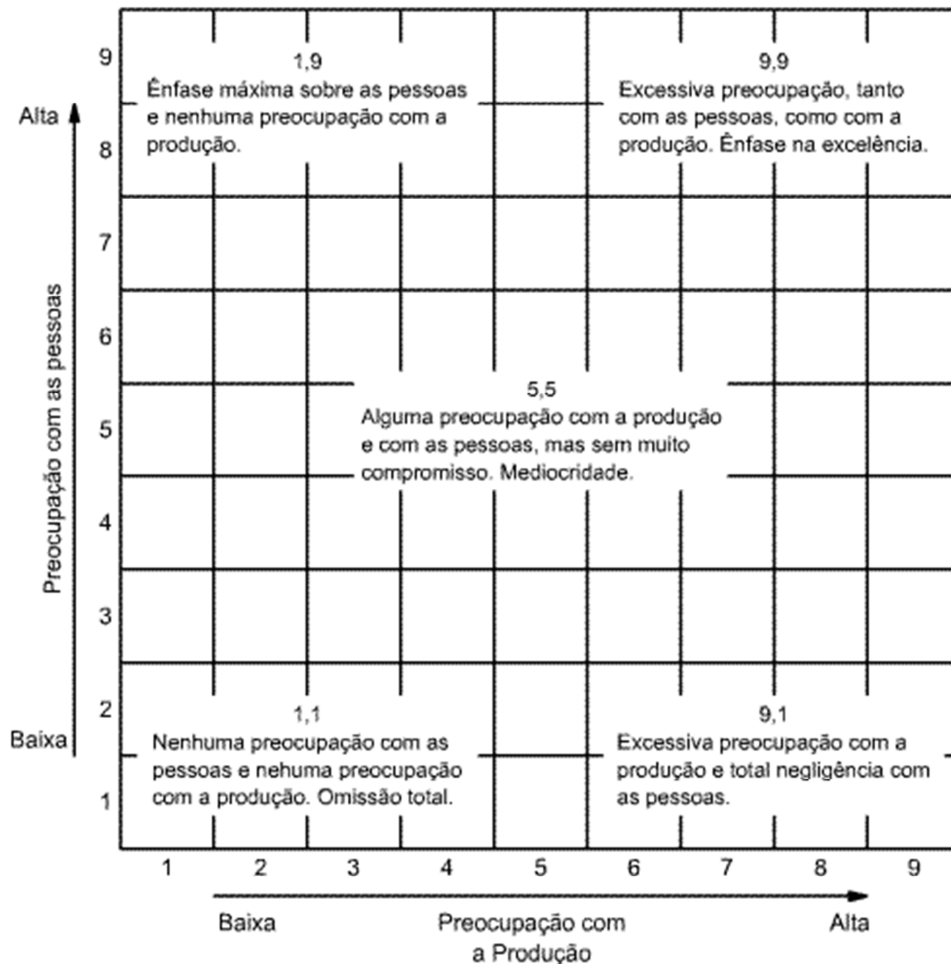
1. Treinamento por meio de seminário-laboratório
2. Desenvolvimento de equipes
3. Desenvolvimento de relações intergrupais
4. Estabelecimento de objetivos organizacionais
5. Implementação dos objetivos
6. Estabilização e crítica sistemática

18

5 - GRADE GERENCIAL

A grade gerencial é composta de dois eixos que representam as duas principais preocupações do administrador: eixo horizontal preocupação com a produção, vertical com as pessoas. Ambos os eixos estão divididos em 9 graus, nos quais o grau 1 representa a mínima preocupação e o grau 9 a máxima. O modelo do Grid baseia-se em uma tecnologia integrada e pré-programada de DO, na qual a mudança organizacional tem início com a mudança individual como um mecanismo de descongelamento prévio. A

tese é de que o modelo do Grid permite induzir a mudança e esses níveis, a mudança é sempre planejada para alcançar a excelência, ou seja, o estilo 9,9.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.454.

19

6 - TREINAMENTO DA SENSITIVIDADE

Os grupos de treinamento desempenham papel-chave nos programas de desenvolvimento gerencial individual. O método é aplicado, nas grandes empresas, em combinação com o treinamento de equipes, produzindo maior impacto sobre a organização como um todo. Tais grupos são usados como parte de um esforço global, e combinados com outras técnicas. É usado para descongelar executivos que apresentam atitudes inadequadas e fazê-los mais predispostos a outros tipos de intervenções. Tem demonstrado ser eficaz na melhoria da competência interpessoal, na diminuição da ansiedade e na redução do conflito intergrupal.

É também um esforço para descobrir e remover barreiras atitudinais, comportamentais, processuais, políticas e estruturais ao desempenho eficaz do sistema, proporcionando uma consciência da dinâmica interna e externa do sistema, de modo a aumentar futuras adaptações e permitir mudanças para melhor.

20

Conceito e tipos de Educação - Educação

A educação pode ser institucionalizada e exercida não só de modo organizado e sistemático, como nas escolas e igrejas obedecendo a um plano preestabelecido, como também pode ser desenvolvida de forma difusa, desorganizada e assistemática, como no lar e nos grupos sociais a que o indivíduo pertence, sem obedecer a qualquer plano preestabelecido.

Pode-se falar em diversos tipos de educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional etc. O que abordaremos neste módulo é a educação profissional.

Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas:

Formação profissional é a educação que prepara o ser humano para uma profissão.

Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional é a educação profissional que aperfeiçoa o ser humano para uma carreira dentro de uma profissão.

Treinamento: é a educação que adapta o ser humano para um cargo ou função.



Formação profissional é institucionalizada ou não e visa a preparar e formar o ser humano para exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, ou seja, em longo prazo, e objetiva qualificar o ser humano para uma profissão (pode ser dado nas escolas de ensino fundamental e médio, e nos cursos superiores).

