

## GESTÃO DE TALENTOS

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff  
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Aloizio Mercadante

**SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**  
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE  
APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:  
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE  
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona  
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza  
DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Ademir Juracy Fanfa Ribas  
VICE-DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Darlan Faccin Weide  
PRÓ-REITORA DE ENSINO: Márcia Tembil  
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel  
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

**DEPARTAMENTO DE SOCIAIS APLICADAS**

CHEFE DE DEPARTAMENTO: Ari Schwans  
VICE-CHEFE: Eliane Horbus



Marcia Aparecida Zampier (Org.)  
Silvio Roberto Stefano  
Marcio Luiz Bernardim

# **GESTÃO DE TALENTOS**

ISBN: 978-85-7891-147-8

## SOBRE OS AUTORES

**MARCIA APARECIDA ZAMPIER**, Mestre em Administração CEPPAD-UFPR. Especialista em Gestão Contemporânea de Pessoas e Graduada em Administração, ambos pela UNICENTRO. Professora de graduação e pós-graduação da UNICENTRO. Experiência profissional na área privada, no Departamento de Recursos Humanos.

**Contato:** marciazampier@gmail.com

---

**SILVIO ROBERTO STEFANO**, Doutor em Administração pela FEA/USP – SP. Mestre em Administração (Gestão de Negócios) pela UEL/UEM. Graduado em Administração pela UEL.

Professor Adjunto de graduação e pós-graduação da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO. Coordenador de Cursos de Pós-Graduação. Experiência profissional na área pública e privada exercendo cargos executivos e desenvolvendo diversos trabalhos de consultoria e capacitação.

**Contato:** professor-silvio@hotmail.com

---

**MÁRCIO LUIZ BERNARDIM**, Com formação em Administração, Contabilidade e Letras, tem especialização em Gestão de Pessoas e mestrado em Educação, desenvolvendo estudos nas linhas de “mercado de trabalho e formação profissional” e “juventude, escola e trabalho”, entre outras. Tendo atuado como perito judicial e exercido diversos cargos em empresas públicas e privadas, atualmente é professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, localizada no interior do Paraná.

**Contato:** marcio@unicentro.br



# APRESENTAÇÃO

A Administração, como ciência social aplicada, atende às demandas do meio social em que atua. Seja na indústria, no comércio, na prestação de serviços ou mesmo em atividades não empresariais, coloca à disposição dos seus membros as técnicas e instrumentos de gestão mais adequados para permitir que o empreendimento atinja os seus objetivos.

Como forma de melhor desenvolver suas atividades, a Administração divide seus esforços por áreas de interesse ou de especialização. Uma dessas áreas é a de Gestão de Pessoas, que ganhou mais espaço e importância na medida em que a sociedade percebeu o papel indispensável das pessoas nas relações sociais de produção e no âmbito empresarial.

Assumindo a premissa de que toda organização, independentemente da natureza, porte ou ramo de atividade, depende das pessoas e, ainda, que estas são responsáveis por todas as funções administrativas, desde o planejamento até a avaliação de resultados, é fundamental que se valorize a Área de Gestão de Pessoas e as suas políticas como forma de assegurar melhores resultados organizacionais.

Este livro no formato e-book, propõe-se a apresentar um conjunto de conhecimentos acumulados pelos seus autores, a partir de variada prática profissional e experiência universitária em atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A divisão do programa se deu em 13 tópicos, os quais iniciam com os antecedentes históricos, evolução, práticas e objetivos da gestão de pessoas, perpassando as competências e papéis dos gestores da área, o planejamento, o recrutamento, a seleção e a integração, ambientação e socialização das pessoas. Abrange a gestão de cargos, salários e carreira; os benefícios sociais; treinamento e desenvolvimento do ser humano dentro das organizações e as avaliações de desempenho. Destaca as políticas de redundância; os programas de segurança, higiene e medicina do trabalho, além das relações trabalhistas, do diagnóstico da área de gestão de pessoas e, tópicos avançados envolvendo rotinas e cálculos trabalhistas e a internacionalização de gestão de pessoas.

Portanto, proporciona uma visão panorâmica da Gestão de Pessoas e de suas atribuições, apresentando-se técnicas e abordagens mais adequadas para a execução das tarefas sob sua responsabilidade nas empresas contemporâneas.

Destinado aos cursos de graduação na modalidade de Educação a Distância cujas grades curriculares abriguem a disciplina de Gestão de Pessoas, nada impede que o livro seja utilizado para os cursos presenciais. O conteúdo contempla todos os tópicos necessários ao desempenho de funções na Área, oferecendo tanto mais resultado quanto melhor for explorado nas aulas, consorciando-o com estratégias didático-pedagógicas de abordagem e aprofundamento, mediante a experiência prática dos docentes e educandos.

Desejamos a todos e a todas uma ótima leitura e um excelente aproveitamento!

Os autores.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – EVOLUÇÃO DA TERMINOLOGIA UTILIZADA PARA IDENTIFICAR A FUNÇÃO “PESSOAS” NO BRASIL	25
FIGURA 7.1 – CURVA DA APRENDIZAGEM DE STRAUSS & SAYLES	103
FIGURA 7.2 – ESPIRAL DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	119
FIGURA 10.1 – NÍVEL E TIPOS DE RISCOS	145
FIGURA 10.2 – EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL	146
FIGURA 10.3 – DIMENSIONAMENTO DOS SESMT	147

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DA 1ª EMPRESA	50
TABELA 2 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DA 2ª EMPRESA	50
TABELA 3 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA-PR X PARANÁ	51
TABELA 4 – QUANTIDADE TOTAL DE ACIDENTES DO TRABALHO, POR SITUAÇÃO DO REGISTRO E MOTIVO – 2008/2010	148

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1 – CARACTERÍSTICAS SOCIAIS E ORGANIZACIONAIS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS INCORPORADAS	20
QUADRO 1.2 – TÍTULO DO CARGO DO RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE UM MUNICÍPIO DE MÉDIO PORTE DO INTERIOR DO PARANÁ	27
QUADRO 1.3 – DIFICULDADES BÁSICAS DA GESTÃO DE PESSOAS	29
QUADRO 1.4 – ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DA FUNÇÃO DE PESSOAL	31
QUADRO 2.1 – DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS DE RH	35
QUADRO 2.2 – EVOLUÇÃO DOS PAPÉIS DE RH – DÉCADA DE 1990 E 2000	36
QUADRO 3.1 – PROSPECÇÃO DE ACONTECIMENTOS A MÉDIO E LONGO PRAZOS	39
QUADRO 3.2 – INSUMOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS	41
QUADRO 3.3 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO CENTRO DA ABORDAGEM DIAGNÓSTICA	42
QUADRO 3.4 – ANÁLISE DO MERCADO DE TRABALHO EM SITUAÇÕES DE OFERTA E PROCURA	43
QUADRO 3.5 – MODELO DE PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS UTILIZANDO O MÉTODO DE ANÁLISE DAS SÉRIES TEMPORAIS	44
QUADRO 3.6 – MODELOS DIVERSOS DE PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS	45
QUADRO 3.7 – INFORMAÇÕES E ANÁLISES DO QUADRO DE PESSOAL PARA EFEITO DE PLANEJAMENTO	46
QUADRO 3.8 – POSSÍVEIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	47
QUADRO 4.1 – TIPOS DE FONTES DE RECRUTAMENTO	55
QUADRO 4.2 – EXIGÊNCIAS DO CARGO X CARACTERÍSTICAS DO CANDIDATO	56
QUADRO 4.3- ETAPAS NO PROCESSO DE SELEÇÃO	57
QUADRO 4.4- MODELO DE SOCIALIZAÇÃO E SEUS ESTÁGIOS	61
QUADRO 5.1 – ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS	70
QUADRO 6.1 – CLASSIFICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS	85
QUADRO 6.2 – PRINCÍPIOS BALIZADORES DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS NAS EMPRESAS	86
QUADRO 6.3 – COMPARATIVO DOS BENEFÍCIOS PRATICADOS POR EMPRESAS SELECIONADAS	88

QUADRO 6.4 – EXEMPLO DE CÁLCULO DO IMPACTO DE BENEFÍCIOS SOBRE O SALÁRIO	91
QUADRO 7.1 – GERAÇÕES DE EAD	108
QUADRO 7.2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO E-LEARNING	112
QUADRO 8.1 – DIFERENÇAS ENTRE AVALIAÇÃO: CARGOS, POTENCIAL E DESEMPENHO	122
QUADRO 8.2 – COMPARATIVO DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	122
QUADRO 8.3 - PROBLEMAS EXISTENTES NA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	126
QUADRO 8.4 – FATORES AVALIADOS	128
QUADRO 9.1 – PRINCÍPIOS A SEREM OBSERVADOS EM RELAÇÃO ÀS DEMISSÕES	134
QUADRO 9.2 – PROVIDÊNCIAS POR OCASIÃO DA RESCISÃO DO CONTRATO DE TRABALHO	137
QUADRO 9.3 – VERBAS DEVIDAS SEGUNDO O TIPO DE RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO	138
QUADRO 10.1 – NORMAS REGULAMENTADORES E ASPECTOS GERAIS	140
QUADRO 10.2 – PROGRAMAS PREVENTIVOS E SUAS DESCRIÇÕES	142
QUADRO 10.3 – TIPOS DE ACIDENTES E SUAS CARACTERÍSTICAS	148
QUADRO 10.4 – CONSEQUÊNCIAS DO ACIDENTE DE TRABALHO E SUAS CARACTERÍSTICAS	149
QUADRO 11.1 – CAMPOS DE TRABALHO DA ÁREA DE RELAÇÕES TRABALHISTAS	154
QUADRO 11.2 – COLETÂNEA DE ARTIGOS DA CLT SOBRE A ORGANIZAÇÃO SINDICAL NO BRASIL	155
QUADRO 11.3 – MOTIVAÇÕES COMUNS PARA FILIAÇÃO SINDICAL DOS TRABALHADORES	157
QUADRO 11.4 – DISTRIBUIÇÃO DO MONTANTE ARRECADADO COM A CONTRIBUIÇÃO SINDICAL DOS TRABALHADORES – EM %	159
QUADRO 11.5 – ESTRUTURA E INSTÂNCIAS DA JUSTIÇA DO TRABALHO NO BRASIL	160
QUADRO 11.6 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO NO BRASIL	161
QUADRO 11.7 – CARACTERÍSTICAS DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO	162
QUADRO 11.7 – EXEMPLOS DE OBJETIVOS DA EMPRESA NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA	164
QUADRO 11.8 – ESTUDO DE CLASSIFICAÇÃO DAS CLÁUSULAS DE ACT’S E CCT’S	165

QUADRO 11.9 – PARTICIPAÇÃO DOS TIPOS DE CLÁUSULAS NOS ACT'S E CCT'S – EM % DO TOTAL	166
QUADRO 12.1 – CONCEPÇÃO TRADICIONAL X TRANSFORMADA DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	171
QUADRO 12.2 – INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE RH NA ESTRATÉGIA DA EM- PRESA	174
QUADRO 13.1 – COMPARAÇÃO DAS VANTAGENS NAS FONTES NO EXTERIOR	186
QUADRO 13.2 – INDIVIDUALISMO E ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO	188



# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS	19
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	20
1.2 EVOLUÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	24
1.3 OBJETIVOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	30
2 GESTOR DE PESSOAS	33
2.1. Competências do Gestor de Pessoas	33
2.2. Papéis do Gestor de Pessoas	35
3 PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS	39
3.1 ATRIBUIÇÕES E SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS	40
3.2 TIPOS E MODELOS DE PLANEJAMENTO DE PESSOAL	41
3.2.1 Diagnóstico das condições em que atua a Gestão de Pessoas	41
3.2.2 Modelos de planejamento em Gestão de Pessoas	44
3.3 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO	46
3.3.1 Rotatividade de Pessoal	46
3.3.1.1 Causas da Rotatividade de Pessoal	47
3.3.1.2 Custos da Rotatividade de Pessoal	48
3.3.2 Absenteísmo	48
4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	53
4.1 RECRUTAMENTO	53
4.1.1 Etapas do Processo de Recrutamento	53
4.1.2 Fontes de Recrutamento	53
4.1.2.1 Interno	53
4.1.2.1.1 Vantagens	54
4.1.2.1.2 Desvantagens	54
4.1.2.2 Externo	54
4.1.2.2.1 Vantagens	54
4.1.2.2.2 Desvantagens	55
4.1.2.3 Misto	55
4.1.3 Não se faz recrutamento	55
4.2. SELEÇÃO DE PESSOAS	56
4.2.1 Testes de Seleção	57
4.2.1.1 Tipos de Testes	58

4.2.2 Entrevistas de Seleção	58
4.2.2.1 Classificação das Entrevistas	58
4.2.2.1.1 Fases de uma Entrevista Estruturada	58
4.2.2.2 Como Conduzir Entrevistas de Seleção	59
4.2.2.3 Fatores que são bem avaliados numa entrevista	60
4.3 INTEGRAÇÃO/AMBIENTAÇÃO/SOCIALIZAÇÃO	60
4.3.1 Processos Formais de Integração/Ambientação/Socialização	62
4.3.2 Avaliações	63
5 GESTÃO DE CARGOS, SALÁRIOS E CARREIRA	69
5.1 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO DE CARGOS	69
5.2 PESQUISA E POLÍTICAS SALARIAIS	73
5.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	75
5.4 NOVAS ABORDAGENS DE CARGOS E SALÁRIOS	76
5.5 TIPOS DE GERAÇÕES	77
5.6 PLANEJAMENTO DE CARREIRA: INDIVIDUAL X ORGANIZACIONAL	79
6 BENEFÍCIOS SOCIAIS	83
6.1 OS BENEFÍCIOS NO CONTEXTO DA REMUNERAÇÃO	83
6.2 CLASSIFICAÇÃO	84
6.3 PLANEJAMENTO	85
6.4 CUSTOS E IMPACTOS	87
6.5 BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS	91
7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	93
7.1 PROJETO DE TREINAMENTO: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES, PROGRAMAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	94
7.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)	95
7.1.2 Planejamento e Programação da Atividade de Treinamento	95
7.1.3 Execução do Treinamento	95
7.1.3.1 Métodos de Treinamento	96
7.1.3.1.1 Métodos para Funcionários em Cargos Não-Gerenciais	97
7.1.3.1.2 Métodos de Treinamento para Desenvolvimento Gerencial	99
7.1.3.2 Técnicas de Treinamento	102
7.1.4 Avaliação do Treinamento	104
7.1.5 Custos do Treinamento	105
7.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA, EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E E-LEARNING	105
7.2.1 Universidade Corporativa	107

7.2.2 Educação a Distância – EAD	107
7.2.3 E-Learning	112
7.3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL X ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO	113
7.3.1 Aprendizagem Individual	115
7.3.2 Aprendizagem Organizacional	117
7.3.3 Gestão do Conhecimento	121
8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	121
8.1 PRESSUPOSTOS E APLICAÇÃO	122
8.2 TIPOS E MODELOS	127
8.3 PROCESSO DE FEEDBACK	133
9. POLÍTICAS DE REDUNDÂNCIA	133
9.1 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DEMISSSIONAL	133
9.2 RESCISÃO	137
10 SEGURANÇA, HIGIENE E MEDICINA NO TRABALHO	139
10.1 NORMAS REGULAMENTADORAS E PROGRAMAS DE PREVENÇÃO	149
10.2 CIPA, MAPA DE RISCOS, EPI’S E EPC’S	143
10.3 SERVIÇOS ESPECIALIZADOS – SESMT	146
10.4 ACIDENTES DE TRABALHO E SUAS CONSEQUÊNCIAS	147
11 RELAÇÕES TRABALHISTAS	153
11.1 REPRESENTAÇÃO DOS TRABALHADORES E EMPRESÁRIOS	154
11.2 RELAÇÕES SINDICAIS	156
11.3 ESTRUTURA SINDICAL	157
11.4 JUSTIÇA DO TRABALHO E MINISTÉRIO DO TRABALHO	159
11.5 NEGOCIAÇÕES COLETIVAS	163
12 DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO ESTRATÉGICA	167
12.1 INDICADORES	169
12.2 PONTOS FORTES X PONTOS A MELHORAR	169
12.3 GESTÃO DE PESSOAS: CONTROLE X COMPROMETIMENTO	170
12.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO GP E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	173
13 TÓPICOS AVANÇADOS EM GESTÃO DE PESSOAS	177
13.1 ROTINAS E CÁLCULOS TRABALHISTAS – FOLHA DE PAGAMENTO	177
13.1.1 Proventos	177
13.1.1.1 Salário	177
13.1.1.2 Adicionais	177

13.1.1.2.1 Insalubridade	177
13.1.1.2.2 Periculosidade	178
13.1.1.2.3 Noturno	178
13.1.1.2.4 Hora Extra	179
13.1.1.2.5 Descanso Semanal Remunerado (DSR)	179
13.1.1.2.6 Reflexos das comissões, das horas extras e do adicional noturno no DSR	180
13.1.1.3 Salário-Família	180
13.1.2 Descontos	180
13.1.2.1 INSS	180
13.1.2.2 IRRF	181
13.1.2.3 Vale-transporte.	181
13.1.2.4 Faltas injustificadas	181
13.1.2.5 Contribuição Sindical	182
13.1.3 Tabelas ano-base 2011 – Atualizadas anualmente	182
13.1.3.1 Salário Mínimo	182
13.1.3.2 Salário-família	182
13.1.3.3 Contribuição Previdenciária	182
13.1.3.4 IRRF	183
13.1.3.5 FGTS	183
13.1.4 Exemplo	183
13.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS	184
CONCLUSÃO	189
REFERÊNCIAS	191

# 1. INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

Marcio Luiz Bernardim

Durante muito tempo, a Administração de Recursos Humanos desenvolveu atividades restritas basicamente ao recrutamento de empregados e à administração do vínculo de trabalho, mediante a aplicação da legislação trabalhista e previdenciária.