Desenvolvimento profissional visa a ampliar, a desenvolver e a aperfeiçoar o ser humano para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objetivos são menos amplos que os da formação, e situados no médio prazo, de forma a proporcionar ao ser humano aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas.

Treinamento visa a adaptar o ser humano para determinada empresa. Seus objetivos, situados em curto prazo, são restritos e imediatos, de forma a dar ao ser humano os elementos essenciais para o exercício de um cargo no presente, preparando-o adequadamente. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em treinamento.

Educação

É toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua vida, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais.

21

RESUMO

O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas constituem-se de: a) Treinamento e desenvolvimento de pessoas, e b) Desenvolvimento organizacional.

São objetivos do treinamento: preparar o pessoal para execução de tarefas peculiares à organização; proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal; mudar atitudes para criar um clima satisfatório, aumentar a motivação dos funcionários e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência, entre outros.

O treinamento envolve um processo de levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico); programação para atender às necessidades; implementação e execução e avaliação dos resultados.

Levantamento de necessidades de treinamento é a primeira etapa do diagnóstico e pode ser feita em três diferentes níveis:

1. nível da análise da organização total: sistema organizacional;
2. nível da análise das pessoas: o sistema de treinamento;
3. nível da análise das operações e tarefas: sistema de aquisição e habilidades.

Feito o diagnóstico, passa-se à programação de treinamento, com a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. A programação é sistematizada e fundamentada sobre diversos aspectos a serem analisados durante o levantamento (ex: necessidade; onde ocorre; prioridade em relação às demais; número de pessoas e serviços a serem atingidos; tempo disponível para o treinamento; profissional para executar o treinamento etc).

O levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer informações para que se possa traçar a programação de treinamento (o que deve ser ensinado; a quem se destina; quando, como e onde será ensinado; quem irá ensinar etc).

A programação de treinamento requer planejamento e deve envolver abordagem de uma necessidade específica de cada vez; definição clara do objetivo do treinamento; divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos; determinação do conteúdo do treinamento; escolha dos métodos de treinamento; definição dos recursos; definição do público-alvo, ou seja, da clientela a ser treinada (considerando nº de pessoas; disponibilidade de tempo; grau de habilidade, conhecimentos e tipo de atitude; características pessoais de comportamento); local onde será efetuado o treinamento (considerando-se se na empresa ou fora da empresa); época ou periodicidade do treinamento; cálculo da relação custo/benefício do programa; controle e avaliação dos resultados.

A etapa final do processo de treinamento é avaliação dos resultados obtidos e avaliação de sua eficiência. Deve considerar dois aspectos: 1) determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados, e 2) demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consequência das metas da empresa.

Desenvolvimento Organizacional (DO) compreende a sequência de eventos em que as mudanças organizacionais se articulam e se verificam.

Os objetivos do DO incluem, entre outros: aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros organizacionais; aumentar a confrontação dos problemas organizacionais dentro dos grupos e entre os grupos; criar um ambiente no qual a autoridade designada pelo papel seja aumentada pela autoridade baseada no conhecimento e habilidade; aumentar a comunicação lateral, vertical e diagonal; incrementar o nível de entusiasmo e satisfação pessoal na organização; incrementar o nível de responsabilidade individual e grupal no planejamento e implementação.

O processo do DO consiste em três etapas: colheita e análise de dados, diagnóstico organizacional e intervenção.

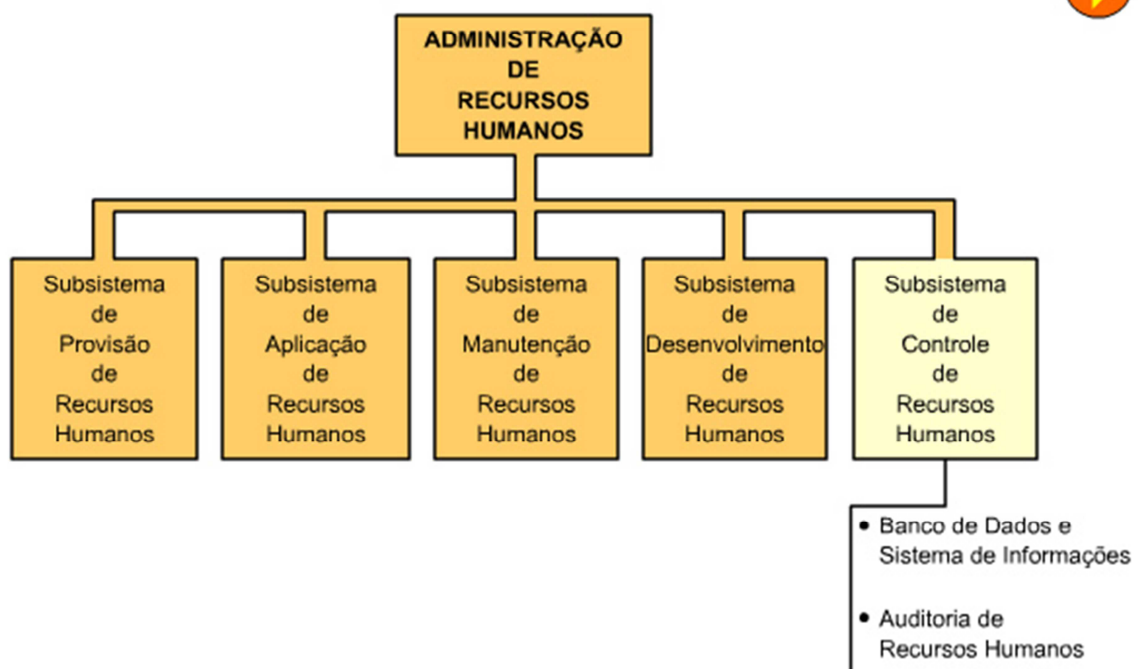
UNIDADE 2 – SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

MÓDULO 5 – OUTRAS DIMENSÕES DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

1 – ADMINISTRANDO AS INFORMAÇÕES SOBRE AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Deve haver um mecanismo de controle de pessoas, para que as diversas partes da organização possam desempenhar sua responsabilidade, em relação a elas.

Quanto maior for a organização e mais descentralizada em sua estrutura, maior será a necessidade de controle de seus recursos humanos.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.465.

A palavra controle tem muitas conotações e seu significado depende da função ou da área específica em que é aplicada.

- pode ser função administrativa e gerencial de controle; neste caso, é parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção;

- pode ser meios de regulação de um sistema ou organização. É o caso das tarefas específicas que um *controller* aplica em uma empresa. O mecanismo de controle detecta qualquer desvio dos padrões normais;
- pode ser função restritiva de um sistema para manter os participantes dentro dos padrões desejados. É o caso do controle de frequência dos empregados.

02

A essência do controle é a ação que ajusta as operações aos padrões predeterminados, e sua base é a informação que os gerentes recebem. É a função que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados, a fim de assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados. Consiste em verificar se tudo ocorre conforme o planejado. Atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões, previamente estabelecidos, e funciona de acordo com a informação que recebe.

Muitas vezes a palavra controle está associada a algum aspecto negativo. Por exemplo, nas organizações e na sociedade ao ser interpretada no sentido de restrição, coerção, delimitação e inibição.

03

2 - PROCESSO DE CONTROLE



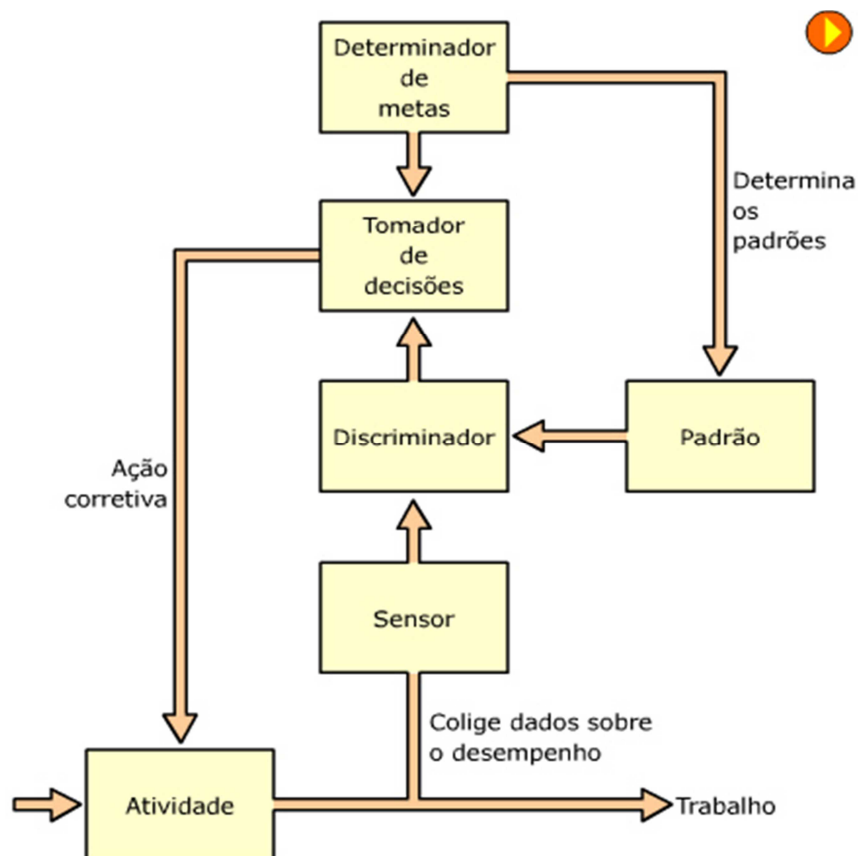
Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.467.

O controle é feito a partir de uma seqüência de etapas que formam um processo (Chiavenatto, 1995):

- estabelecimento dos padrões desejados;
- observação do desempenho;
- comparação do desempenho com os padrões desejados;
- ação corretiva.

Utilidades dos Controles Organizacionais

1. padronizar o desempenho por meio de inspeções, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.
2. proteger os bens organizacionais de roubos, desperdícios e abusos, mediante exigência de registros escritos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidade
3. padronizar a qualidade de produtos ou serviços oferecidos pela empresa, por meio de treinamento de pessoas e inspeções.
4. limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas várias posições ou níveis das organizações, por intermédio de descrições de cargos, diretrizes e políticas.
5. Medir e dirigir o desempenho dos empregados por meio de sistemas de avaliação do desempenho, supervisão direta, vigilância e registros.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.468.

3 - BANCOS DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE PESSOAS

As informações sobre as pessoas estão registradas nos Bancos de Dados de Pessoal. Para isso, utilizaremos os conceitos citados por Chiavenatto (1995):

Conceito de dados e de informações - São elementos que servem de base para a resolução de problemas ou para a formação de juízo. Um dado é apenas um índice, exige interpretação do indivíduo para sua manipulação. Assim, como dados não constituem informação, a informação isolada não é significativa.

Se os dados exigem processamento (classificação, armazenamento e relacionamento) para que possam informar, a informação também exige processamento para que possa adquirir significado.

A informação constitui-se de dados coletados, organizados, ordenados, e com os quais são atribuídos significados e contextos. Informação = dado em uso. Apresenta aspecto fundamental que a diferencia do dado.