No contexto atual, muitas das atividades tradicionais de Recursos Humanos passaram a ser terceirizadas por empresas que passam a atuar de forma mais estratégica e criam uma cultura organizacional de vanguarda em relação às melhores práticas de gestão.

Foi nesse contexto que surgiu a terminologia Gestão de Pessoas para identificar a área funcional responsável pela administração das relações de trabalho, no âmbito empresarial, e desempenha o papel de implementadora das decisões no campo. Embora suas ações se reflitam sobre as pessoas vinculadas à empresa pelo trabalho, e a terminologia tente expressar a implicação, *a priori*, este departamento administrativo tem a preocupação primeira de proporcionar o atingimento dos objetivos organizacionais, verificando, em seguida, de que forma o atendimento das demandas individuais e coletivas dos trabalhadores contribuem para o objetivo maior.

Apesar da nova terminologia, há de se questionar sobre o real *status quo* dessa área funcional. Será que as empresas brasileiras já incorporam essa nova visão, em que o papel da área de Recursos Humanos deixa de ter por objetivo apenas a execução de funções rotineiras, tais como: admitir e demitir empregados ou gerenciar planos de benefícios sociais? Da Administração de Pessoal, passando pela Administração de Recursos Humanos e chegando à Gestão de Pessoas, há um longo caminho a ser percorrido, caminho este mais facilmente absorvido pelo mundo acadêmico e somente de forma mais gradual, pelo mundo empresarial.

Já se vão aproximadamente vinte anos desde que um dos estudiosos da Administração de Recursos Humanos no Brasil alertava para os poucos avanços verificados em termos de estudo e análise das práticas de recursos humanos:

Não temos notado esforços de estudos e pesquisas mais profundos e melhor orientados para análise da eficácia das práticas em ARH, ou sobre aspectos de

comportamento humano e organizacional, com base em nossa cultura, por ramos de atividade, por região, ou ainda sob influência de fatores conjunturais modernos. Pesquisas essas que pudessem subsidiar inovações e mudanças oportunas e consistentes. Há muita superficialidade nesse terreno (RESENDE, 1986, p. 19).

Assim, este capítulo focaliza os antecedentes, a evolução e os objetivos da Gestão de Pessoas na atualidade.

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A história do homem se confunde com a história do esforço empreendido para a produção da sua existência. Assim, as dificuldades específicas de cada fase da evolução da humanidade determinam também formas específicas de organização coletiva, para suplantar as barreiras naturais ou sociais da garantia de sobrevivência.

Desse modo, fica mais fácil compreender as relações existentes entre as formas de produção e os arranjos organizacionais necessários para a sua consecução, bem como as relações sociais que decorrem desses arranjos produtivos, como, por exemplo, as que se estabeleceram no regime de produção escravocrata. Nesse cenário, naturalizou-se uma relação de supremacia e subordinação entre povos de origens étnicas distintas e/ou entre povos vencidos e vencedores nos contextos de guerra.

O quadro 1.1 dá uma ideia das demandas, atividades e configurações da Gestão de Pessoas, em determinadas situações e períodos históricos da humanidade.

**Quadro 1.1 – Características sociais e organizacionais e práticas de gestão de pessoas incorporadas**

Povo ou Época histórica	Período aproximado - Contexto - Liderança	Práticas de Gestão de Pessoas incorporadas
Suméria (atual Iraque)	- 3.000 a.C.: Primeira grande civilização. Surgimento da escrita.	- Sacerdotes faziam todo o trabalho de gestão e controle
Egito	- 2.500 a.C.: Construção pirâmides.	- Locomoção, abrigo e alimentação para mais de 100 mil trabalhadores.
Hebreu	- Êxodo do Egito.	- Normas de conduta, logística e organização.

Babilônia	- 2.000 a.C.: Código de Hamurabi -	- Legislação sobre família, negócios, propriedade e trabalho.
Grécia	- 500 a.C.: Platão.	- Democracia, métodos científicos e especialização.
Contribuições militares	- 450 a.C.: Ciro, general grego. - 300 a.C.: Alexandre da Macedônia.	- Divisão do trabalho, senso de organização e unidade de comando.  - <i>Pessoal de linha e de staff</i> . - Tratado militar; Normas de conduta e sistema de mérito.
China	- 500 a.C.: Sun-Tzu (A Arte da Guerra); Confúcio. - 120 a.C. - 219 d.C.	- Sistema formal de seleção.  - Seleção por níveis (habilidades, conhecimentos, experiência etc.) e avaliação feita por um juiz.
Roma	- 753 a.C. a 476 d.C.: Império espalhado pela Europa, África e Ásia.	- Distribuição de atribuições, descentralização e hierarquia.
Igreja Católica	- Organização formal mais antiga, com aproximadamente dois mil anos.	- Autoridade central e administração descentralizada.
Sistema Feudal	- 476 a 1.450: posse privada da terra e distribuição de títulos.	- Posição social por hereditariedade, impedindo a mobilidade social, inibindo a motivação e o esforço e o interesse pelo conhecimento.
Idade Média	- Século XV: Veneza surge como grande potência econômica.	- Controle de horas trabalhadas e custos com salários; avaliação de desempenho.
Sistema Fabril	- Servos tornam-se artesãos e mestres. - Guildas: corporações de artesãos, trabalhadores e comerciantes.	- Educação para o trabalho. - Indústria sob encomenda. - Máquinas e equipamentos e trabalho sob contrato.
Revolução Industrial	- 1760 a 1850: Inglaterra. - 1850 em diante: Europa, Ásia e EUA.	- Grande indústria; normatização das relações de trabalho; organização dos trabalhadores.

FONTE: Síntese a partir de SILVA (2001).

Feito esse esclarecimento, é possível afirmar que as relações sociais são produções históricas da humanidade e que os arranjos organizacionais estão

atrelados aos arranjos produtivos. Em outras palavras, as formas de gestão de pessoas do século XXI são diferentes das formas utilizadas em outros momentos históricos porque o modo de produção se modificou, modificando o homem e as suas relações sociais. Como o sistema de produção hegemônico contemporâneo é o capitalista, é a partir das demandas desse modelo de organização da produção e do comércio que se organizam as técnicas de gestão das pessoas que participam desse processo.

Novos conceitos, tecnologias e relações fazem com que a Gestão de Pessoas se adapte para melhor cumprir a sua função no interesse da organização.

A partir da Revolução Industrial, o sistema capitalista impulsionou a configuração das grandes corporações industriais tais como ficaram conhecidas durante todo o século XX, seja pela infraestrutura necessária, seja pela forma de gestão ou seja pelo tratamento dado ao elemento humano no processo produtivo.

O elemento humano, tido hoje como o mais importante fator de produção, conforme se verifica em denominações como “capital humano” ou “capital intelectual”, nem sempre recebeu um tratamento digno dessa importância, mesmo nos períodos que se seguiram à bandeira de luta pela igualdade, liberdade e fraternidade.

Muitas são as classificações, relacionando as etapas de desenvolvimento do pensamento com as abordagens e reflexos sobre o coletivo de trabalhadores. A seguir, apresenta-se um rápido resgate, a partir de fontes diversas, dessa evolução e suas implicações:

- A Revolução Industrial se consolida em um ambiente socioeconômico, marcado pela Teoria do Liberalismo Econômico, caracterizando-se pela supremacia do mercado sobre o ser humano e utilização predatória da força de trabalho. Nesse cenário, surgiram as reivindicações dos movimentos operários e a intervenção estatal.
- Nova fase de desenvolvimento acontece, no primeiro quartel do século XX, como reflexo do que se convencionou chamar de Administração Científica. Nessa fase, a autocracia empresarial é abrandada e iniciam-se práticas de gestão de pessoas preocupadas com a eficiência, implementando-se os planos de cargos e salários e instituindo-se as primeiras formas de incentivos. Mesmo assim, verificou-se alto grau de insatisfação dos trabalhadores, o que impactava no moral e na produtividade.

- O Movimento das Relações Humanas caracterizou-se por demonstrar a importância das relações interpessoais para a melhoria do ambiente de trabalho e, por conseguinte, dos resultados organizacionais. Como consequência, acentuou-se, nas empresas, o tratamento paternalista das demandas dos trabalhadores com os sistemas de consulta e sugestões e a incorporação de outras vantagens individuais ou coletivas (benefícios). O entendimento, resultante dessa fase, é que esse estilo de gestão levou à alienação e ao mascaramento dos conflitos entre capital e trabalho.
- A partir da década de 1950, ganharam corpo os estudos na esfera comportamental, anunciando-se o ser humano como o mais importante fator de produção e implementando-se práticas de gestão mais participativa, com o objetivo de melhorar a performance a partir da experimentação e da criatividade.
- A famosa década perdida, que marcou os anos 1980, teve como consequência a necessidade de buscar novas explicações para a saturação dos modelos econômicos e de gestão, o que determinou uma aposta, no conhecimento, como diferencial competitivo. A partir daí, vem-se apostando no enriquecimento do trabalho e na valorização do trabalhador, embora a custo de uma polarização intensa, com poucos e bem remunerados inseridos e muitos desempregados ou precariamente incluídos.

O futuro da Gestão de Pessoas depende das configurações sociais, no âmbito da produção e das tendências, no que se refere à apropriação dos resultados das unidades de negócios e da divisão internacional do trabalho.

Se a chamada Era do Conhecimento representa algo sólido que permanecerá como referência das relações de trabalho só o tempo dirá. O que se percebe é que duas correntes antagônicas se enfrentam no embate em torno do trabalho. Uma corrente aposta no conhecimento como arma poderosa na arena do enfrentamento entre competidores (empresas contra empresas e trabalhadores contra trabalhadores) pressionados pela necessidade de sobrevivência em um mundo cada vez mais belicoso. Outra corrente defende que a bandeira do conhecimento não é nada mais do que uma nova estratégia do capital para a exploração do trabalho, reivindicando múltiplas competências e comportamentos de submissão à lógica mercantil.

De toda sorte, a compreensão da Gestão de Pessoas é o passo inicial para quem pretende se inserir no mundo do trabalho e, em especial, para quem

precisa atuar profissionalmente na Área. Depois da retrospectiva da organização e gestão do trabalho na história da humanidade, vale a pena estudar como se deu a evolução da Gestão de Pessoas no Brasil.

## 1.2 EVOLUÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS<sup>1</sup>

Considerando as características próprias do Brasil, cuja experiência como nação independente se deu mais tarde e que se caracterizou por ter sido o último país latino-americano a abolir a escravatura, é de se imaginar que, também, no plano das relações de trabalho, conviveu por mais tempo com situações exploratórias e do ponto de vista de gestão bastante atrasadas em comparação com os países ricos e mesmo com seus vizinhos subdesenvolvidos.

Para efeito didático, muitos autores apresentam algumas características que delimitam determinadas fases do desenvolvimento das relações de trabalho e da gestão de pessoas no Brasil. De acordo com Saldanha (1979), essa evolução pode ser dividida em quatro fases distintas, a saber:

- **Fase contábil:** não havia maiores formalidades e o próprio guarda-livros (contador) era responsável pela gestão de pessoas, limitando-se a contratar, pagar e demitir os trabalhadores.
- **Fase regulamentar:** têm início com a criação do Ministério do Trabalho e o esforço de organização da legislação trabalhista e previdenciária, nos anos 1930. Com a promulgação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, em 1943, aumenta a preocupação, surgindo a figura do Chefe de Pessoal, normalmente um profissional com formação em direito e amplos conhecimentos de legislação trabalhista.
- **Fase científica ou tecnicista:** com o surto desenvolvimentista, instalam-se, no Brasil, grandes empresas que utilizam técnicas de gestão mais modernas. Assim, cria-se o Departamento de Pessoal e a figura do Administrador de Pessoal, que além de ser *expert* em legislação trabalhista, também precisa ter conhecimentos de administração, psicologia, estatística, sociologia, pedagogia etc.
- **Fase das relações humanas ou administrativa:** Os resultados das pesquisas realizadas nos Estados Unidos deflagram a necessidade de

<sup>1</sup> Parte deste item foi redigida a partir do artigo publicado por Gomes Filho e Bernardim (2009), conforme dados constantes das referências.

maiores cuidados com questões relacionadas à satisfação, motivação, comunicação, trabalho em equipe e liderança.

A essas fases, Marras (2000) acrescenta uma outra, que chama de **Estratégica**, e que teria relação com o novo estágio em que se encontram as empresas inseridas em um mercado globalizado e altamente competitivo. Nesse estágio, as empresas precisam de envolvimento da Gestão de Pessoas com o planejamento de longo prazo e as decisões estratégicas, o que têm ocasionado a passagem do profissional da Área do nível gerencial tático para o nível diretivo estratégico.

A esse respeito é interessante lembrar, então, que, no contexto do panorama socioeconômico do século XXI, a área funcional responsável pelo gerenciamento das pessoas e das políticas voltadas às pessoas nas empresas, vem gradativamente passando a ser tratada, conforme se anunciou na introdução deste capítulo, como Gestão de Pessoas. Embora, à primeira vista, isso possa parecer apenas mais um modismo ou uma questão meramente semântica, é fato que também sinaliza uma preocupação da gestão com o novo conceito e o novo papel do trabalhador nesse contexto.

Uma simples análise da evolução terminológica dessa função administrativa no Brasil esclarece as conotações que a atividade foi ganhando a cada nova fase de desenvolvimento industrial:

**Figura 1.1 – Evolução da terminologia utilizada para identificar a função “pessoas” no Brasil**



FONTE: adaptação livre a partir de fontes diversas (FERREIRA, 1976; CHIAVENATO, 2003; BITENCOURT, 2004).

Partindo de uma preocupação puramente contábil-jurídica do início do século XX, conforme as fases indicadas anteriormente, o conceito evoluiu para uma abordagem comportamental, depois administrativa ou tecnicista – nas décadas de 1960 a 1990, até chegar a uma nova concepção do homem e do trabalho nesse início de milênio. Para Chiavenato (2003), essa visão tinha a ver com o conceito de “mão-de-obra” e da aplicação de energia muscular ao trabalho. Na percepção de

Abreu (2006), para que a área de Recursos Humanos cumpra o seu propósito, deve articular-se de forma permanente, mantendo interações constantes e tratando os colaboradores numa relação cliente-fornecedor.

Friedman, Hatch e Walker (2000) fazem uma crítica consistente aos empresários que apresentam um discurso e utilizam práticas incoerentes com essa suposta concepção do ser humano como importante, seus argumentos são de que os empregadores podem “dizer” que seus funcionários estão em primeiro lugar, mas na prática de ações, como: demitir funcionários para impulsionar o preço das ações, altos salários dos executivos, inadequada política de destinação de recursos financeiros para treinamento, são indicativos de que o discurso é diferente da prática e, na verdade, os funcionários são pouco valorizados nas empresas. Taylor e Wacker (1999, p. 31), entendem que “as decisões de pessoal atualmente não são irracionais; elas são, na maior parte, irracionais ao extremo – são saltos de fé. A salvação é que a relação de trabalho provavelmente terá vida breve”.

Essa visão fatalista, todavia, não parece estar ainda tão próxima de se concretizar, e há autores defendendo que, independentemente da nomenclatura, o que importa é que a área de Gestão de Pessoas esteja preocupada com a gestão da empresa na sua totalidade, contemplando os objetivos empresariais sem desprezar os trabalhadores. Entende-se que é possível praticar uma gestão orientada para pessoas tanto quanto para resultados, considerando, também, o ser humano como um fator estratégico na gestão organizacional.

Dentre esses autores, Ulrich (2000) considera os recursos humanos como estratégicos para as empresas inseridas num mundo globalizado e altamente competitivo, de forma que as pessoas que lideram as ações e programas voltados à Gestão de Pessoas precisam estar preparadas para a grande responsabilidade que assumem perante a empresa e o coletivo dos trabalhadores. Esse autor cita inúmeros exemplos de empresas que apresentaram experiências de transição de uma área de recursos humanos centrada na infraestrutura para um foco nos resultados, ou da eficiência para a eficácia.

Uma condição básica para esse movimento é a mudança da mentalidade funcional em organizações voltadas para o processo. Para esse mesmo autor, a reengenharia proporcionou um enxugamento da estrutura e flexibilização de processos, mas, muitas vezes, os gerentes esquecem que a simples mudança de estrutura não é suficiente para fazer com que as pessoas abandonem suas mentalidades funcionais e assumam o novo estilo de trabalho, centrado em metas comuns.