O termo processamento de dados designa a grande variedade de atividades que ocorrem tanto nas organizações, nos grupos sociais, como entre pessoas.

O processamento de dados pode ser:

Manual

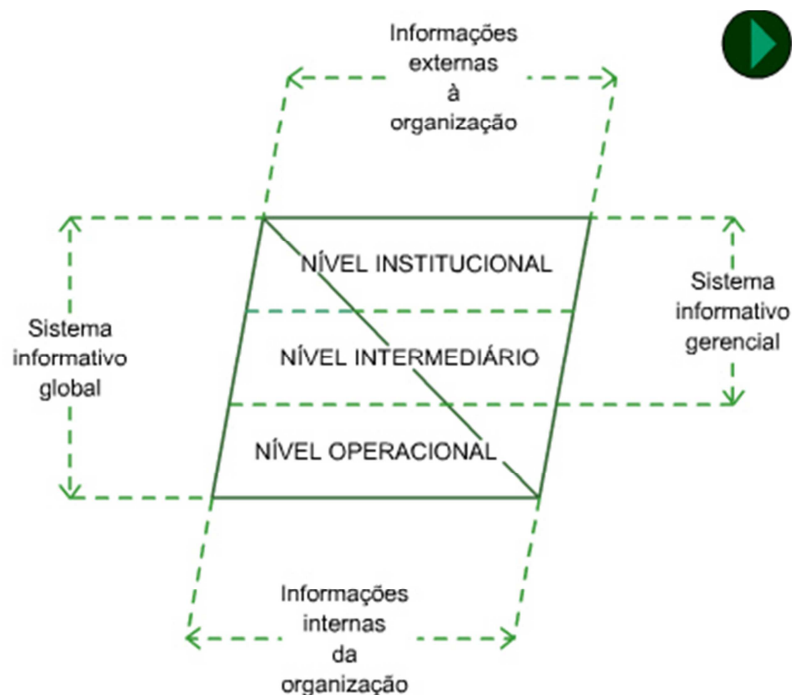
Quando efetuado manualmente, utilizando-se de fichas, talões, mapas, com ou sem auxílio de máquinas de escrever ou calcular.

Automático

É feito em computadores.

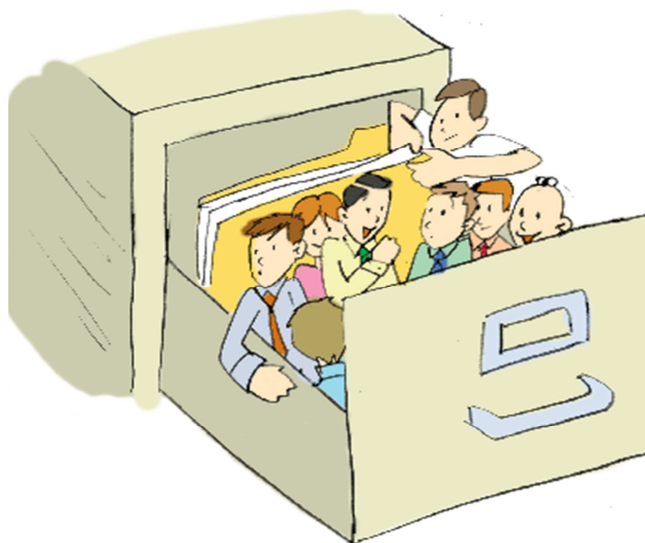
Semiautomático

Características do processamento manual aliado às características do processamento automático.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.473.

Banco de dados - Segundo Chiavenatto (1995) é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. É um conjunto de arquivos relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados e eliminar redundância. É comum existir vários bancos de dados relacionados entre si por meio de um *software* que executa as funções de criar e atualizar arquivos, recuperar dados e gerar relatórios.

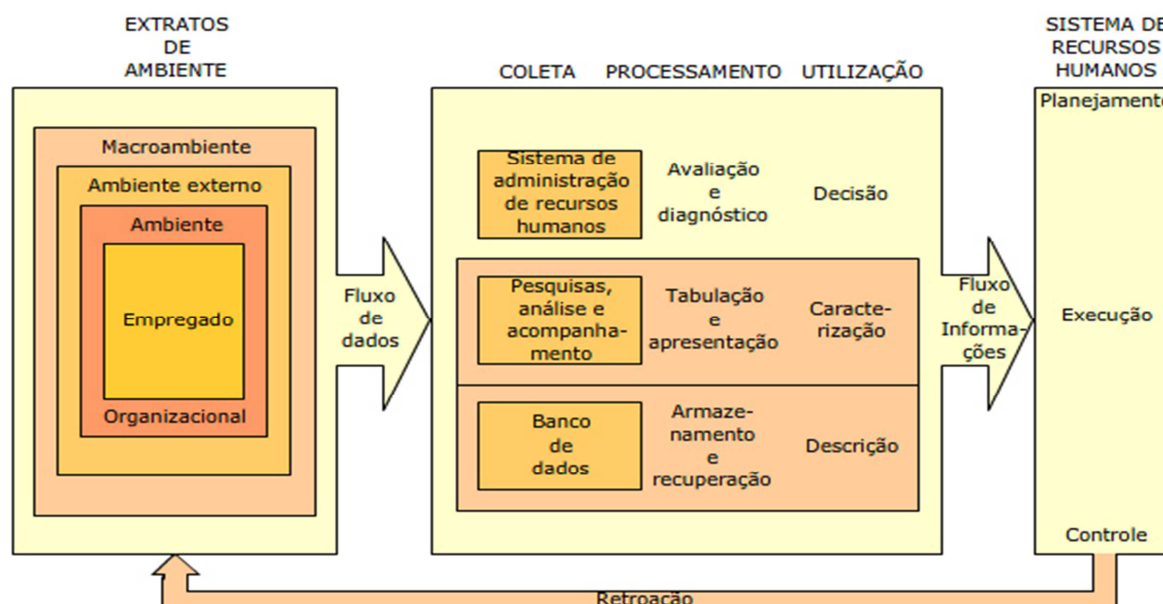


O importante é que haja dentro da organização um banco de dados sobre seus recursos humanos capaz de abastecer um sistema de informações sobre as pessoas, além de um sistema de auditoria capaz de regular o seu funcionamento. Esse banco de dados pode obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos:

| | |
|--|-------------------------|
| • dados pessoais sobre cada empregado | cadastro de pessoas |
| • dados sobre os ocupantes de cada cargo | cadastro de cargos |
| • dados sobre empregados de cada seção | cadastro de seções |
| • dados sobre salários e incentivos | cadastro de remuneração |
| • dados sobre benefícios | cadastro de benefícios |
| • dados sobre cursos e atividades de treinamento | |
| • dados sobre competências e habilidades | |

07

Sistemas de Informações de Recursos Humanos - O Sistema de Informações de Pessoas obtém dados e informações acerca do empregado, do ambiente organizacional, do ambiente externo (mercado de trabalho, exigências e restrições legais) do macroambiente (conjuntura econômica, política etc.) Este fluxo de dados sofre um trabalho de coleta, processamento e utilização. Alguns dados são coletados para avaliação e diagnóstico da força de trabalho, objetivando decisões. Outros dados são tabulados e apresentados na forma de pesquisa, análise e acompanhamento para fins de caracterização, como é o caso de pesquisas salariais e de benefícios sociais. Outros, ainda, são armazenados no banco de dados para posterior recuperação e processamento para descrição.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.474.

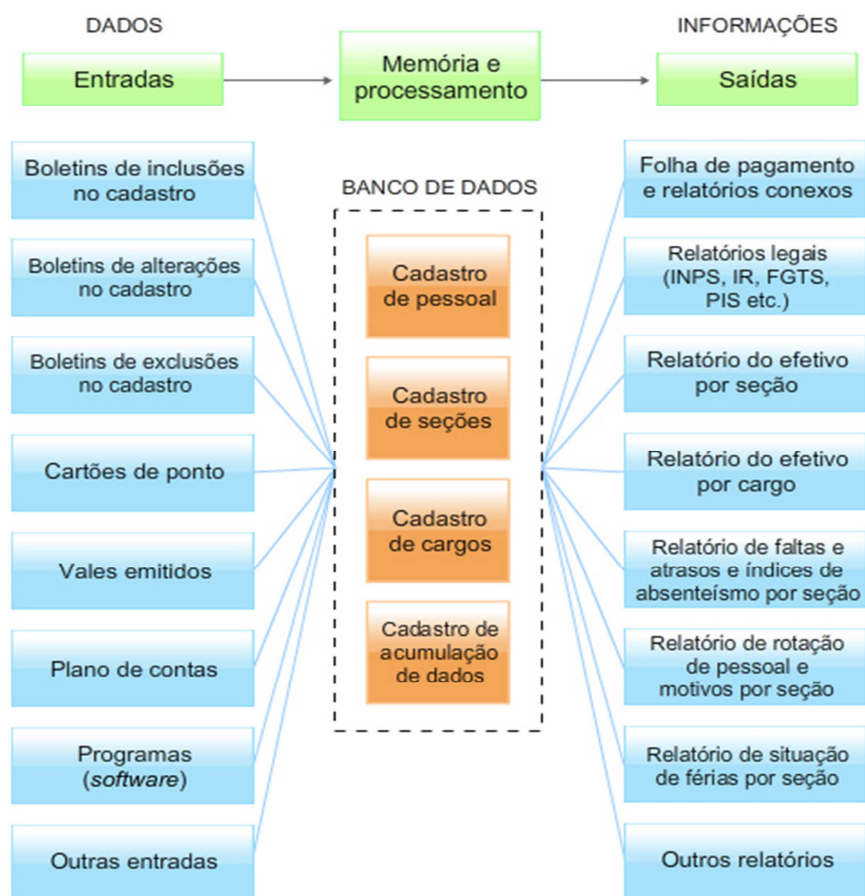
Segundo Chiavenatto (1995), a elaboração de um sistema de Informação de Pessoas requer observação sistemática e análise e avaliação da organização ou de seus subsistemas, e das suas respectivas necessidades de informação.

Sistema de informações

É um conjunto de elementos interdependentes, logicamente associados para que de sua interação sejam geradas informações necessárias à tomada de decisões. O órgão de ARH deve comunicar e abastecer todos os órgãos de informações.

08

Um sistema de informação deve identificar e envolver toda a rede de fluxos de informação para ser projetado para cada grupo de decisões. A ênfase deve ser colocada na necessidade de informações e não simplesmente no uso da informação como convencionalmente se faz. O sistema de informação é a base do processo decisório da organização.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.476.