Em estudo que trata da Gestão de Pessoas, no interior de São Paulo, Curado e outros (1996) traçam um perfil do desenho e do funcionamento dessa Área e concluem que o envolvimento com a mudança organizacional é expressivo em nível de suporte gerencial, mas, ainda é pouco representativo, no que se refere ao poder de influência e tomada de decisões estratégicas.

Esse dado é sintomático da ainda incipiente atuação da Gestão de Pessoas, enquanto parte importante do processo decisório nas empresas brasileiras. Ainda que haja algumas iniciativas no tocante à participação nas discussões e o chamamento para assumir responsabilidades, não são assim tão comuns os casos em que se configura a efetiva participação dessa área funcional em decisões de maior impacto e influência sobre os resultados da empresa. Como a simples mudança terminológica não é suficiente, é necessário diagnosticar a realidade concreta da gestão de pessoas nas empresas, para, assim, poder projetar condições mais favoráveis à realização dessa nobre tarefa, no âmbito das organizações.

Gomes Filho e Bernardim (2009) apresentam o resultado de um diagnóstico realizado com as maiores empresas, pelo critério número de empregados, de um município de médio porte do interior do Estado do Paraná. Nesse estudo, foram abordados diretamente os profissionais responsáveis pela Área de Gestão de Pessoas, os quais responderam a um questionário que permitiu, entre outras coisas, caracterizar o papel da Gestão de Pessoas e o perfil do profissional responsável por ela, chegando-se às nomenclaturas apresentadas no quadro 1.2.

### **Quadro 1.2 – Título do cargo do responsável pela Gestão de Pessoas em empresas de um município de médio porte do interior do Paraná**

- Analista de Recursos Humanos
- Auxiliar de Pessoal
- Coordenador de Recursos Humanos
- Encarregado de Administração de Pessoal
- Encarregado de Departamento de Pessoal
- Gerente de Recursos Humanos
- Supervisor de Recursos Humanos

FONTE: Pesquisa empírica de Gomes Filho e Bernardim (2009).

As denominações utilizadas para o cargo do profissional responsável por essa área funcional dependem de uma série de fatores, desde o porte da empresa

até a cultura empresarial e o grau de profissionalização na gestão; também refletem o grau de importância no contexto da hierarquia organizacional, como gerente, coordenador, encarregado, supervisor. Mas, no caso pesquisado, chama atenção a não utilização, ainda, da terminologia “Gestão de Pessoas”, o que não deixa de ser um indicador da fraca sintonia com as práticas mais recentes da Área.

Outro aspecto importante a ser observado pela Gestão de Pessoas, é o que se refere ao estilo gerencial para atender às demandas das comunidades interna ou à organização. Ulrich (1998) defende a necessidade de redefinir os “papéis gerenciais” a fim de garantir uma atuação estratégica: “se as estratégias futuras para a criação de valor devem vir do departamento de RH, novos papéis terão de ser definidos para os profissionais dessa área”. Esses “novos” papéis deveriam mover-se de condições e posturas defensivas, bastante comuns na maioria das empresas, para atitudes pró-ativas; de preocupações operacionais para preocupações estratégicas; ou ainda, do papel administrativo para o consultivo, dentre outras possibilidades. O aspecto relacionado ao desenvolvimento de papéis será aprofundado no capítulo 2 deste livro.

Nesse sentido, é preciso compreender que a Área de Gestão de Pessoas não pode mais ficar à margem da gestão empresarial no seu aspecto global, pois os trabalhadores, foco da Área, é que fazem a empresa funcionar. Para tanto, ter a capacidade de diagnosticar e se inserir no contexto empresarial é um pré-requisito para a efetividade do trabalho da Gestão de Pessoas.

Assim, a análise ambiental também faz parte das atividades de Gestão de Pessoas. Para Gil (2011), o correto diagnóstico fomentará o posicionamento dessa Área, no contexto organizacional, e indicará a postura do novo profissional de Gestão de Pessoas nesse cenário. Segundo ele, são três os desafios indispensáveis no quadro de instabilidade que a empresa contemporânea enfrenta:

- Ambientais – relacionados ao contexto externo da empresa;
- Organizacionais – relacionados ao perfil da gestão de pessoas em função das características organizacionais;
- Individuais – vinculados à definição do perfil dos trabalhadores e de suas expectativas individuais.

Segundo Werther Jr e Davis (1983), os desafios se dividem em internos (relativos ao ambiente interno sob controle da empresa, como filosofia e cultura organizacionais) e externos (sob os quais a empresa tem pouca influência). Assim, resta à Gestão de Pessoas esperar que as variáveis se modifiquem e reagir ou

prever que mudanças ocorrerão e se antecipar a elas, fazendo o planejamento correspondente.

No caso dos desafios internos, cabe à empresa monitorar os elementos de modo a agir rapidamente para preservar ou arranjar as condições mais propícias ao atingimento dos seus objetivos. Mesmo em casos aparentemente mais difíceis, como no exemplo da filosofia empresarial, cabe à Gestão de Pessoas auxiliar na condução de processos de alteração de foco e escopo. Exemplo foi o processo ocorrido na empresa SEMCO e relatado por Ricardo Semler na obra de título sugestivo *Virando a própria mesa*.

Entre os desafios externos, Werther Jr e Davis (1983) destacam os tecnológicos, econômicos, demográficos, culturais, governamentais, organizacionais, profissionais. Assim, do diagnóstico do conjunto de desafios a serem enfrentados no dia a dia é que a Gestão de Pessoas estabelecerá sua plataforma de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos que apresentam-se como dificuldades à Área, conforme quadro 1.3.

**Quadro 1.3 – Dificuldades básicas da Gestão de Pessoas**

Dificuldade	Comentários
Trabalha com meios, com recursos intermediários e não com fins.	É uma função de assessoria, cuja atividade fundamental consiste em planejar, prestar serviços especializados, assessorar, recomendar e controlar.
Trabalha com recursos complexos, variáveis e diversificados, que são as pessoas.	Característica natural das pessoas, que vêm de fora para dentro da organização.
As pessoas estão alocadas em todas as áreas da empresa, sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes.	Cada chefe é responsável direto pelos seus subordinados. Assim, a Gestão de Pessoas tem responsabilidade de linha e função de <i>staff</i> .
Preocupa-se fundamentalmente com a eficiência.	A GP não pode controlar facilmente os eventos ou as condições que concorrem para a eficiência, porque os eventos ou condições são atividades das diversas áreas da organização e dependem do comportamento heterogêneo dos participantes.
Trabalha em ambientes e em condições adversas e sobre as quais possui um grau de poder e controle muito pequeno.	Somente com uma clara noção da finalidade principal da organização, com muito esforço e perspicácia, a GP poderá conseguir razoável poder de controle sobre os destinos da organização.

Os padrões de desempenho e de qualidade das pessoas são extremamente complexos e diferenciados.	Como os padrões dependem do nível hierárquico, da área de atividade, da tecnologia aplicada e do tipo de tarefa ou atribuição, a avaliação do desempenho deve ser feita desde o processo inicial de seleção e estender-se continuamente ao longo do desempenho cotidiano.
A GP não trabalha diretamente com fontes de receita.	A maioria das empresas ainda considera as pessoas em termos de custos e não em termos de lucros, como realmente deveriam ser consideradas.
A GP está cheia de desafios e de riscos não controláveis e não previsíveis.	Sempre haverá algum grau de incerteza sobre os resultados do trabalho da Gestão de Pessoas.

FONTE: Adaptado e atualizado de Chiavenato (2002).

### 1.3 OBJETIVOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas implica na utilização das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, com o intuito de promover a aplicação das pessoas nas atribuições e responsabilidades que lhe são destinadas. Ao mesmo tempo, compete à Gestão de Pessoas coordenar esforços para que, mediante o seu trabalho na organização, as pessoas consigam atingir os seus objetivos individuais. Assim, os objetivos da Gestão de Pessoas derivam dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais e coletivos dos seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2002), considerando esses pressupostos de atendimento dos anseios empresariais e pessoais, os principais objetivos da Gestão de Pessoas são:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização.
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos individuais.
3. Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas disponíveis.

Tendo em vista os seus objetivos, a Gestão de Pessoas caracteriza-se por desempenhar atividades fundamentalmente de serviço de modo a contribuir para

que a empresa atinja seus objetivos com o máximo rendimento, ao mesmo tempo em que busca propiciar aos empregados a máxima satisfação.

Nossa época se caracteriza por constantes mudanças socioeconômicas, políticas, culturais e tecnológicas. A legislação, por sua vez, reage lentamente. Assim, a Gestão de Pessoas, marcada pelo caráter historicamente ritualista e normativo, que se atinha à aplicação das leis, às vezes, demora para acompanhar a evolução das práticas de gestão. Dado o momento atual, que exige rapidez e flexibilidade na tomada de decisão e implementação de alterações, a Gestão de Pessoas precisa adotar uma postura mais proativa, deixando de acomodar-se a soluções do passado, ainda que recente.

Tornou-se comum, nas empresas, utilizar os profissionais de Gestão de Pessoas para atender demandas que não são necessariamente da sua alçada ou o são apenas em casos específicos, como as relacionadas à solução de conflitos internos, depois que já não há solução, organização de festas e eventos, cuidados relativos à assistência social, entre outras. Tal postura demonstrava certo desconhecimento do importante papel que compete à Gestão de Pessoas e, definitivamente, não pode mais prosperar em tempos de globalização e competitividade intensa.

Outro aspecto a ser considerado em termos de Gestão de Pessoas é a natureza das atividades e procedimentos a serem adotados. Algumas das tarefas precisarão ser realizadas e estendidas ao coletivo e outras têm relação com a individualidade dos trabalhadores. As tarefas relacionadas a cargos e salários e condições de trabalho, por exemplo, são naturalmente coletivizantes, pois devem ser planejadas e desenvolvidas levando em consideração a totalidade ou grupos de trabalhadores. De outro lado, atividades de treinamento, avaliação de desempenho e carreira, entre outras, tem relação com as características individuais dos trabalhadores.

O quadro 1.4 permite uma visão global da incorporação gradativa de atividades pela Gestão de Pessoas:

**Quadro 1.4 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal**

<b>Chefe de Pessoal</b>	<b>Gerente de Relações Industriais</b>	<b>Gerente de Recursos Humanos</b>
Controle de ponto	Controle de ponto	Controle de ponto
Folha de Pagamento	Folha de Pagamento	Folha de Pagamento
Admissões e Rescisões	Admissões e Rescisões	Admissões e Rescisões
Legislação trabalhista	Legislação trabalhista	Legislação trabalhista

Serviços Gerais	Serviços Gerais
Higiene e Medicina	Higiene e Medicina
Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
Segurança Industrial	Segurança Industrial
Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
Cargos e Salários	Cargos e Salários
Benefícios	Benefícios
Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
Treinamento	Treinamento
	Avaliação de Desempenho
	Qualidade de Vida
	Desenvolvimento Gerencial
	Relações trabalhistas
	Sindicalismo
	Desenvolvimento Organizacional
	Estrutura Organizacional

FONTE: Adaptado de Marras (2008).

O quadro demonstra a amplitude e a complexidade das responsabilidades, hoje, atribuídas à Gestão de Pessoas. Assim, não é demais lembrar que o sucesso da Área dependerá da sua capacidade de organização. Para tanto, deverá considerar a necessidade de compatibilização entre volume e grau de atribuições e responsabilidades com a disponibilidade de infraestrutura e adequado posicionamento no organograma da empresa.

Quanto maior a sua responsabilidade, mais perto dos níveis decisórios centrais deverá estar a Gestão de Pessoas, tendo em vista as conseqüências que a demora de um distanciamento burocrático poderia acarretar para a empresa.

Considerando que suas atribuições classificam-se em executivas, normativas ou consultivas, aspectos como o porte da empresa, grau de dispersão geográfica e decisória e filosofia, também, devem pesar no estabelecimento do desenho organizacional adequado à Área de Gestão de Pessoas, o que deverá considerar o dimensionamento das infraestruturas físicas e profissional, quantitativa e qualitativa, para o adequado atendimento das expectativas depositadas sobre a Área.

## 2. GESTOR DE PESSOAS

Silvio Roberto Stefano

### 2.1. COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PESSOAS

O termo competência nas organizações vem sendo estudado, desde 1973, com o pesquisador americano McClelland, como uma perspectiva de conhecimentos, habilidades e atitudes que o empregado deveria possuir para ter competência, ou seja, uma pessoa qualificada para realizar algo.

Atualmente a perspectiva de competência é mais ampla, pois parte do pressuposto que não adianta somente o indivíduo “ter” competência, mas ele deve realizar a “entrega” do resultado a organização, ou seja, deve apresentar resultados do trabalho que desenvolve, como defendido por Dutra (2002).

Fleury e Fleury (2004a, p. 30) defendem os “saberes” que os funcionários devem possuir e entregar para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Nesse contexto, diversos estudos foram realizados pelos pesquisadores da Human Resource Management (SHRM) e da Michigan University dos Estados Unidos sobre as competências requeridas dos profissionais de Recursos Humanos. Os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001), citados por Stefano (2008, 2011), relatam os principais resultados dessas pesquisas:

Competência de Recursos Humanos: a competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho.

Em 1992 e 1993, esses autores pesquisaram empresas globais, envolvendo mais de 5.000 participantes. Os resultados salientaram o novo papel estratégico de RH, na virada do século XX e início do século XXI. Especificamente, os pesquisadores observaram um aumento drástico no tempo que os profissionais de RH dedicavam a assuntos estratégicos e uma diminuição relativa ao tempo alocado a questões

mais tradicionais. A pesquisa mais recente entrevistou mais 5.000 profissionais, entre 1997 e 1998. Esses resultados revelaram uma profissão em contínua mutação, assumindo cada vez mais um papel estratégico na vida organizacional. Surgindo mais duas competências que, juntamente com as três anteriores, são explicitadas a seguir (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001) citadas por Stefano (2008, 2011):

1-) Conhecimento do Negócio: os profissionais de RH agregam valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio. Essa compreensão lhes permite adaptar a área de RH e as atividades organizacionais às mudanças nas condições empresariais. Apenas conhecendo os recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais da empresa os profissionais de RH serão capazes de desempenhar um papel importante em qualquer discussão estratégica.

2-) Fornecimento de Práticas de RH: os profissionais de RH devem ser experts nas respectivas especialidades. Conhecer e ser capaz de fornecer práticas inovadoras de RH, no estado-da-arte, reforça a credibilidade desses profissionais e assegura-lhes o respeito do restante da organização.

3-) Gestão da Mudança: as mudanças organizacionais necessárias à competição de mercado deve ser impulsionada pelos profissionais de RH. Nesse sentido, é necessário as seguintes capacidades: diagnosticar problemas, cultivar relacionamentos com os clientes, articular a visão da empresa, definir a agenda de liderança, resolver problemas, implementar metas. Essa competência envolve conhecimento (do processo de mudança), habilidades (como agente da mudança) e capacidades essenciais (de promover a mudança) para promover o lado humano da organização.

4-) Gestão da Cultura: as empresas com culturas “fortes” (medida pela extensão em que os empregados compartilham os valores da organização) tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados. Os profissionais de RH precisam compreender que eles são os “guardiões da cultura” e que seu impacto vai bem além das fronteiras funcionais.

5-) Credibilidade Pessoal: seria descrita como a base rochosa em que se apóiam os outros pilares (quatro competências anteriores). As pesquisas realizadas constataram que os profissionais de RH bem-sucedidos eram tidos como dignos de crédito, tanto dentro como fora da função. Esse atributo envolve três dimensões: i) os profissionais “vivam” os valores da empresa e sejam os “guardiões da cultura” da organização. ii) os profissionais ganham credibilidade, quando o relacionamento com os colegas baseia-se na confiança recíproca. iii) conquistam o respeito dos

colegas, quando agem com “firmeza”, ou seja, sustentar sua opinião com fatos, apresentar ideias e soluções espontâneas, e estimular o debate sobre temas cruciais.

A definição das prioridades para as competências também foi analisada pelos pesquisadores da Michigan University. A pesquisa indicou que o papel de cada uma varia de menos importante para a mais importante, na seguinte ordem: conhecimento do negócio, domínio das práticas de RH, gestão da cultura, orquestração da mudança e demonstração de credibilidade pessoal (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001), citados por Stefano (2008).

## 2.2. PAPÉIS DO GESTOR DE PESSOAS

São múltiplos papéis que devem ser desempenhados pelos profissionais de recursos humanos para a efetiva gestão de pessoas. De acordo com Ulrich (1998), citado por Stefano (2008), demonstra-se, no quadro 2.1, a definição dos papéis, resultado, metáfora e atividade.

**Quadro 2.1 – Definição dos Papéis de RH**

<b>Papel/Função</b>	<b>Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
Adm. de Estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial. Diag. Org.
Adm. da Infra-Estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia de processos de organiz. Serviços em comum
Adm. da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Adm. da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudanças	Gerir a transformação e a mudança: assegurar capacidade para mudança

Fonte: Ulrich (1998, p. 41). Transcrição integral.