09

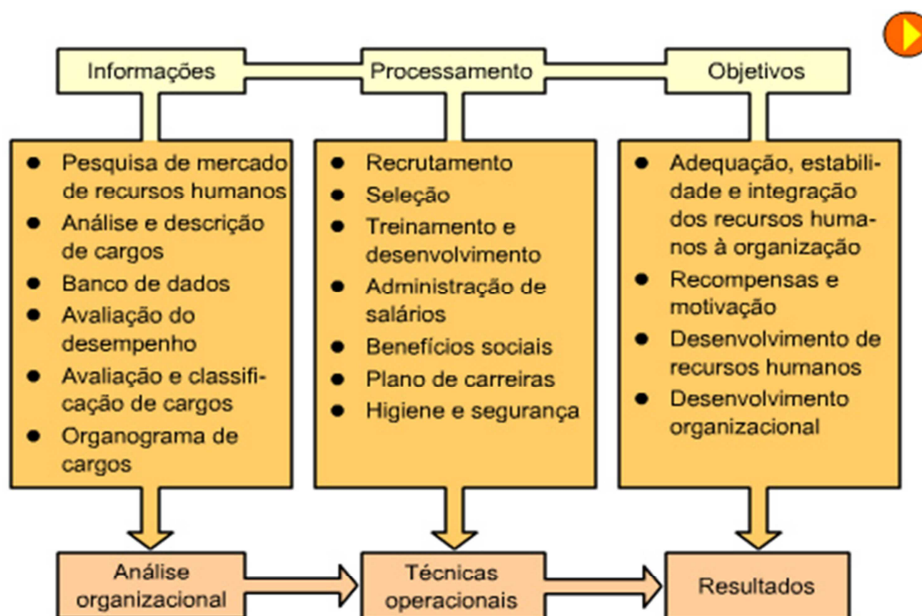
Planejamento de um Sistema de Informações de Pessoas

Segundo Chiavenatto (1995), o sistema de informações de pessoas utiliza como fontes de dados, elementos fornecidos por:

- Banco de dados de pessoas
- Recrutamento e seleção de pessoas
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas
- Avaliação do desempenho
- Administração de salários
- Registros e controles de pessoas
- Estatísticas de pessoas
- Higiene e segurança
- Respektivas chefias

10

O sistema de informações de pessoas deve ser planejado e montado para atingir determinados objetivos. O alcance desses objetivos é que permitirá avaliar a eficácia do sistema: levar os órgãos de linha à tomada de decisões adequadas sobre pessoas.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed.3ª. São Paulo-SP: Ed. Atlas, 1995, p.477.

4 - AUDITORIA DE PESSOAS

O controle de pessoas em uma organização requer também, uma auditoria nas atividades de Gestão de Pessoas a fim de verificar a execução da política de pessoal.

Auditoria de pessoas

A auditoria é um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem a avaliação e controle por meio da comparação com os resultados ou desempenho daquilo que se pretende controlar.

O propósito principal da auditoria, segundo Chiavenatto (1995), é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas.

A auditoria é um sistema de revisão e controle para informar a administração sobre a eficiência e a eficácia do programa em desenvolvimento.

Auditoria de pessoas

É a análise das políticas e práticas de pessoas de uma organização, e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria.

Padrões de Avaliação e Controle de Pessoas

A Gestão de Pessoas necessita de padrões capazes de permitir uma contínua avaliação e um sistemático controle de seu funcionamento (Chiavenatto, 1995).

Geralmente são utilizados vários padrões na avaliação e controle do sistema de Gestão de Pessoas.

Os tipos de padrões podem ser, segundo Chiavenatto (1995):

- padrões de quantidade – são os padrões expressos em número ou em quantidade, como número de empregados, percentagem de rotação de empregados, número de admissões, índice de acidentes etc.
- padrões de qualidade – são os padrões relacionados com aspectos não quantificáveis, como métodos de seleção utilizados, resultados de treinamento, funcionamento da avaliação do desempenho;
- padrões de tempo - rapidez na integração de pessoas recém admitidas, permanência média do empregado na empresa, tempo de processamento das requisições de pessoas;
- padrões de custo - custo direto e indireto da rotação de pessoas; custo direto e indireto dos acidentes no trabalho; custo dos benefícios sociais; custo dos encargos sociais; relação custo-benefício do treinamento.

Padrões

É um critério ou um modelo previamente estabelecido para permitir comparação com os resultados ou objetivos alcançados.

13

A auditoria de pessoas pode ser executada por um consultor externo ou por um da própria organização. Este consultor assume o papel de autoridade em pesquisa de recursos humanos (Chiavenatto, 1995) e dedica-se a verificar alguns aspectos das diretrizes de Gestão de Pessoas.

**14**

5 - CONTABILIDADE DE PESSOAS E BALANÇO SOCIAL

O controle de pessoas na organização passa pela verificação dos conceitos de Contabilidade de Pessoas e Balanço Social nas Organizações (Chiavenatto, 1995).

Assim como a contabilidade tradicional se dirige para o acionista avaliar aspectos das finanças e da contabilidade, a contabilidade de pessoas visa o balanço social, de forma a verificar como a organização executa a responsabilidade social em termos de pessoas e do seu negócio (Chiavenatto, 1995).

A preocupação visa destacar o ser humano como uma grande preocupação.

O aspecto social e humano é contabilizado em virtude da boa produtividade, do clima organizacional, ou seja, dos fatores humanos e sociais que contribuam para os resultados favoráveis.

15

O **balanço social** é um conceito cuja concretização ainda está incompleta, pois na inventariação dos valores sociais apenas são focalizados certos aspectos que não são mais do que um dos lados do balanço, ou seja, aspectos do **ativo social**. As organizações não costumam evidenciar aspectos

negativos, ou seja, aspectos do **passivo social**. Neste sentido, se não temos **ativo social e passivo social**, não poderemos ter **balanço social**.



Chiavenatto (1995) lembra que se a organização despende algo com o chamado aspecto social, ela deve ter uma remuneração compensatória por isso. Em outros termos, a cada **custo** deve corresponder um **benefício**. Assim, duas ideias são básicas; a primeira é a de que o ser humano é um ativo para a organização; e a segunda, é que, como para todos os outros bens, torna-se necessário conhecer o custo de obtenção desse ativo e da sua lei de amortização ou retorno. Implicitamente, essas duas noções preliminares introduzem uma noção do tipo capitalista, de que todo ativo deve ser rentável, tendo em vista o objetivo da organização, que é o lucro.