O papel de Administrador de Estratégias de RH é de fundamental importância, pois visa o alinhamento dos sistemas de RH operacionais à estratégia da organização. O autor afirma que novos papéis terão de ser definidos para os profissionais da área de RH; os mesmos deverão ser múltiplos, visando os objetivos organizacionais.

De acordo com Ulrich (1998, p. 41), para cumprir o seu papel de Parceiro Estratégico, deve:

[...] concentrar-se no alinhamento das estratégias e práticas de recursos humanos às estratégias e práticas da empresa de uma maneira geral, ou seja, as estratégias empresariais devem ser prioridade no departamento de gestão de pessoas. Os Parceiros Estratégicos participam ativamente na definição da estratégia empresarial, identificam e concebem práticas de recursos humanos que se ajustem às estratégias organizacionais e fazem com que ela aconteça efetivamente. Assim, o profissional de recursos humanos auxilia na implantação e aceitação das mudanças, pois através de suas ações reduz o tempo entre a concepção e a execução da estratégia. Garante também a satisfação do cliente porque as estratégias, em forma de políticas e práticas, focalizaram o atendimento ao cliente. E obtém desempenho financeiro através da execução eficaz das estratégias estabelecidas.

Os novos papéis de Recursos Humanos apresentam significativas dimensões estratégicas para as organizações e para seus colaboradores. O quadro 2.2, a seguir, demonstra a evolução do pensamento e os papéis de RH, citado por Ulrich (2005), apud Stefano (2008).

**Quadro 2.2 – Evolução dos Papéis de RH – década de 1990 e 2000**

Anos 1990	Anos 2000	Evolução do Pensamento
Defensor dos Funcionários	Advogado do empregado. Desenvolvedor do capital humano.	Os funcionários são cada vez mais críticos ao sucesso das organizações. Foco no Advogado do empregado de hoje. O desenvolvedor do Capital Humano focaliza em como os empregados se preparam para o futuro.
Especialista Administrativo	Perito funcional	Práticas de RH são centrais para o valor de RH. Algumas práticas de RH são entregues com a eficiência administrativa (tal como a tecnologia) e outras com as políticas, menus, e as intervenções, expandindo o papel "perito" funcional.
Agente de Mudanças	Sócio Estratégico	Ser um sócio estratégico tem dimensões múltiplas: especialista administrativo, agente de mudanças, gerente de conhecimento e consultor. Ser um agente da mudança representa somente uma parte do papel estratégico do sócio.
Parceiro Estratégico	Sócio Estratégico	Idem ao acima.

	Líder	A soma da liderança dos quatro papéis é igual, mas um líder de RH tem também implicações para conduzir a função RH, colaborando com outras funções, assegurar a governança corporativa e monitorar a comunidade de RH.
--	-------	--

Fonte: Ulrich, D.; Wayne, B. (2005, p. 201). Tradução do pesquisador.

Ulrich e Wayne (2005, p. 215) trazem um exemplo interessante das implicações do desenvolvimento das lideranças de RH onde:

A liderança começa do início, assim os líderes de RH devem conduzir e avaliar a sua própria função. E é fácil errar. Por exemplo, em uma grande companhia, o RH dirigiu um programa de desenvolvimento de duas semanas de liderança, no qual se gastou alguns dias em cada dimensão dos negócios: finanças, marketing, tecnologia, globalização e qualidade, e três horas de RH no sábado pela manhã. A mensagem era óbvia: nem mesmo os profissionais de RH consideram RH importante. Quando confrontado com esta observação, o organizador disse que não queria impor o RH nos líderes de negócios. Isso significa que ele não via RH como parte central à equação do negócio; ele não estava conduzindo uma perspectiva de potencialização. Os líderes nos negócios compartilham a tendência humana natural de aprender mais com o que vêem do que com o que ouvem, assim é essencial estabelecer um bom exemplo. (tradução do pesquisador).

As competências do profissional de RH são necessárias e importantes, para o desenvolvimento e para aplicação dos papéis do gestor de pessoas; por outro lado, é relevante o entendimento de algumas responsabilidades pela estratégia da organização e da gestão de pessoas.

Ulrich (1998) destaca, ainda, que todos os papéis são importantes para o gestor de pessoas. Para cada um desses papéis, existem práticas que ajudarão as empresas a conquistarem os seus objetivos. Existem muitas práticas ultrapassadas ainda sendo utilizadas pelas organizações, outras modernas e complexas. Cabe, assim, cada organização avaliar quais são as suas necessidades e utilizar as formas de gestão que melhor se adaptarem a sua estratégia.



### 3. PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS

Marcio Luiz Bernardim

Em um livro, recheado de curiosidades e provocações, sobre o presente e o futuro das pessoas e também das organizações, Taylor e Wacker apresentam uma série de prospecções sobre acontecimentos futuros, alguns deles, listados no quadro 3.1.

**Quadro 3.1 – Prospecção de acontecimentos a médio e longo prazos**

Lapso de tempo	Projeção de acontecimentos
Nos próximos 500 dias	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Seu funcionário mais importante irá trabalhar para seu maior concorrente.</li><li>▪ Você tomará a decisão de mudar de emprego.</li><li>▪ Você saberá que está prestes a ser despedido.</li></ul>
Nas próximas 500 semanas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Você estará em uma carreira para a qual jamais teve treinamento/ educação formal.</li><li>▪ As multinacionais terão suas próprias embaixadas.</li><li>▪ Ser desconhecido será um símbolo de <i>status</i>.</li></ul>
Nos próximos 500 meses	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ O poder da fusão entre empresas será <i>on-line</i>.</li><li>▪ Quem chegar aos 50 anos terá chance superior a 80% de chegar aos cem.</li><li>▪ A língua antes conhecida como inglês será a língua dominante no mundo.</li></ul>

FONTE: Taylor e Wacker (1999).

Como se vê, ainda que nem tudo se confirme, muitas coisas estão mudando em um ritmo bastante veloz, exigindo cada vez mais atenção para que estejamos sintonizados com essas tendências.

No caso das empresas, as mudanças passam necessariamente pela adaptação das pessoas às novas demandas organizacionais, de modo que não sejam elas os empecilhos para o desenvolvimento, mas, ao contrário, desenvolvam a proatividade como competência essencial para enfrentar os desafios.

Sendo assim considerada, a atividade de planejamento ganha nova importância, afastando-se de um padrão do tipo *estímulo-resposta* que marcou o sistema tradicional de trabalho, para um modelo do tipo *desafio-ação* que tende a marcar os novos sistemas de trabalho, produção e comércio em escala global.

O planejamento é uma das quatro funções da administração. No caso da Gestão de Pessoas, refere-se ao esforço relacionado ao processo de decisão quanto ao dimensionamento quantitativo e qualitativo do pessoal necessário à empresa em função das suas demandas permanentes ou circunstanciais.

Este capítulo pretende abordar os cuidados relacionados ao planejamento em Gestão de Pessoas.

### 3.1 ATRIBUIÇÕES E SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

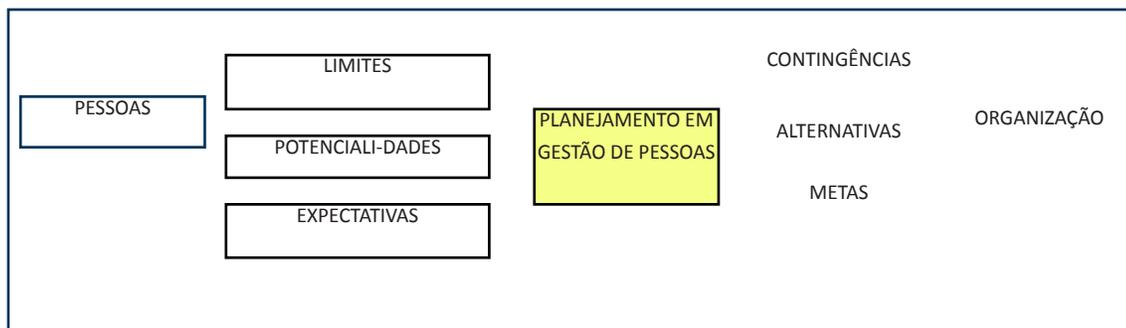
Conforme já se estudou, no capítulo 2, a Gestão de Pessoas desenvolve as atividades, a partir do desempenho de papéis agrupados em determinadas áreas funcionais ou subsistemas, a saber: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Rotinas Trabalhistas, Segurança e Medicina do Trabalho, Avaliação de Desempenho, Gestão da Remuneração, Relações Trabalhistas etc.

Todas as atividades afetas a esses subsistemas demandam, em maior ou menor grau, ações de planejamento, organização, direção e controle. Este capítulo enfatiza as contribuições do planejamento em Gestão de Pessoas para a eficiência e eficácia das atividades da Área.

Deve-se ter em mente que o planejamento em Gestão de Pessoas não pode prescindir de uma visão global da empresa e da importância do provimento adequado de pessoas, para o atingimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, não dá para pensar em recrutamento sem pensar em produção, programar treinamento sem ter em vista a qualidade e assim por diante. Em outras palavras, não dá para planejar a seleção de um número  $x$  de pessoas, para ocupar determinados cargos, sem pensar nas implicações da contratação desse número de pessoas para as outras subfunções ou sistemas.

Uma pessoa contratada para ocupar um cargo e responder por determinadas atribuições não será apenas mais uma a compor o quadro de pessoal. Significa muito mais que isso. Ela passará a compor o quadro de pessoal e trará consigo as suas limitações, potencialidades e expectativas quanto ao futuro. Logo, ainda que seja difícil planejar, pensando nas pessoas individualmente, é preciso que esse insumo seja considerado no processo de planejamento em Gestão de Pessoas.

### Quadro 3.2 – Insumos individuais e organizacionais no processo de planejamento em Gestão de Pessoas



Nesse sentido, mais do que uma tarefa determinística em termos de dimensionamento quantitativo e qualitativo, o planejamento deve considerar que o ser humano é que dá vida à empresa e é a razão de ser da Área de Gestão de Pessoas. Fazer a correta leitura do sistema e buscar o equilíbrio entre as demandas organizacionais e individuais são, portanto, os desafios da GP.

## 3.2 TIPOS E MODELOS DE PLANEJAMENTO DE PESSOAL

### 3.2.1 Diagnóstico das condições em que atua a Gestão de Pessoas

Toda atividade de planejamento pressupõe, primeiramente, um diagnóstico da situação em que se atua, de modo a proporcionar ações corretivas ou preventivas em relação ao levantamento realizado.

No caso do planejamento em Gestão de Pessoas, o diagnóstico deve considerar os aspectos internos e externos, as condições organizacionais e do mercado de trabalho, bem como as projeções da organização em termos de necessidades presentes e futuras e a oferta de profissionais qualificados para atender as tendências de ampliação ou alteração na demanda.

Ao iniciar qualquer trabalho de planejamento, é preciso considerar a necessidade de levantamento de informações. Ainda que não sejam completas e absolutamente corretas, são elas que oferecem maior segurança ao processo decisório. No quadro 3.3, fica evidenciado o trabalho de busca de informações como parte fundamental do planejamento.

### Quadro 3.3 – Processo de planejamento no centro da abordagem diagnóstica

Questão de planejamento	Abordagem diagnóstica
Onde estamos agora?	Diagnóstico das condições organizacionais e externas e das características dos empregados.
Onde queremos estar?	Estabelecimento dos objetivos de recursos humanos, baseados na eficiência e na ética, de acordo com os interesses dos principais acionistas da empresa.
Como chegaremos lá?	Escolha das atividades de recursos humanos e alocação dos recursos necessários.
Como nos saímos?	Avaliação dos resultados por meio do diagnóstico das novas condições, de acordo com os objetivos, e reinício do processo.
Onde estamos agora?	

Nesse sentido, um dos pontos importantes do planejamento em Gestão de Pessoas é o mercado, que pode ser analisado sob a ótica das empresas (Mercado de Trabalho - MT) ou sob a ótica dos trabalhadores (Mercado de Recursos Humanos - MRH). Da relação entre esses dois mercados, segundo Chiavenato (2002), surgiriam três situações:

- $MT > MRH$  : mercado de trabalho em oferta.
- $MT = MRH$  : mercado em equilíbrio.
- $MT < MRH$  : mercado de trabalho em demanda.

A situação que interessa mais diretamente à Área de Gestão de Pessoas é a do Mercado de Trabalho, que fornece insumos importantes para a tomada de decisão e para o estabelecimento de suas políticas.

### Quadro 3.4 – Análise do mercado de trabalho em situações de oferta e procura

Situação de Oferta	Situação de Procura
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Excesso de vagas.</li><li>▪ Competição maior entre as empresas.</li><li>▪ Intensificação das técnicas de recrutamento.</li><li>▪ Abrandamento do processo seletivo.</li><li>▪ Intensificação do treinamento.</li><li>▪ Ênfase no recrutamento interno.</li><li>▪ Desenvolvimento de políticas de fixação.</li><li>▪ Orientação gerencial para as pessoas.</li><li>▪ Intensificação de investimentos em benefícios sociais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Insuficiência de vagas.</li><li>▪ Falta de competição entre as empresas.</li><li>▪ Redução dos investimentos em recrutamento.</li><li>▪ Maior rigor no processo seletivo.</li><li>▪ Redução de investimentos em treinamento.</li><li>▪ Ênfase no recrutamento externo.</li><li>▪ Desenvolvimento de políticas de qualificação.</li><li>▪ Orientação para o trabalho e a eficiência.</li><li>▪ Congelamento dos investimentos em benefícios sociais.</li></ul>

FONTE: Chiavenato (2002), com adaptações.

A análise das condições do mercado auxilia na compreensão dos fenômenos verificados no cotidiano da empresa. Por exemplo: a dificuldade de contratação de pessoas com determinado perfil profissional pode estar relacionada à falta de formação desses profissionais pelo sistema educacional, ou por uma situação conjuntural de superoferta de vagas para essa qualificação.

Tal constatação pode requerer, em termos de planejamento de Gestão de Pessoas, um conjunto de ações simultâneas para obtenção de resultados imediatos e prevenção de problemas futuros, que pode compreender, conforme listado no quadro 3.4: o abrandamento (menos rigor) no processo seletivo simultaneamente ao investimento em processos educacionais internos, ênfase no recrutamento interno com esforço para treinamento e fixação das pessoas etc.

Também é verdade que essa análise não pode ser tão simplista e os elementos implicados nem sempre são tão fáceis de serem aferidos, pois o mercado pode estar equilibrado para um determinado segmento profissional e pode estar em procura para outro. De qualquer forma, o diagnóstico é um dos pontos de partida do planejamento, dependendo de sua correta elaboração o grau de acerto das políticas de pessoal.

### 3.2.2 Modelos de planejamento em Gestão de Pessoas

Há inúmeras possibilidades de organizar o planejamento em Gestão de Pessoas, tendo em vista as características empresariais e o grau de importância que ele exerce para a operacionalização do empreendimento.

Enquanto uma empresa de construção civil, que convive com altas taxas de absenteísmo e rotatividade, precisa concentrar-se no aspecto quantitativo para cumprir os prazos de entrega dos contratos firmados, uma empresa no ramo petroquímico, por sua vez, depende tanto do aspecto quantitativo, a curto prazo, quanto do aspecto qualitativo permanente.

Quando a ênfase recai sobre o aspecto quantitativo, o Método de Análise das Séries Temporais apresenta-se como uma importante ferramenta de dimensionamento do quadro de pessoal, conforme passos e elementos apresentados no quadro 3.5.

**Quadro 3.5 – Modelo de planejamento em Gestão de Pessoas utilizando o método de análise das séries temporais**

<b>Passos</b>	<b>Elementos considerados</b>
Seleção de indicadores	Selecionam-se os indicadores que melhor expressem a carga de trabalho de cada setor, como volume para a produção, ordens de serviço para a manutenção, lançamentos para a contabilidade, visitas para vendas etc.
Análise das séries temporais	Recupera-se uma série temporal (um, dois ou três anos, por exemplo) para cada um dos indicadores escolhidos.
Autoclassificação	Classificam-se os meses do ano em grupos que agreguem situação de ocorrência plena, superior à normal, inferior à normal.
Funções necessárias	Identificam-se as atividades/funções e quantidades demandadas para cada um dos períodos do ano anteriormente classificados.
Consolidação de variações	Tomando-se como ponto de partida os meses de ocorrência plena (normal), indicam-se os meses em que deverá ocorrer variações na necessidades de pessoal (para mais ou para menos).
Decisão do comitê de gerência	Decisão colegiada dos gerentes da Área com relação ao orçamento, lotação, liberação para férias e limites de ausências.

FONTE: Adaptado de Ribeiro (2006).

Outros modelos podem ser usados, dependendo das características da empresa em questão e, principalmente, das contingências em que o planejamento em Gestão de Pessoas é utilizado. O quadro 3.6 apresenta outros modelos, alguns

genéricos e úteis a qualquer organização e outros específicos para determinados segmentos.

**Quadro 3.6 – Modelos diversos de planejamento em Gestão de Pessoas**

Modelo	Elementos considerados																													
Baseado na 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 recursos humanos da organização.																													
Baseado em segmentos de cargos	Utilizado por grandes companhias, consiste em selecionar um fator estratégico para cada área funcional da empresa (um fator cujas variações afetem as necessidades de pessoal, como nível de vendas, capacidade de produção etc.). Selecionado o fator estratégico, recupera-se o seu nível histórico e projeta-se sua tendência, bem como os níveis históricos de pessoal por área funcional. Por fim, faz-se a projeção dos recursos humanos de cada área, correlacionando-os com os níveis (histórico e futuro) do fator estratégico correspondente.																													
Baseado no fluxo de pessoal	É simples e mais utilizado por empresas que apresentam certa estabilidade organizacional, sem grandes mudanças operacionais e sem planos de expansão. Na prática é um modelo que leva em consideração os fluxos de entrada e saída de recursos humanos (bem como as transferências e promoções). Exemplo:																													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>Nº. empregados</th> <th>Demitidos</th> <th>Admitidos</th> <th>Transferidos</th> <th>Nº. Atual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Produção</td> <td>100</td> <td>20</td> <td>15</td> <td></td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>Administração</td> <td>80</td> <td>10</td> <td>5</td> <td>(10)</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Comercial</td> <td>60</td> <td>20</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>240</td> <td>50</td> <td>40</td> <td>0</td> <td>230</td> </tr> </tbody> </table>	Área	Nº. empregados	Demitidos	Admitidos	Transferidos	Nº. Atual	Produção	100	20	15		95	Administração	80	10	5	(10)	65	Comercial	60	20	20	10	70	Total	240	50	40	0
Área	Nº. empregados	Demitidos	Admitidos	Transferidos	Nº. Atual																									
Produção	100	20	15		95																									
Administração	80	10	5	(10)	65																									
Comercial	60	20	20	10	70																									
Total	240	50	40	0	230																									
Integrado	É mais amplo, levando em conta quatro variáveis: volume de produção, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura e planejamento de carreiras. Trata-se da utilização simultânea de diversos modelos, procurando atingir resultados mais confiáveis para o planejamento.																													

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2002).

Lançando mão de modelos mais elaborados e mais complexos ou mais simples e menos trabalhosos, o importante é entender que sem planejamento as chances de problemas quantitativos e/ou qualitativos relacionados aos trabalhadores da organização tendem a se agravar, principalmente porque, no século XXI, as empresas precisam atuar em um cenário altamente competitivo e, por isso mesmo, bastante dinâmico e desafiador.

Assim, segundo Lucena (1995), qualquer que seja o planejamento em Gestão de Pessoas, ele não pode deixar de considerar dois conjuntos de análises do quadro atual de empregados da organização, conforme quadro 3.7.

**Quadro 3.7 – Informações e análises do quadro de pessoal para efeito de planejamento**

Quantitativas	Qualitativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuição do pessoal existente.</li> <li>▪ Distribuição do pessoal por tempo de casa</li> <li>▪ Distribuição do pessoal por tempo no cargo</li> <li>▪ Distribuição do pessoal por idade</li> <li>▪ Distribuição do pessoal por nível de escolaridade</li> <li>▪ Índice de rotatividade</li> <li>▪ Quadro geral sobre remuneração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados da avaliação de desempenho</li> <li>▪ Resultados da identificação de potencial</li> <li>▪ Resultados da avaliação de capacitação profissional</li> <li>▪ Histórico do pessoal e plano de carreira</li> </ul>

FONTE: Lucena (1995), com adaptações.

### 3.3 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

Um aspecto que decorre da aplicação dos modelos de planejamento em Gestão de Pessoas é a constatação de que nem sempre a empresa pode contar o tempo todo com todos os seus funcionários. Se a empresa não considerar a rotatividade e o absenteísmo, o seu planejamento de pessoal estará comprometido, com reflexos sobre a quantidade e a qualidade do trabalho realizado.

#### 3.3.1 Rotatividade de Pessoal

De forma simples, pode-se dizer que a rotatividade expressa a dinâmica do intercâmbio de pessoas que uma dada empresa estabelece com o seu ambiente. É expressa pela relação percentual entre as admissões e desligamentos com relação ao número médio de empregados dentro de certo período de tempo. O índice é calculado com base no volume de admissões e demissões em relação aos recursos humanos disponíveis.

$$\boxed{\text{IR para efeito de Planejamento} = ((A + D / 2) \times 100) / \text{Efetivo Médio}}$$

Esse índice exprime um percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados do período. Se o índice

for, por exemplo, de 5%, significa que a empresa só pode contar efetivamente com 95% da sua força de trabalho naquele período.

$$\text{IR para análise de perdas} = (D \times 100) / \text{Efetivo Médio}$$

Esse índice considera apenas as demissões e pode ser desdobrado em Rotatividade Voluntária (demissionários) ou Involuntária (demitidos).

O índice também pode ser aplicado para apurar a Rotatividade Departamental (considera as demissões e admissões / 2 + as transferências de entrada e saída).

### 3.3.1.1 Causas da Rotatividade de Pessoal

Não é incomum que as empresas digam que têm baixa rotatividade. Todavia, quando perguntadas sobre em quanto está essa rotatividade, não sabem expressá-la, simplesmente porque efetivamente não a conhecem, imaginando pela empiria que seja baixa. Assim procedendo, relegam a um segundo plano um aspecto importante do planejamento em Gestão de Pessoas.

Da mesma forma, de nada adianta saber o índice de rotatividade sem que se apure as suas causas e procure atuar sobre elas, para mantê-lo em níveis considerados adequados.

Muitas e variadas são as possíveis causas da rotatividade. O quadro 3.8 apresenta uma relação de causas que podem estar interferindo na rotatividade de pessoal.

**Quadro 3.8 – Possíveis causas da rotatividade de pessoal**

<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Situação econômica da empresa.</li><li>▪ Condições de trabalho.</li><li>▪ Relações interpessoais.</li><li>▪ Cultura organizacional.</li><li>▪ Estilo de supervisão.</li><li>▪ Política de remuneração.</li><li>▪ Oportunidades de carreira.</li><li>▪ Recrutamento e Seleção.</li><li>▪ Treinamento e Desenvolvimento de pessoal.</li><li>▪ Sistema de avaliação de desempenho.</li><li>▪ Clima organizacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conjuntura econômica.</li><li>▪ Dinâmica do mercado de trabalho.</li><li>▪ Grau de competição entre as empresas.</li><li>▪ Oferta quantitativa e qualitativa de candidatos.</li></ul>

As causas internas são aquelas sobre as quais a empresa tem maior poder de ação e, também, são as que a empresa tem maior poder de aferição. Um dos instrumentos úteis para essa mediação é a **Entrevista de Desligamento**. Através dela, o empregado pode expressar sua opinião, permitindo identificar os problemas existentes ou em potencial. Assim, as informações colhidas permitem uma análise situacional e, conseqüentemente, uma avaliação dos efeitos da política de Gestão de Pessoas desenvolvida pela empresa, determinando as alterações necessárias, com vista a novas estratégias para reduzir a Rotatividade de Pessoal.

### 3.3.1.2 Custos da Rotatividade de Pessoal

**Custos Primários:** são aqueles relacionados diretamente com o desligamento do empregado e sua substituição por outro. Envolve custos de Recrutamento e Seleção (RP, Folha de Pagto do RS, Despesas com Recrutamento, Despesas com Seleção), de Registro e Documentação (Folha Pagto Depto Pessoal, Despesas com Admissão), de Integração, de Demissão (Rescisão e seu processamento).

**Custos Secundários:** embora de difícil mensuração, são custos indiretos que devem ser considerados. Ex.: Reflexos na Produção (redução na produção pela falta e pela substituição do novo empregado, insegurança do substituto e interferência sobre o trabalho do grupo), Reflexos na Atitude do Pessoal (imagem e atitude negativa do empregado que sai, imagem e atitudes de insegurança do empregado que entra, influência da alteração sobre o supervisor e sobre os fornecedores e clientes), Custo Extra-laboral (horas-extras, sobretrabalho pela deficiência do substituto, elevação do custo unitário do produto, tempo do supervisor durante a integração do substituto).

**Custos Terciários:** relacionados aos efeitos colaterais, sentidos somente a médio e longo prazos. Ex.: Custo extra-investimento (aumento de seguros, depreciação, manutenção e reparos em relação ao volume de produção, aumento do custo salarial quanto de um mercado que apresenta dificuldades de recrutamento/seleção), Perdas nos negócios (reflexos na imagem e nos negócios pela possível perda de qualidade).

### 3.3.2 Absenteísmo

O absenteísmo ou ausentismo representa a soma das horas de ausência ao trabalho, independentemente dos motivos. Embora possa ser apurado,

considerando todas as faltas ao trabalho, tecnicamente tem mais utilidade quando considera as ausências em momentos em que os empregados deveriam estar trabalhando, desconsiderando as férias, por exemplo, que representam ausências previstas em lei.

Muitas são as possíveis causas das ausências, que nem sempre devem-se ao empregado, mas podem estar sendo geradas pelas condições empresariais, como supervisão, falta de motivação, condições de trabalho etc.

Em geral, as faltas se configuram em situações concretas de adoecimento, por questões familiares, atrasos, saídas antecipadas e faltas em geral.

O índice deve refletir a porcentagem do tempo não trabalhado em relação ao tempo originalmente planejado para o período.

$$I. \quad IA = (\text{Horas Homens Perdidas} \times 100) / \text{Total Previsão Horas Homem}$$

É comum apurar dois índices, de modo a considerar a situação do pessoal ativo ou do pessoal inativo (afastado temporariamente por mais de 15 dias, como por motivo de maternidade, acidentes, licenças, doenças etc.). Também é importante que se considere as implicações desses índices, se onerosos (faltas legais e/ou abonadas) ou não (com desconto em folha de pagamento).

## **CASO ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO**

Os autores Sarnik e Stefano (2011) desenvolveram uma pesquisa de caráter exploratória com dados que foram levantados por meio de pesquisa de campo em empresas de grande porte da cidade de Guarapuava e do Cadastro Geral de Empregos CAGED (2011) do Ministério do Trabalho.

As fórmulas utilizadas, nesse estudo, para os cálculos de rotatividade e absenteísmo, foram: demitidos / média de funcionários do período  $\times 100$  = índice rotatividade; e a fórmula do absenteísmo: total de faltas / total de horas  $\times 100$  = índice de absenteísmo.

Os dados de rotatividade e absenteísmo foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com profissionais de RH de duas empresas da cidade de Guarapuava, referente a junho/2010 maio de 2011, para cálculos e análises.

**Tabela 1 – Índice de Rotatividade da 1ª empresa**

Mês	Início	Admitidos	Demitidos	Final	Rotatividade %
Junho/2010	673	15	7	681	1,03
Julho/2010	681	11	6	686	0,88
Agosto/2010	686	6	12	680	1,76
Setembro/2010	680	3	1	682	0,15
Outubro/2010	682	4	8	678	1,18
Novembro/2010	678	10	8	680	1,18
Dezembro/2010	680	5	10	675	1,48
Janeiro/2011	675	4	4	675	0
Fevereiro/2011	675	19	7	687	1,03
Março/2011	687	6	11	682	1,61
Abril/2011	682	10	6	686	0,87
Mai/2011	686	6	7	685	1,02
<b>Total</b>	<b>673</b>	<b>99</b>	<b>87</b>	<b>685</b>	<b>12,81</b>

Fonte: Sarnik e Stefano (2011)

**Tabela 2 – Índice de Rotatividade da 2ª empresa**

Mês	Início	Admitidos	Demitidos	Final	Rotatividade %
Junho/2010	978	12	9	981	0,92
Julho/2010	981	7	12	976	1,23
Agosto/2010	976	25	17	984	1,73
Setembro/2010	984	17	13	988	1,32
Outubro/2010	988	17	15	990	1,52
Novembro/2010	990	14	9	995	0,91
Dezembro/2010	995	11	10	996	1
Janeiro/2011	996	7	20	983	2,02
Fevereiro/2011	983	10	14	979	1,43
Março/2011	979	12	27	964	2,78
Abril/2011	964	17	5	976	0,52
Mai/2011	976	19	20	975	2,05
<b>Total</b>	<b>978</b>	<b>168</b>	<b>171</b>	<b>975</b>	<b>17,51</b>

Fonte: Sarnik e Stefano (2011)

O índice de rotatividade de pessoal mostra um valor percentual de empregado que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Observa-se que os índices das empresas estão elevados, sendo que da 1ª empresa está 12,81% a. a., e da 2ª empresa 17,51% a. a., um valor acima do considerado pelos especialistas de RH que é de 10% a. a.

O índice de absenteísmo reflete o percentual de tempo não trabalhado, em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. O índice de 1,09% é da primeira empresa, pois a segunda empresa não divulgou os dados.

**Tabela 3 – Índice de Rotatividade do município de Guarapuava-Pr X Paraná.**

Mês	Início	Admitido	Demitido	Final	Rot. Guarap.	Pr. (%)
Todos os setores – Geral						
Jan/Dez/10	29.617	16.732	14.734	31.615	48,13%	59,20
Extrativa mineral						
Jan/Dez/10	35	25	17	43	43,59%	36,82
Indústria da transformação						
Jan/Dez/10	127	57	56	128	43,92%	52,61
Serviço Indústrias de Utilidade Pública						
Jan/Dez/10	70	29	27	72	38,03%	26,57
Construção Civil						
Jan/Dez/10	1.089	2.237	1.495	1.831	102,40	108,38
Comércio						
Jan/Dez/10	35.406	6.003	5.298	36.111	14,82%	62,00
Serviços						
Jan/Dez/10	8.307	3.690	3.266	8.731	38,34%	54,38
Administração Pública						
Jan/Dez/10	229	10	79	160	194,5%	9,59
Agropecuária						
Jan/Dez/10	2.754	1.621	1.577	2.798	56,81%	58,20

Fonte: Sarnik e Stefano (2011)

Na tabela 3, apresentam-se os índices da rotatividade dos setores do município de Guarapuava-PR versus do estado do Paraná, apresentando índices muito elevados (aproximadamente 50% em quase todos os setores), no período de janeiro a dezembro de 2010.

Com a realização dessa pesquisa, constatou-se que os índices de rotatividade e absenteísmo das empresas analisadas estão com níveis elevados, sendo que a primeira empresa apresenta um índice de 12,81%, e a segunda com 17,51% ano. A empresa com menor índice tem um quadro de funcionários com 42,34% do seu total.

Os especialistas em RH afirmam que as empresas com índices acima de 10% a. a. são consideradas com rotatividade elevada e, nas duas empresas, esta rotatividade está acima, mas comparando com a média geral de Guarapuava,

que está acima de 40%, estas empresas estão em um nível razoável. Analisando Guarapuava e Paraná, observam-se dois pontos importantes: no comércio, Guarapuava apresenta 14,82% e Paraná 62%, e, na área de administração pública, Guarapuava com 194,5% e Paraná 9,59%. Essas diferenças são muito significativas, acarretando diversos custos.

Esses índices elevados causam uma série de custos diretos e indiretos como: contratação, treinamento, produtividade, retrabalhos, acidente de trabalho, demissional, entre outros custos, no entanto, as empresas que não tomarem medidas para diminuir seus índices podem estar prejudicando seus resultados operacionais e seus custos. Algumas maneiras de identificar as causas da rotatividade são: pesquisas de desligamento, comitê de desligamento e relações no trabalho entre outras.

Medidas para baixar os índices de rotatividade e absenteísmo são: políticas de manutenção e políticas de desenvolvimento de RH, melhoria no clima organizacional, programas de qualidade de vida no trabalho, qualificação das lideranças, entre outros, assim seus funcionários trabalharão com mais comprometimento com a organização e conseqüentemente diminuirão os índices de rotatividade e absenteísmo.

A organização que realizar o controle de rotatividade e absenteísmo estará com uma vantagem em relação aos seus concorrentes ou não e seus custos serão baixos e seu lucro vai aumentar. Assim, com medidas de controle da rotatividade e absenteísmo, a qualidade dos seus produtos/serviços, também, pois os funcionários estarão trabalhando mais motivados na organização.

## 4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Marcia Aparecida Zampier

### 4.1 RECRUTAMENTO

É a criação de uma lista de candidatos ao trabalho, de acordo com um plano de recursos humanos (STONER E FREEMAN, 1999).

Para Chiavenato (1999), é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico.

Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização”.

“Tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa” (MARRAS, 2003, p. 69).

#### 4.1.1 Etapas do Processo de Recrutamento

- a) Planejar o recrutamento – ou seja, preencher uma requisição de recursos humanos, informando o máximo possível sobre a vaga e os pré-requisitos do candidato;
- b) Estudar o mercado de trabalho;
- c) Utilizar as formas de recrutamento disponíveis.

O recrutamento deve ser aberto, abrangente, sem imposições de qualquer ordem: sentimentais, emocionais, de parentesco, de amizade, de compaixão, de interesse político, de vontade de ajudar ou do que for (RIBEIRO, 2005).