16

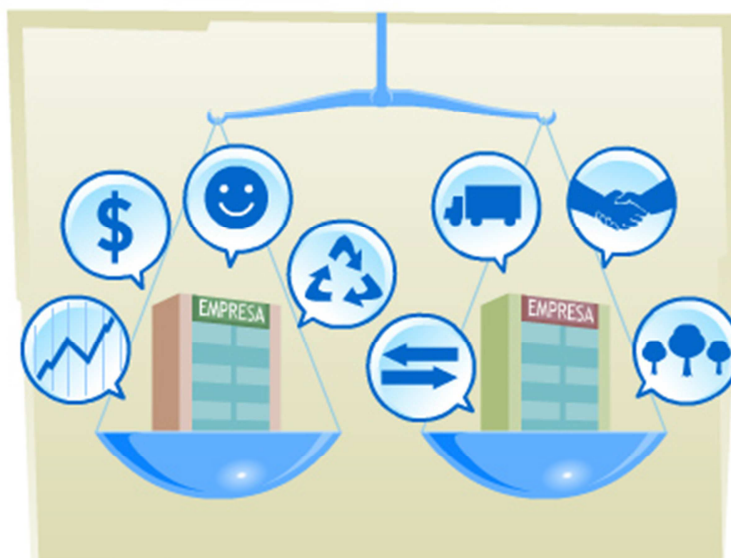
O **balanço social** busca recapitular em documento único os principais dados que permitam apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e dos anos anteriores. Assim, o balanço social deve comportar informações sobre o emprego, a remuneração, os encargos sociais, as condições de higiene e segurança, a produtividade das pessoas, as disfunções (como rotatividade, o absenteísmo, os conflitos trabalhistas) e as relações trabalhistas.

O **balanço social** deve retratar não somente as relações entre a organização e seus recursos humanos, mas, sobretudo, as relações entre a organização e a sociedade em seu conjunto, englobando, assim, informações sobre as seguintes categorias de parceiros sociais:

1. os **empregados**, sua contribuição, características, remuneração, encargos sociais, potencial de desenvolvimento, promoções, condições de trabalho etc.;
2. os **acionistas**, sua constituição, características, capital de risco aplicado e resultados financeiros;
3. os **clientes e usuários**, sua constituição, características, nível de produção e de vendas etc.;
4. os **fornecedores** de matérias-primas e equipamentos, sua constituição, características, para que possam avaliar a solvência e rentabilidade da organização;
5. as **entidades locais, regionais e nacionais** relacionadas com aspectos de ambiente, controles, operações de organização, etc;
6. as **autoridades públicas** em geral.

17

Desse modo, o **balanço social** procura demonstrar as relações entre a organização e seus parceiros sociais, bem como a influência social ou societária e o impacto social exercido pela organização. Procura retratar os diversos fluxos entre a organização e seu ambiente.



O estado da arte do balanço social reflete a situação social e política de cada país, e não há um consenso a respeito de sua natureza e conceituação. Assim, o balanço social de uma empresa brasileira difere do de uma empresa europeia e americana.

18

Classificação das Contas Sociais - Os modelos de contabilidade social consideram cada elemento importante sob o prisma social como uma conta analítica particular.

Podemos classificar quatro categorias de contas sociais:

1. As contas sociais reduzidas a análises em termos de custos sociais, relacionadas com os principais parceiros sociais da organização como:

a) pessoas: investimentos e/ou despesas anuais correntes referentes a melhorias das condições de trabalho ou higiene e segurança, idem quanto à formação de treinamento de pessoas, despesas para melhoria da qualidade de vida das pessoas e das suas famílias (cantina, creches, colônias de férias, grêmios etc.)

b) clientes ou usuários: investimentos como (pesquisas, instalações de controle de qualidade, melhorias no produto ou no serviço) que objetivam melhorar atendimento ou proteção ao consumidor.

c) Coletividade: despesas quanto à antipoluição, melhorias urbanas, ambiente físico, obras de interesse coletivo.

19

2. As contas sociais em que as ações com fins sociais são avaliadas em termos de custos monetarizados e em termos de impacto não monetarizados. Trata-se de um melhoramento do item precedente, em que o produto social é conhecido, mas não avaliado em expressão monetária. Assim, além de um benefício financeiro definido, inclui-se um benefício social não exprimível em unidades monetárias, mas em melhores condições de trabalho, em acréscimo de educação ou cultura, em menor poluição

3. As contas sociais em que os custos sociais e produtos sociais são monetarizados para se determinar um resultado global. O único exemplo característico desta categoria é o modelo de balanço social em que todas as grandezas são expressas em dinheiro e os princípios da partida dobrada são estritamente respeitados, havendo uma conta para cada um dos seguintes parceiros:

- a) empregados
- b) organização
- c) público em geral e comunidade
- d) acionistas

Partida dobrada

Método da partida dobrada é um método de contabilidade das contas da empresa o qual preconiza que para cada crédito existe um débito.

20

4. As contas sociais que visam essencialmente mostrar como, no curso do tempo, evolui a parte da riqueza criada pela organização e como é distribuída entre os diversos parceiros sociais. Este modelo parte de certa ideia de justiça social vestida de uma concepção política da sociedade: procura evidenciar o fato de que a economia liberal é apta a proporcionar o bem-estar material de todos os parceiros sociais, seja para mostrar como os ganhos de produtividade são repartidos entre os diferentes parceiros sociais, sobretudo nas empresas nacionalizadas ou de economia mista. Na forma mais elementar este tipo de contabilidade apresenta anualmente um quadro de repartição ou de sobreposição do valor agregado entre os diversos parceiros sociais, considerando dois períodos sucessivos de tempos para demonstrar:

a) se a produtividade da organização melhorou de um período para o outro e em que proporção;

b) se ocorreu um adicional de produtividade, como esse benefício foi proporcionado e distribuído para todos os parceiros sociais.