#### 4.1.2 Fontes de Recrutamento

##### 4.1.2.1 Interno

Quando a empresa adota política de recrutar ou promover internamente.

#### 4.1.2.1.1 Vantagens

- a) Valorização dos investimentos em RH;
- b) Motiva todos os empregados;
- c) É mais rápido porque as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa;
- d) O custo de admissão é praticamente nulo ou em alguns casos bem inferior;
- e) A probabilidade de acerto tende a ser maior, pois as pessoas já são conhecidas e estão adaptadas à empresa.

#### 4.1.2.1.2 Desvantagens

- a) Os funcionários não escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando sua atual produtividade no trabalho;
- b) Dificuldade de liberação dos funcionários pela supervisão;
- c) Insuficiência de recursos humanos internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas;
- d) Quando não for bem estruturado, poderá gerar carreirismo, ou seja, o funcionário deixa de lado a eficiência funcional no exercício das atividades atuais devido às expectativas de promoção.

#### 4.1.2.2 Externo

Quando a empresa vai ao mercado em busca de determinado tipo de mão-de-obra.

#### 4.1.2.2.1 Vantagens

- a) Traz pessoas com novas experiências, conhecimentos e percepções;
- b) Aproveita investimentos em recursos humanos de terceiros;
- c) Renova e enriquece o RH da empresa.

#### 4.1.2.2.2 Desvantagens

- a) Mais demorado;
- b) Mais oneroso (caro);
- c) Afeta a moral dos funcionários da empresa;
- d) O índice de acerto na seleção é menor;
- e) Reforça a falta de um plano de carreira na empresa.

#### 4.1.2.3 Misto

Quando a empresa mescla as duas formas anteriores. Este é o ideal, pois irá buscar a pessoa certa no local certo, para exercer determinada função de acordo com os requisitos do cargo e o seu perfil.

De acordo com Marras (2003), o recrutamento pode ser realizado através de diversos tipos de fontes, conforme demonstrado no quadro 4.1.

#### Quadro 4.1 – Tipos de fontes de recrutamento

TIPOS DE FONTES DE RECRUTAMENTO
1. Funcionários da própria empresa;
2. Banco de dados interno;
3. Indicações;
4. Cartazes (internos e externos);
5. Entidades (sindicatos, associações, etc);
6. Escolas , universidades, cursos, etc;
7. Outras empresas (clientes, fornecedores, etc);
8. Consultorias de recolocações;
9. Agências de emprego;
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão, internet, etc);
11. Consultorias.

FONTE: Marras (2003, p. 71).

#### 4.1.3 Não se faz recrutamento

- a) Sem ter consultado a descrição do cargo ou composto essa descrição, caso não exista;
- b) Esperando que o futuro empregado saiba o que deve fazer;
- c) Consultando amigos para saber se conhecem alguém capaz de ocupar o lugar, sem esclarecer que o candidato será submetido a processo seletivo;
- d) Admitindo um candidato sem fazê-lo passar por processo seletivo, confundindo recrutamento, recomendação e seleção como um único e mesmo processo.

“O melhor candidato não é necessariamente o mais capaz, o mais inteligente, o mais bem dotado. É o que melhor convém à empresa, isto é, o que tem mais potencial de adaptar-se a ela” (FARACO, 1982, p. 31).

## 4.2. SELEÇÃO DE PESSOAS

É o processo mútuo através do qual a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de trabalho e o candidato decide se a aceita ou não (STONER E FREEMAN, 1999, p.282).

Segundo Chiavenato (1999), é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e do outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo, conforme demonstrado no quadro 4.2.

### Quadro 4.2- Exigências do Cargo X Características do Candidato

Exigências do Cargo	Características do Candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

FONTE: Marras (2003, p. 79).

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão).

O objetivo e aspecto positivo do processo seletivo serão o de escolher os candidatos que preencham os requisitos exigidos pelo cargo e que obtenham resultados satisfatórios nos testes, procedimentos e entrevistas que confirmem essa escolha e que garantam o aproveitamento dos mais adequados e aptos, com potencial para produzir resultados a serem eficazes no posto que devam ocupar na empresa (CARVALHO e NASCIMENTO, 2011).

As técnicas de seleção são agrupadas em 5 categorias; entrevistas, provas de conhecimentos ou capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

No quadro 4.3, encontram-se as principais etapas de um processo de seleção.

### Quadro 4.3- Etapas no Processo de Seleção

Procedimentos	Propósitos	Ações e Tendências
1. Formulário de inscrição preenchido - Curriculum	Indica o cargo que o candidato deseja, dá informações para as entrevistas	Pede apenas informações que prevejam sucesso no trabalho.
2. Entrevistas de triagem inicial	Permite uma rápida avaliação da adequação do candidato	Faz perguntas sobre a experiência, a expectativa de salário, a disposição para ser relocado, etc.
3. Testes	Mede as habilidades do candidato para o trabalho e a sua capacidade de aprender trabalhando.	Pode incluir testes por computador, análise grafológica, estado de saúde e capacidade física.
4. Investigação da vida pregressa	Checa a verdade do que está no currículo do candidato ou no formulário de inscrição.	Contactar o ex-supervisor do candidato (com sua permissão) e confirmar as informações dadas pelo candidato.
5. Entrevista de seleção aprofundada	Descobrir mais sobre o candidato como indivíduo.	Realizada pelo administrador a quem o candidato será subordinado.
6. Exame médico	Assegura o desempenho eficaz por parte do candidato.	Geralmente realizado por médico da empresa.
7. Oferta de emprego	Preenche um trabalho ou um cargo vago.	Oferece um pacote de salários e benefícios.

FONTE: Stoner e Freeman (1999, p. 283).

#### 4.2.1 Testes de Seleção

De acordo com Carvalho e Nascimento (2011), é o instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento.

Os testes de seleção devem ser elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato, aferindo seus:



#### 4.2.1.1 Tipos de Testes

Principais tipos de testes aplicados em seleção de RH:

- a) Testes de conhecimento – podem ser orais ou escritos – envolvendo conhecimentos gerais ou específicos;
- b) Testes práticos – em situações reais ou simuladas de trabalho;
- c) Testes psicológicos – de aptidões (sensoriais, morais, afetivas, mentais, mecânicas, psicomotoras e visuais);
- d) Testes de personalidade;
- e) Grafologia.

#### 4.2.2 Entrevistas de Seleção

Segundo Marras (2003), a entrevista objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo.

De acordo com Robbins (2002), as entrevistas são mais valiosas para avaliar a inteligência, o nível de motivação e as habilidades interpessoais do candidato.

##### 4.2.2.1 Classificação das Entrevistas

Marras (2003) destaca que uma entrevista de seleção, quanto à metodologia, pode ser:

- a) Estruturada:** baseia-se num método planejado do que e como fazer ao longo da entrevista;
- b) Não estruturada:** não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais.

##### 4.2.2.1.1 Fases de uma Entrevista Estruturada

De acordo com Marras (2003), a entrevista estruturada apresenta as seguintes fases:

- a) Apresentação** – primeiro contato entre as partes;
- b) Preparo** – trabalhar o lado emocional do candidato para deixá-lo mais tranquilo e à vontade;
- c) Coleta de dados** – obter informações e dados pessoais;

- d) Análise comportamental** – entrevistador deve checar ou testar certas características do candidato;
- e) Concessão de informações** – entrevistador presta ao candidato todas informações sobre a empresa, o cargo e o superior imediato;
- f) Aplicação de testes** – conforme as exigências do cargo, podem ser: teste prático, teste situacional, psicológico (de aptidão e de personalidade) e teste grafológico;
- g) Dinâmicas de grupo** – candidatos reunidos em uma sala serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado;
- h) Análise global** – comparativo das informações de cada candidato;
- i) Laudo final** – é a síntese de todo o processo seletivo, fornecido pela área de R&S ao requisitante da vaga;
- j) Exames médicos** – serão realizados pelo candidato escolhido pelo requisitante da vaga.

#### 4.2.2.2 Como Conduzir Entrevistas de Seleção

Resumidamente, apresentam-se algumas dicas de como se conduzir uma entrevista de seleção, dicas estas elaboradas com base na experiência profissional e acadêmica dos autores.

- a) Planejar a entrevista, ler a descrição do cargo e suas especificações e responsabilidades, ler a solicitação de emprego do candidato, enfim, preparar-se para a entrevista;
- b) Criar um bom clima para a entrevista – local adequado, tempo suficiente, ser amigável e mostrar interesse, dar atenção total ao candidato;
- c) Conduzir a entrevista orientada para objetivos – conhecer as informações que necessita colher do candidato e buscá-las através de perguntas objetivas, analisando a criatividade, personalidade e independência do candidato;
- d) Evitar questões discriminatórias – ser objetivo e focalizar as questões no cargo e avaliar as qualificações do candidato em relação ao cargo;
- e) Responder todas questões – é importante ouvir e falar;
- f) Anotar as impressões imediatamente após a entrevista para poder comparar os resultados de diversos candidatos.

#### 4.2.2.3 Fatores que são bem avaliados numa entrevista

- a) Aparência pessoal;
- b) Facilidade de expressão;
- c) Autoconfiança;
- d) Intenções do candidato quanto ao emprego;
- e) Quantidade de sua experiência;
- f) Conhecimento do trabalho;
- g) Interesses sociais e hobbies;
- h) Habilidade durante a conversação;
- i) Aspectos agradáveis ou desagradáveis;
- j) Formação escolar e atualização de conhecimentos;
- k) Cultura;
- l) Domínio de linguagem;
- m) Conhecimento de idiomas estrangeiros;
- n) Organização e apresentação de ideias;
- o) Motivações quanto ao emprego;
- p) Rapidez e compreensão durante a entrevista;
- q) Expectativas futuras;
- r) Aspectos familiares;
- s) Estabilidade nos empregos.

#### 4.3 INTEGRAÇÃO/AMBIENTAÇÃO/SOCIALIZAÇÃO

De acordo com Xavier (2006), a entrada de um novo colaborador é um evento significativo, não só em sua vida profissional como também na própria estrutura do grupo em que ele vai trabalhar. É preciso celebrar a entrada do novo empregado, pois a celebração cria um clima favorável, que afetará positivamente tanto o comportamento do novo colaborador quanto preparará o espírito dos que integram a equipe. Dentro das condições da empresa e da sua cultura, deve-se criar uma cerimônia ou ritual que valorize a entrada do novo colaborador. Não é preciso ser nada sofisticado ou espetacular, mas um pequeno ritual será significativo.

Xavier (2006) comenta, ainda, que, em algumas empresas, a integração do novo colaborador à equipe é complicada e até traumática, pois a pessoa é atirada

na arena do trabalho sem nenhuma preparação, e o pior, sem conhecer ninguém e sem saber a quem recorrer.

Chiavenato (1999) destaca que o período inicial do empregado em uma empresa é uma fase crucial, é um período lento e difícil de adaptação, no qual a rotatividade de pessoal é mais elevada, pois, nesse período, cada uma das partes está aprendendo a se ajustar à outra, reduzindo as incertezas.

Segundo Lacombe (2005, p. 94), a integração consiste:

Em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações.

Shinyashiki (2002, p. 174) define a socialização como: “o processo pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar de um processo contínuo durante sua carreira dentro da organização”.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 146), socialização é “a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização”.

Segundo Wanous (1992), apud Shinyashiki (2002), a socialização ocorre através de estágios, os quais consideram as perspectivas individuais e organizacionais, baseados em eventos que ocorrem e, não somente, na passagem do tempo, como se constata no quadro 4.4.

#### Quadro 4.4- Modelo de socialização e seus estágios

Estágio 1	Confronto e aceitação da realidade organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Confirmação ou desconfirmação das expectativas.</li><li>➤ Conflito entre necessidades pessoais de trabalho e climas organizacionais.</li><li>➤ Descoberta dos aspectos pessoais reforçados, dos não reforçados e dos punidos pela organização.</li></ul>
-----------	---	--

Estágio 2	Obtenção de clareza de papel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciação das tarefas no novo cargo.</li> <li>➤ Definição dos papéis interpessoais com respeito aos colegas e ao chefe.</li> <li>➤ Aprender a lidar com a resistência às mudanças.</li> <li>➤ Congruência entre a auto-avaliação do novato e a da organização.</li> <li>➤ Aprender como trabalhar com dado grau de estrutura e ambiguidade.</li> </ul>
Estágio 3	Localização no contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprender os comportamentos congruentes com os da organização.</li> <li>➤ Resolução de conflitos no trabalho e entre interesses de dentro e de fora do trabalho.</li> <li>➤ Comprometimento com o trabalho e com a organização, estimulado pelo desafio do trabalho no primeiro ano.</li> <li>➤ Estabelecimento de uma auto-imagem alterada, de novos relacionamentos interpessoais e adoção de novos valores.</li> </ul>
Estágio 4	Detecção de sinais de socialização bem-sucedida	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtenção de estabilidade e comprometimento organizacional.</li> <li>➤ Alto nível de satisfação geral.</li> <li>➤ Sentimento de aceitação mútua.</li> <li>➤ Envolvimento com o trabalho e motivação interna.</li> <li>➤ Envio de sinais de aceitação mútua entre o novato e a organização.</li> </ul>

FONTE:Wanous (1992) apud Shnyashiki (2002, p. 176).

Portanto, é fundamental ter um programa de integração de novos colaboradores, para ajudá-los a se adaptarem mais rapidamente à organização. Se a empresa tem um programa formal, todos os gestores devem apoiar e participar e, se ela não possui, cada gestor pode implantar um programa em sua área para melhor receber novos funcionários (XAVIER, 2006).

#### 4.3.1 Processos Formais de Integração/Ambientação/Socialização

Segundo Ribeiro (2005), o departamento de recursos humanos ou a chefia imediata devem tomar algumas providências para receber o novo colaborador, a saber:

- Comunicar à segurança e à recepção (portaria) o nome do novo funcionário, para que ele não tenha de passar pelo constrangimento de ser barrado;
- Providenciar se for o caso, uniforme, macacão, botinas e equipamentos de proteção individual;

- Providenciar os equipamentos necessários para o trabalho do novo funcionário, tais como: mesa, cadeira, computador, material de escritório, etc.;
- Providenciar uma pasta com as informações necessárias para ser entregue ao novo funcionário.

De acordo com Xavier (2006), os processos formais de integração em empresas mais organizadas usualmente supõem:

a) Explicação adequada sobre:

- A empresa, com breve histórico, missão, visão, valores e descrição de seus produtos;
- O organograma e a localização do departamento em que o novo colaborador vai trabalhar;
- Políticas, processos e normas gerais da empresa;
- Normas de segurança;
- Sistemas de comunicação;
- Benefícios e Serviços para os empregados.

b) Visitas

- As instalações gerais;
- As áreas que se relacionam com o departamento em que o colaborador vai trabalhar;
- A toda a organização.

c) Exercícios eventuais de segurança, demonstrações, etc.

d) Distribuição de folhetos, regulamentos e manuais explicativos.

e) Apresentação a pessoas ou áreas relevantes.

#### 4.3.2 Avaliações

O novo colaborador deve ser acompanhado e avaliado, durante todo o período de sua experiência, como uma forma de ajuda na sua adaptação e, também, para definir sobre sua efetivação na empresa ou seu desligamento (RIBEIRO, 2005).

Ao final do período de experiência, é importante realizar uma avaliação do desempenho do funcionário, observando os seguintes quesitos:

- A adaptação dele ao trabalho e aos clientes;
- O interesse que ele demonstra pelo trabalho;
- Como está o relacionamento dele e sua integração ao grupo;

- Sua capacidade de aprendizagem;
- As possibilidades dele dentro da empresa.

## **CASO: MERCADO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO, EM GUARAPUAVA, EM 2011**

Um exemplo interessante para tratar dessa temática foi a pesquisa desenvolvida por Del Mouro e Stefano (2011) que teve como objetivo principal analisar as principais dificuldades encontradas pelas pessoas na busca de emprego na cidade de Guarapuava - PR, bem como verificar os níveis de qualificação e especialização dos indivíduos, sob a percepção dos candidatos às vagas, no período de março a abril de 2011.

Foram aplicados questionários de auto-retrato a 97 candidatos a emprego que compareceram à agência do trabalhador, no município analisado, no período de março a abril de 2011, ou seja, indivíduos que entraram no critério de desemprego aberto, no qual somente pessoas que, no período de referência, estavam disponíveis para trabalhar e realmente procuraram emprego.

Os questionários foram entregues de forma aleatória, contendo trinta e três questões. As primeiras dezenove visavam identificar o perfil dos candidatos a emprego, as dificuldades de inserção no mercado de trabalho e os pilares da empregabilidade, adaptado de Minarelli (1995); as dez questões seguintes objetivavam analisar a importância das competências individuais para os sujeitos pesquisados; e as quatro últimas questões identificavam os dados gerais dos respondentes.

Por meio da pesquisa, foi obtido o perfil dos entrevistados, cuja maioria é do sexo masculino (68,48%), estado civil, casado (43,48%), idade entre 26 a 33 anos (40,22%) e escolaridade, superior incompleto (33,70%).

Em relação à pergunta da situação atual do candidato a emprego, foi levantado que 26,09% buscavam o primeiro emprego, 17,39% já estavam empregados, 11,96% eram trabalhadores autônomos, 4,35% empresários e 40,22% desempregados. Pode-se observar que a maioria dos respondentes encontrava-se desempregada. Outro fato relevante é que 33,70% estavam empregados, eram autônomos ou empresários procurando outras ocupações. Deste modo, muitos indivíduos buscam novas atividades ou necessitam complementar suas rendas com novas ocupações.

Outro aspecto analisado foi o tempo em que os candidatos encontravam-se desempregados, onde 20,29% disseram estar há alguns dias, 55,07% responderam que estavam desempregados há alguns meses e 24,64% há alguns anos, o que demonstrou que o candidato a emprego havia permanecido um longo período para se inserir, novamente, no mercado de trabalho.

Sobre os fatores que atrapalham na hora da entrevista, verificou-se que são diversos os fatores que dificultam a entrada das pessoas no mercado de trabalho, porém a falta de qualificação foi o principal fator (34,78%).

Em relação ao preparo para a entrevista, observou-se que 65,22% dos entrevistados se consideram pouco ou razoavelmente preparados. Isso mostra que os candidatos a emprego estão conscientes da falta de preparação, porém, de algum modo, não tomam providências, fato este que pode vir a prejudicá-los no momento da seleção das empresas, quanto ao preenchimento das vagas disponíveis.

A respeito das formas de seleção adotadas pela empresa no último emprego, verificou-se que a entrevista (37,93%) é a principal ferramenta utilizada pelo departamento de recursos humanos no processo de seleção de pessoas, e, na análise anterior, é o processo que a maior parte não se considera preparada.

Outro aspecto da pesquisa foram as reservas financeiras para períodos de dificuldades. Observou-se que, entre os respondentes, 84,09% não possuem reserva financeira, sendo um fator prejudicial na empregabilidade.

Quanto ao número de horas em cursos, treinamento, palestras, seminários, congressos, nos últimos 12 meses, contatou-se que 18,60% dos entrevistados investiram, acima de 40 horas, em atualização profissional. Isso demonstra uma deficiência no processo de capacitação profissional.

Sobre o motivo da falta de participação em cursos, treinamentos, palestras, seminários e congressos, observou-se que a maioria alega falta de dinheiro (44,90%). Deste modo, o que pode estar acontecendo é a pouca oferta de cursos profissionalizantes gratuitos ou a falta de informação por parte dos desempregados, quanto a cursos disponíveis.

Entre as principais causas do grande número de desempregados em Guarapuava, os pesquisados apontaram: 56,38% devido à falta de candidatos capacitados, demonstrando que os candidatos têm consciência da importância desse fator, 22,35% à grande exigência das empresas, 14,89% ao alto custo para contratação de funcionários, devido aos impostos, e 6,38% à falta de uma Política

de Governo onde a prefeitura disponibilize, sem nenhum custo, para os candidatos de baixa renda, cursos, palestras e outros programas de qualificação profissional. As empresas estão cada vez mais exigentes em termos de qualificação e capacitação de seus novos funcionários. Novos equipamentos e máquinas exigem maior qualificação para a operação.

Com relação ao que mais dificulta a contratação de um novo empregado no mercado de trabalho, 40,22% dos pesquisados apontaram a falta de qualificação profissional como sendo a maior causa, 18,48% salários e benefícios a serem pagos, 16,3% políticas governamentais, 15,22% o baixo crescimento das empresas e 9,78% idade. Portanto, o quesito mais exigido, na percepção do empregado, é o investimento em qualificação profissional.

Quanto à restrição financeira, somente 16,48% afirmaram possuir restrições, portanto, a maioria não possui restrição de crédito. Esse fator pode ser causado pelo próprio desemprego e, isso, poderá ser o impedimento para uma nova contratação.

Outro aspecto pesquisado foi a rede de contatos para auxílio na inserção no mercado de trabalho, onde verificou-se que a maioria (55,43%) não possui uma ampla rede de relacionamento, que, hoje, é conhecida por *networking*, sendo um aspecto salutar para que o indivíduo tenha maior sucesso na sua inserção no mercado de trabalho, através dessa rede de relacionamentos que possui.

Os resultados demonstram que os itens referentes aos conhecimentos, o que obteve maior frequência foi o conhecimento de atualidades, pois a informação, nos dias de hoje, é fundamental para que o indivíduo alcance melhores resultados competitivos. Já com relação à importância das habilidades requeridas, os entrevistados afirmaram que o mais importante é ter iniciativa para o trabalho, seguida de postura ética profissional, em nível interno e externo, e visão global da empresa. Pode-se observar que a percepção do profissional pesquisado é que o mercado busca colaboradores que ajam proativamente, sejam éticos e possuam visão sistêmica.

## **Conclusões**

O presente estudo demonstrou que a empregabilidade é um fator em que o indivíduo deve buscar se aprimorar, para alcançar o sucesso profissional. É necessário que o mesmo conheça quais os pilares que norteiam as relações

entre trabalho e oportunidade de emprego e ações que devem ser tomadas para o alcance da empregabilidade. Este trabalho demonstra a dinâmica que existe entre os relacionamentos no mercado de trabalho, as expectativas individuais e organizacionais e as diversas formas de se pensar as relações entre trabalho e oportunidade de emprego. Uma limitação encontrada é o fato de alguns respondentes sentirem-se inibidos, mesmo não havendo necessidade de identificação na pesquisa. É interessante que futuras pesquisas sejam realizadas, em cidades de mesmo porte, para a comparação entre os dados.



## 5. GESTÃO DE CARGOS, SALÁRIOS E CARREIRA

Silvio Roberto Stefano  
Marcia Aparecida Zampier

A Gestão de Cargos, Salários e Carreira é um tema complexo e fundamental na Gestão de Pessoas, nas organizações. Tanto empresas privadas quanto organizações públicas devem gerir seus colaboradores, utilizando modernas ferramentas de Cargos, Carreiras e Salários, conforme a especificidade de seu negócio, visando manter e desenvolver os melhores talentos.

Partindo desse pressuposto, este capítulo utilizará, com o suporte, diversos autores, como: Oliveira (2011), Pontes (2008), Coopers & Lybrande (1997), Hipólito (2002), Dutra (2001; 2002).

### 5.1 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO DE CARGOS

Pontes (2008) e Oliveira (2011) destacam a importância do desenho, descrição, análise e avaliação dos cargos com a administração de cargos de uma organização.

A administração de cargos é um segmento da Administração de Recursos Humanos que tem por objetivo descrever e analisar os cargos para melhor conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que precisam ter os seus ocupantes, para melhor administrá-los (DUTRA, 2001).

Através da administração de cargos são definidos os principais elementos e critérios que irão estruturar os processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, entre outros. Portanto, é através da análise, da avaliação e da descrição de cargos que as demais áreas irão desenvolver seus processos e, dessa forma, operacionalizar suas atividades essenciais.

Devido à divisão do trabalho e, conseqüente especialização funcional, as necessidades básicas de recursos humanos para a organização, seja em quantidade ou em qualidade, são estabelecidas por meio de um esquema de descrição e especificações de cargos. As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos, preocupam-

se com os requisitos necessários ao ocupante. Assim, os cargos são preenchidos de acordo com essas descrições e especificações (DUTRA, 2001; 2002).

Alguns conceitos são importantes para se entender a Administração de Cargos:

#### Quadro 5.1 – Elementos da Administração de Cargos

Aspecto	Conceito
Cargo	É a ocupação oficial do colaborador. Agregado de Funções.
Função	É sua atribuição específica, ou conjunto de atribuições.
Tarefa	É o conjunto de elementos que requer esforço humano para determinado fim. É a atividade executiva por um indivíduo.
Classificação	Junior, Pleno, Senior.
Análise do Cargo	É o estudo que se faz para relatar informações sobre as tarefas componentes do cargo e suas especificações do seu ocupante.
Descrição de cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada.
Especificação de cargo	É o relato dos requisitos, responsabilidades dos ocupantes do cargo.
Grupo Ocupacional	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011) e Pontes (2008).

Os requisitos para ocupar um cargo dependem do nível de complexidade das funções que irá demandar. Segundo Pontes (2008), normalmente as especificações do cargo são divididas em quatro grandes áreas: mental (conhecimentos teóricos ou práticos necessários para desempenhar as funções), responsabilidades (por erros, supervisão, dinheiro, informações, máquinas e equipamentos), físicos (aspectos físicos como: esforço, concentração, destreza, força), condições de trabalho (ruído, temperatura, ventilação, umidade, luminosidade).

Já os grupos ocupacionais podem ser: gerenciais (diretores, executivos, superintendentes), profissionais de nível superior (administrador, advogados, engenheiros, médicos, contadores, etc), pessoal de nível técnico (segurança no trabalho, desenhistas, laboratorista, etc), pessoal administrativo (assistentes, auxiliares, recepcionistas, etc), grupo operacional (operadores, mecânicos, pedreiros, etc).

A descrição de cargos trata do relato do conteúdo do cargo, sendo o processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros existentes na empresa (PONTES, 2008).

A análise dos cargos levanta quais são os requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante, estuda e determina todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e condições exigidas do cargo.

As fases para a análise de cargos são: a coleta de dados; a descrição e especificação de cargos; a escolha dos fatores; função; grupo ocupacional e as tarefas.

Segundo Oliveira (2011) e Pontes (2008), os principais métodos para descrição e análise de cargos são:

- Observação Direta: para cargos simples e repetitivos;
- Questionário: é mais econômico e abrangente;
- Entrevista Direta: é mais flexível e produtiva;
- Métodos Mistos: é a combinação de métodos para eliminar desvantagens.

Apresenta-se, a seguir, um modelo de descrição de cargos, com base em Pontes (2008, p. 87-88):

<b>Título do cargo:</b> Analista de Cargos e Salários
<b>Unidade:</b> Recursos Humanos
<b>Descrição Sumária:</b> Executa trabalhos de descrição e especificação de cargos, pesquisas salariais, processamentos de aumentos e reajustes salariais.
<b>Descrição Detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descreve e especifica cargos, baseando-se nos planos de avaliação.</li> <li>- Elabora levantamentos diversos sobre o comportamento do mercado salarial.</li> <li>- Desenvolve pesquisas salariais, definindo formulários.</li> <li>- Analisa solicitações de reajustes e aumentos salariais.</li> <li>- Acompanha as negociações coletivas para reajustes salariais.</li> </ul>
<b>Especificações:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Instrução: formação escolar – curso superior completo em Administração;</li> <li>2) Conhecimentos: técnicas de administração de salários, estatística, mercado de trabalho e de recursos humanos;</li> <li>3) Experiência: 4 anos no cargo;</li> <li>4) Iniciativa/complexidade: tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa.</li> <li>5) Responsabilidade por dados confidenciais: salários, benefícios, etc.</li> <li>6) Responsabilidade por erros: documentação, folha de pagamento, recursos financeiros da organização.</li> <li>7) Responsabilidade por contatos: com colaboradores, gerentes, representantes de outras empresas, sindicatos, ministério do trabalho, etc.</li> <li>8) Condições de trabalho: normal de escritório.</li> </ol>
<b>Data da elaboração:</b> __/__/__
<b>Revisão:</b>

Fonte: Pontes (2008, p. 87-88).

De acordo com os mesmos autores, as fases da análise de cargos envolvem três etapas:

- Planejamento: o trabalho é cuidadosamente planejado do início ao fim.

- 1) Determinação dos cargos a serem descritos;
- 2) Elaboração do organograma de cargos e posicionamento;
- 3) Elaboração do cronograma de trabalho;
- 4) Escolha dos métodos a serem aplicados;
- 5) Seleção dos fatores de especificações;
- 6) Dimensionamento dos fatores de especificações;
- 7) Graduação dos fatores de especificações.

- Fase de Preparação: é a fase onde as pessoas, esquemas e materiais de trabalho deverão ser preparados

- 1) Recrutamento, seleção e treinamento dos analistas;
- 2) Preparação do material;
- 3) Sensibilização do ambiente;
- 4) Coleta prévia de dados.

- Fase de Execução: faz a coleta de dados a respeito dos cargos e a redação da análise

- 1) Coleta de dados;
- 2) Triagem dos dados;
- 3) Redação provisória;
- 4) Apresentação da redação para supervisor;
- 5) Redação definitiva;
- 6) Apresentação da redação para aprovação final.

Dutra (2001; 2002) e Pontes (2008) destacam que a avaliação de cargos são técnicas para comparação de cargos para estabelecer uma estrutura lógica, equitativa, justa e aceitável, ou seja, é o estabelecimento do valor relativo a cada cargo, constituindo uma hierarquia entre eles, na organização.

Os principais métodos de avaliação de cargos são:

- métodos não quantitativos (escalonamento e categorias predeterminadas) e métodos quantitativos (comparação por fatores e avaliação por pontos).

- Escalonamento: comparação entre cargos é global e sintética, em função do critério escolhido, como base de referência.

- Categorias Predeterminadas: variação do escalonamento considerando cargos com características comuns.

- Comparação de Fatores: é uma técnica que adota o princípio do escalonamento, os cargos são comparados detalhadamente com fatores de avaliação.

- Avaliação por Pontos: é uma técnica analítica (cargos são comparados através de fatores de avaliação) e uma técnica quantitativa (são atribuídos valores numéricos para cada elemento ou aspecto do cargo) e um valor total é obtido pela soma dos valores numéricos.

- 1) Escolha dos fatores de avaliação;
- 2) Ponderação dos fatores de avaliação;
- 3) Montagem da escala de pontos;
- 4) Montagem do manual de avaliação de cargos;
- 5) Avaliação dos cargos através do manual de avaliação;
- 6) Delineamento da curva salarial;
- 7) Definição das faixas salariais.

Pontes (2008) afirma que, independentemente do método escolhido, para avaliação dos cargos, é desejável que seja realizada por um Comitê ou Comissão de Avaliação de Cargos, que tem como objetivos técnico (equilíbrio e uniformidade das avaliações em todas as áreas da organização); político (representante de todas as áreas, as avaliações serão aceitas sem restrições).

Dutra (2001; 2002) destaca que são diversos os benefícios da avaliação de cargos, como:

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

## 5.2 PESQUISA E POLÍTICAS SALARIAIS

Oliveira (2011, p. 431) conceitua salários como “a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado”. Dessa forma, entende-se salário como o pagamento de um trabalho, medida do valor de um indivíduo na organização.

O mesmo autor relata que existe o salário nominal (contratual registrado na carteira de trabalho), salário global ou remuneração (conjunto de valores além do valor registrado em carteira de trabalho. Ex.: adicionais, hora extra, auxílios, prêmios, gratificações, abonos, comissões, etc), salário mínimo (conforme Art. 7 da Constituição Federal do Brasil), salário do menor aprendiz (não poderá ganhar menos que meio salário mínimo por mês), salário de empregado substituto (art. 450 e art. 461 da CLT, o salário deverá ser o mesmo).

Pontes (2008) comenta que o composto salarial deve levar em consideração fatores internos e fatores externos à organização. Na administração de salários, cada cargo tem seu valor e deve-se remunerar com justiça e equidade. “A pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial” (PONTES, 2008, p. 247).

De acordo com o mesmo autor, a pesquisa salarial envolve diversas pesquisas internas e externas e visa o equilíbrio interno e equilíbrio externo. Ela pode ser realizada:

- Pesquisa através: a) questionários, b) visitas a empresas, c) reuniões com especialistas de salários, d) telefonemas com especialistas;
- Seleção dos cargos de referência;
- Seleção das empresas participantes;
- Coleta de dados;
- Tabulação e tratamento de dados.

Oliveira (2011) e Pontes (2008) afirmam que a política salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, sobre a remuneração de seus empregados. Deve-se atentar para:

- O Conteúdo: a) estrutura de cargos e salários, b) salários de admissão para classes salariais, c) previsão de reajustes salariais (legal-dissídios coletivos, ajustes coletivos espontâneos e reajustes individuais).

São fontes de informações para pesquisa salariais: os editais de concursos públicos com os salários e os cargos disponibilizados, os conselhos de classe profissional, as empresas especializadas de recrutamento e seleção de pessoal, os órgãos dos governos estaduais de contratação de pessoal, o CAGED do Ministério do Trabalho e Emprego, sindicatos de empresas, sindicatos de trabalhadores, associações comerciais, além das empresas do mesmo ramo de atividade que são convidadas a participar da pesquisa salarial.

### 5.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para Pontes (2008), o plano de cargos e salários é um conjunto de regras e normas, que estabelece os mecanismos de gestão de pessoal das empresas. São importantes instrumentos gerenciais para as questões relacionadas à remuneração e carreira profissional dentro de uma organização.

O plano de cargos e salários é um instrumento importante para as organizações e para seus colaboradores, pois apresenta uma perspectiva de crescimento funcional e salarial com regras estabelecidas, normalmente relacionadas à avaliação de desempenho, qualificação profissional, nível de instrução, tempo de empresa, habilidades e competências adquiridas e utilizadas no trabalho, entre outras.