21

6 - RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

Representa os compromissos da organização com a sociedade e está voltada para a atitude e comportamento da organização em face das exigências sociais, em consequência das suas atividades. Isto implica a avaliação e compensação dos custos sociais gerados por ela e a ampliação do campo dos seus objetivos, definindo o papel social a desenvolver para conseguir a legitimidade e responsabilidade perante os diversos grupos humanos que a integram e a sociedade no seu conjunto (Chiavenato 1995).

A organização é uma instituição de grupos humanos integrados por um sistema de relações econômicas, sociais e tecnológicas intra e intergrupos que interagem dinamicamente entre si. Cada uma delas depende do seu ambiente para as suas entradas e para as suas saídas sendo bem sucedida e alcançando eficácia quando consegue atingir seus objetivos e é capaz de atender às necessidades do seu ambiente. Sob esta ótica, responsabilidade social da organização se dá quando cumpridas as prescrições de leis e de contratos, constituindo a sua resposta às necessidades da sociedade, isto é, internalizando o que é bom para a sociedade e respondendo ao que ela espera da organização. Por esta razão, seu conceito de **responsabilidade social** está condicionado pelo meio ambiente político, social, econômico, além de ter de considerar os grupos por ela afetados e o tempo. Uma mesma atividade organizacional pode ser socialmente responsável num dado momento dentro de um conjunto de circunstâncias culturais, sociais etc., e socialmente irresponsável em outro momento, lugar e circunstâncias.

Responsabilidade Social

Responsabilidade social não significa a atuação socialmente responsável dos seus membros, nem as atividades de beneficência, mas os compromissos da organização com a sociedade em geral e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato: com seu ambiente tarefa.

22

O **balanço social** surge como um instrumento para delimitar e definir a responsabilidade da organização (Chiavenatto, 1995).

- a) **etapa política:** é a fase da tomada de consciência por parte da direção da organização quanto à necessidade do balanço social, como um instrumento de relações públicas;
- b) **etapa técnica:** quando surge a exigência de um sistema de informação social, e o balanço social é um instrumento válido para isso;
- c) **etapa de integração dos objetivos sociais:** quando o processo decisório passa a integrar os novos objetivos sociais, como reflexo da ideia da responsabilidade social, nos diversos níveis da organização, o balanço social passa de um mero instrumento de informação-comunicação para um sistema de administração. Tais objetivos são tratados com a mesma força dos econômicos, afetando profundamente o processo de tomada de decisão organizacional.

Deste modo, o balanço social passa a ser um sistema de informação dirigido ao público a respeito do comportamento socialmente responsável da organização, o qual mostra se a organização está fazendo um bom trabalho ou não, seja do ponto de vista dos seus participantes, dos seus acionistas, dos seus clientes, do público geral e da comunidade.

23

RESUMO

A Gestão de Pessoas requer que se faça o controle por meio de:

- Banco de dados e sistemas de informação.
- Auditoria de recursos humanos.

O controle é feito a partir de uma sequência de etapas que formam um processo:

- estabelecimento dos padrões desejados;
- observação do desempenho;
- comparação do desempenho com os padrões desejados;
- ação corretiva.

Sistema de Informação é um conjunto de elementos interdependentes, logicamente associados para que de sua interação sejam geradas informações necessárias à tomada de decisões. O órgão de pessoas deve comunicar e abastecer todos os órgãos de informações relevantes sobre os recursos humanos neles lotados para que os respectivos chefes administrem adequadamente os seus subordinados.

Um sistema de informação de pessoas utiliza como fontes de dados, elementos fornecidos por: banco de dados de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, administração de salários, registros e controles de pessoas, a respeito de faltas, atrasos, disciplinas, higiene e segurança.

Auditoria de recursos humanos

A auditoria de Gestão de Pessoas pode ser definida como a análise das políticas e práticas das pessoas de uma organização e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria. O propósito principal da auditoria de pessoas é mostrar como o programa está funcionando, localizar práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo ou, ainda, sugerir práticas e condições que devam ser acrescentadas. A auditoria é um sistema de revisão e controle para informar a administração sobre a eficiência e eficácia do programa em desenvolvimento.

Contabilidade de recursos humanos e Balanço Social

O fator humano constitui o elemento mais importante das organizações. O desempenho das organizações não pode ser adequadamente avaliado se o fator humano não for incluído nessa avaliação. Cumpre colocar a pessoa no centro das preocupações, não só da administração como também da contabilidade.

O **balanço social** é um sistema de informação dirigido ao público a respeito do comportamento socialmente responsável da organização. Expressa um conjunto de índices e indicadores que apresentam os níveis de cada uma das variáveis tomadas como relevantes pela organização para fazer cumprir sua responsabilidade. Procura mostrar se a organização está fazendo um bom trabalho ou não, seja do ponto de vista dos seus participantes, dos seus acionistas, dos seus clientes, do público geral e da comunidade. Busca recapitular em um único documento os principais dados que permitam apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e dos anos anteriores.

Responsabilidade social significa os compromissos da organização com a sociedade e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato: seu ambiente. A responsabilidade social está voltada para a atitude e comportamento da organização, face às exigências sociais da sociedade em consequência de suas atividades. Implica a avaliação e compensação dos custos sociais que a mesma gera e a ampliação do campo dos seus objetivos, definindo o papel social a desenvolver para conseguir com tudo isto a legitimidade e responsabilidade perante os diversos grupos humanos que a integram e perante a sociedade no seu conjunto.