As organizações públicas como prefeituras, autarquias, governos estadual e federal, órgãos do executivo, legislativo e judiciário, normalmente, possuem plano de cargos e salários implementados, que devem ser aprovados pelas câmaras municipais, ou assembleias legislativas, ou câmara e o senado federal.

Nas empresas privadas o plano deve ser aprovado pela diretoria da empresa, considerando a disponibilidade financeira presente e futura da instituição, bem como seus critérios e objetivos. Sua implementação deve ser amplamente divulgada para os colaboradores, inclusive recomenda-se a disponibilização do plano a todos os funcionários.

Segundo Pontes (2008), o plano de cargos e salários apresenta as seguintes vantagens:

- Permite ao trabalhador enxergar a trajetória que tem pela frente, em termos de evolução salarial e sua perspectiva de carreira.
- A carreira do trabalhador deve começar no processo de ingresso no exercício do cargo e prosseguir através do desenvolvimento profissional e de sua atuação dentro da empresa, seguindo até sua aposentadoria.
- Ao adotar um esquema regulador de administração de cargos, carreiras e salários, a Empresa busca:
  - a) garantir algumas definições básicas que ajudam a estruturar a gestão;
  - b) fornecer resposta aos empregados quanto à demanda por transparência e critérios de equidade na ascensão funcional e salarial;

c) permitir adequação ao mercado, pois ao balizarem a remuneração pelos cargos, rigorosamente definidos, viabilizam a comparação com outras instituições correlatas.

#### Etapas do Plano Salarial

- Análise de cargos (conteúdo)
- Avaliação dos cargos (identificação da importância relativa)
- Tendências Salariais
- Estrutura Salarial
- Enquadramento Salarial
- Sistema de utilização e manutenção do plano salarial
- Elaboração e aprovação do plano de cargos e salários
- Apresentação do manual de cargos e salários

### 5.4 NOVAS ABORDAGENS DE CARGOS E SALÁRIOS

A) Os modelos tradicionais de remuneração baseados em cargos

Segundo Hipólito (2002, p.77), “os pressupostos que orientaram o surgimento da sistemática funcional (por cargos) de compensação nasceram da lógica taylorista-fordista de administração, em que padronização, a repetição e a simplificação das atividades formavam os pilares do processo de eficientização operacional”.

A intensa transformação ocorrida no ambiente empresarial, após 1970, exigiu das organizações maior capacidade de adaptação a ambientes mutáveis, principalmente pelo surgimento de concorrência em níveis globais.

De acordo com Hipólito (2002), o modelo de remuneração baseado em cargos tem se tornado insustentável uma vez que as organizações passavam a cobrar das pessoas atualização constante, flexibilidade, mobilização e pró-atividade e, ao mesmo tempo, continuavam com um sistema de remuneração que, por sua rigidez e inflexibilidade, não acompanhava a dinâmica das atividades organizacionais.

Deste modo, o modelo baseado em cargos pressupunha a necessidade de estabilidade para tornar-se válido, e tem se mostrado pouco operante num ambiente mutável, onde a flexibilidade e a adaptabilidade são fundamentais para a sobrevivência das organizações.

Este novo cenário começou a alterar as premissas para a elaboração de sistemas de gestão de pessoas.

#### B) Os modelos de remuneração baseados em competências

Segundo Dutra (2001), a partir da premissa de que o desenvolvimento das pessoas pode ser identificado pela capacidade de assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, e como esta maior complexidade tende a fazer com que o indivíduo agregue mais valor à organização, é possível e indicado, também, que a remuneração possa se basear nos padrões de complexidade. Isto embasa o conceito do deslocamento do foco de importância do cargo para a pessoa que ocupa o cargo, ou seja, é o indivíduo e toda sua potencialidade de aprendizado e melhorias nas entregas que deve ser recompensado, e não o cargo que ele ocupa.

No sentido de associar competências ao campo da remuneração, Hipólito (2002) menciona alguns “efeitos perversos” da utilização da vertente conceitual de competências como estoque ou inputs para efeitos remuneratórios. Na visão do autor, deve-se recompensar por competências a partir de sua manifestação concreta e real (“a entrega”), ou seja, mediante a observação dos comportamentos das pessoas e dos resultados obtidos. Logo, para balizar as diferenças salariais, é necessário desenvolver gabaritos ou degraus para caracterizar a evolução da complexidade, corroborando o modelo proposto por Dutra (2001), utilizado no caso a ser discutido neste estudo.

Deste modo, inserida anteriormente nas sistemáticas de avaliação de cargos, a complexidade passa a ser utilizada na estruturação dos critérios associados às competências (gabaritos), uma vez que o foco desloca-se para as contribuições dos indivíduos.

### 5.5 TIPOS DE GERAÇÕES

Atualmente as organizações enfrentam vários desafios e, um deles, é o de lidar com grupos de trabalhadores heterogêneos, sendo a idade, uma dessas diversidades e a responsável por gerar comportamentos peculiares a cada faixa etária.

Segundo Kulloock (2011, p. 1), o conceito de gerações engloba “o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto

histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade”.

De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008) e Prates (2011), há diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho, de acordo com as gerações de cada profissional ativo. As gerações são então classificadas por esses autores em:

a) Geração *Baby boomers*: nascidos entre 1946 e 1964

Estão mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Procuram oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Esses profissionais aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Eles valorizam o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa.

Viram a 2ª Guerra Mundial acabar e tinham o desejo de reconstruir o mundo e, por isso, o desejo de estabilidade, de segurança, ou seja, de buscar um emprego no qual pudessem iniciar sua carreira, crescer e se aposentar. Assim, o trabalho era a razão de viver dessas pessoas, permanecendo numa mesma empresa por 30 ou 40 anos.

b) Geração X: nascidos entre 1965 e 1977

Essa geração teve por ideais lutar pela liberdade e pela paz. Adotam postura de ceticismo e defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Buscam desenvolver habilidades para melhorar a empregabilidade, tendo em vista que não há mais estabilidade no trabalho, atualmente. Para eles, o trabalho é apenas necessário para pagar suas contas, não existindo tanto apelo emocional como no caso dos *baby boomers*. Em média, esses profissionais permanecem no mesmo emprego por um período que varia entre 10 e 15 anos.

c) Geração Y: nascidos entre 1978 e 1992.

Já encontraram a globalização como uma realidade. Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Para essa geração, o trabalho é uma forma de satisfazer seus desejos de consumo. Normalmente, eles permanecem no mesmo emprego por um período de 4 a 6 anos.

d) Geração Z: nascidos a partir de 1993.

Não sabem como seria o mundo sem a internet e a interatividade que a mesma proporciona. Eles gostam de ser desafiados, são impacientes e querem

que as coisas aconteçam muito rapidamente, talvez, por isso, permaneçam em uma empresa por no máximo 3 anos.

Para Vasconcelos et al (2010), este cenário empresarial exige o repensar de políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à administração de carreiras. Afinal, “os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador” (VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008, p. 1).

## 5.6 PLANEJAMENTO DE CARREIRA: INDIVIDUAL X ORGANIZACIONAL

De acordo com Dutra (2001; 2002), os Planos de Carreiras tem como objetivo o desenvolvimento profissional dos empregados. Visam à valorização do homem; a contribuir e se comprometer com os objetivos da organização; a confiança mútua.

Os fatores que podem ser considerados: - disposição do profissional para se qualificar e - oportunidades que lhe são oferecidas.

Segundo Dutra (2002), o Planejamento de Carreira tem a perspectiva tradicional (administrada pela empresa), moderna (auto-gerenciamento da carreira).

A carreira pode ser estruturada de várias formas: - cargos (trajetórias de carreiras) e segmentos de carreiras (ênfase é o indivíduo); \*linha hierárquica, em Y, linha especializada, generalista, paralelas e mista.

- **Estrutura através de segmentos de carreiras** (DUTRA, 2001, 2002):

O cargo é apresentado de forma ampla e genérica;

Importante é a capacitação do indivíduo (e não o cargo ocupado);

Baseado nos conceitos da curva da maturidade;

Requisitos calçados por maturidade, na competência e experiência do indivíduo;

Estrutura mais combina preceitos modernos de qualidade, produtividade e flexibilidade.

- **Tipo de carreira por linha Hierárquica:**

É a mais rígida, perdendo espaços para as metodologias mais modernas;

Fator inibidor do desenvolvimento profissional;

Não leva em conta as metas ou desejos individuais;

Promoção pode ser castigo para um técnico bem sucedido profissionalmente.

**- Tipo de carreira em Y:**

Pressuposto a mobilidade e a ascensão profissional;

Aumenta a estrutura organizacional, valoriza o trabalho do especialista e satisfaz as necessidades individuais de carreira do empregado;

Salários iguais aos níveis gerenciais e técnicos, os níveis ger. podem receber a gratificação por função.

**- Tipo de carreira por linha de especialização:**

Plano de desenvolvimento em sua área de atuação;

Amplamente empregada;

Propicia o desenvolvimento do empregado, porém sem entrosamento e maior conhecimento com outras áreas.

**- Tipo de Carreira por linha Generalista:**

Propicia o crescimento do profissional através do conhecimento prático em áreas diferentes;

Promoções verticais são mais lentas e a integração entre áreas é maior;

Profissionais de nível superior.

**- Tipo de Carreira Paralela:**

Carreira paralela é uma sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas (DUTRA, 2001).

**- Tipo de Carreira Mista:** Vários tipos de carreiras simultaneamente, melhor adequar à realidade da organização.

## **CASO: CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

O estudo desenvolvido, por Uemura, Verri e Stefano (2010), em uma Instituição de Ensino Superior Pública do Paraná, teve como objetivo principal analisar a satisfação e expectativas das docentes em relação a cargos, carreiras e salários. Foram realizadas entrevistas com 10 docentes no mês de dezembro de 2010 e desenvolvida uma análise bibliométrica da temática. Verificou-se aspectos de satisfação e insatisfação em relação aos assuntos tratados.

Os resultados apresentados apontam que 70% das docentes afirmam estar insatisfeitas com seus rendimentos, em contra partida, 100% dizem estar satisfeitas com a função e atividades que desenvolvem e oportunidades de crescimento, cerca de 70% discordam em ter dificuldades de conquistar uma vaga que favoreça a mesma situação de salário, reconhecimento e prestígio em outras instituições que não pertençam ao setor público, mostrando-se inseguras, quanto a estes aspectos, somente 30% das entrevistadas.

Conforme resultados obtidos através da pesquisa, a exemplo quando abordadas questões da remuneração frente à capacidade e esforços dedicados ao trabalho, observa-se que as docentes, mesmo que estejam em um ambiente de estabilidade, ainda não se encontram satisfeitas com seus ganhos, 60% das entrevistadas apresentam estar insatisfeitas ou muito insatisfeitas, pode-se atribuir este resultado ao fato de as docentes acreditarem trabalhar além dos ganhos obtidos, da mesma forma acreditando ter uma capacidade profissional superior que possibilitaria obter remuneração maior à atingida no momento.

Em outro aspecto, 60% das pesquisadas dizem estar insatisfeitas e 10% muito insatisfeitas, referem-se à remuneração *versus* custo de vida, contra 30% que demonstram estar indiferente, fato este que pode ser reflexo da cidade de residência destas docentes, que não são a mesma, desta forma, apresentando características diferentes com relação ao custo de vida. Um dado interessante da pesquisa é o fato de que 60% se dizem indiferentes ou satisfeitas com o valor em dinheiro recebido ao final de cada mês de trabalho, mostrando-se insatisfeitas somente 40% das mesmas. Esse resultado revela as diferentes percepções que as docentes têm com relação aos seus rendimentos, se comparados a outras situações de mercado, a exemplo como foi utilizado o custo de vida, contudo, o que se observa é que, na sua grande maioria, as docentes encontram-se relativamente satisfeitas com seus ganhos.

Quanto a questões da variedade de atividades realizadas, oportunidade de atuação na área, como também de promoção, as docentes apresentam um índice de 80% de satisfação, o que revela que as políticas adotadas pela IES estão agradando as docentes, mesmo que tenha uma forma engessada de atuação, ou seja, por questões legislativas, ainda tem uma autonomia relativamente pequena para a tomada de decisões na área de recursos humanos, mas, mesmo assim, dentro de seu campo repleto de limitações, ainda, é capaz de criar ações que favorecem a satisfação do seu quadro de colaboradoras.

Apresentaram-se dados relevantes, quando perguntado sobre a satisfação e percepção sobre outras variáveis, 70% das docentes discordam, ou discordam totalmente, sobre uma possível dificuldade em ganhar um salário tão bom comparado ao atual, caso venham a se desligar da IES pública, reflexo este por acreditarem ter possibilidade de alcançar tais rendimentos em outros gêneros e crerem na capacidade profissional, apresentada na análise 01. Da mesma forma, não acreditam que estariam prejudicando a vida profissional, representado por 70% das respostas, e terem dificuldades em conseguir outro emprego, que garanta prestígio e respeito apresentados, em um índice de 60% a 70%. Somente 30% das docentes se mostram inseguras quanto a conseguir outro emprego que garanta o rendimento atual, como também o respeito e prestígio, proporcionado pela IES pública. Esses resultados apontam que a maior vantagem em estar vinculada a IES pública seria a segurança, ou seja, a estabilidade proporcionada legalmente, pois os outros fatores, de acordo com os dados apresentados, não são fatores chaves da satisfação das docentes.

## 6. BENEFÍCIOS SOCIAIS

Marcio Luiz Bernardim

### 6.1 OS BENEFÍCIOS NO CONTEXTO DA REMUNERAÇÃO

O trabalho compreendido no âmbito das mudanças provocadas pela Revolução Industrial e, portanto, como produtor de riqueza, passou por uma mudança significativa marcada principalmente pelo aprofundamento da divisão do trabalho. Ainda que se possa questionar os reflexos dessa nova concepção de trabalho e de novo modelo de produção, são inegáveis os aspectos positivos, ao menos para os países que primeiro ingressaram nessa nova ordem, permitindo avançar sobre a regulação mínima das relações de trabalho e assegurar à classe trabalhadora condições mais dignas e menos exploradoras.

Uma das críticas que se sobressaem é que os trabalhos foram reduzidos a emprego, um conceito estreito e limitado. Apesar disso, as relações de trabalho passaram a ser disciplinadas por uma legislação que foi se modernizando conforme a demanda e as novas condições socioeconômicas. Além disso, os ganhos de escala e a ampliação dos lucros, decorrente da organização cooperativa do trabalho no interior das fábricas, chegou ao ponto de permitir a implementação de novas ferramentas de gestão e até a melhoria dos pagamentos feitos pelas empresas aos trabalhadores. Assim, surgiram novas formas de remuneração, até que se chegasse ao que hoje se convencionou chamar de benefícios extra-salariais e direitos sociais (trabalhistas e previdenciários), que são o foco deste capítulo.

Para Chiavenato (2003, p. 240), benefícios sociais “são as facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações”. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados (como uma condição de emprego) independentemente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta (salário específico para o cargo ocupado), em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.

A principal característica dos benefícios, então, está no esforço empresarial de satisfazer determinadas necessidades individuais ou coletivas, com objetivos econômicos ou sociais, o que caracteriza uma forma de remuneração indireta.

Logo, os benefícios são concedidos em função da condição de emprego, e não, necessariamente, em função do desempenho (WHERTER & DAVIS, 1983).

## 6.2 CLASSIFICAÇÃO

Em geral, os benefícios são formas complementares de remuneração, que se norteiam pelo atendimento de necessidades dos trabalhadores. Tais demandas estão pautadas por motivações intrínsecas ou extrínsecas.

As necessidades extrínsecas das pessoas, tradicionalmente melhor trabalhadas pelas empresas, porque mais fáceis de serem diagnosticadas, têm relação com a carência no plano fisiológico, como alimentação, abrigo, saúde, segurança etc. Por esse caráter, historicamente, estiveram mais associadas aos trabalhadores da base da pirâmide hierárquica, tendo em vista ocuparem funções de menor qualificação. Hoje, essa lógica não prospera, reconhecendo-se os benefícios como parte do *mix* salarial e, logo, que deve atender às necessidades dos trabalhadores em geral, sem deixar de observar, obviamente, as peculiaridades de cada grupo profissional.

As necessidades intrínsecas, por sua vez, relacionam-se a fatores motivacionais que estão localizados no plano da sociabilidade e da autorrealização. Essas características foram historicamente associadas aos trabalhadores administrativos e de supervisão, embora se reconheça, hoje, fazerem parte das expectativas de todo trabalhador, independentemente da sua atividade no âmbito da empresa. Benefícios que proporcionem interação e reconhecimento individual e coletivo são exemplos de atenção às necessidades intrínsecas.

Nesse sentido, para facilitar a compreensão, aplicabilidade e impactos, costuma-se fazer uma classificação dos benefícios. Para Marras (2000), eles guardam relação com o grau de exigibilidade, podendo ser classificados em compulsórios e espontâneos. Os compulsórios estão vinculados a exigências legais ou decorrem de acordos ou convenções coletivas de trabalho, enquanto os demais são praticados voluntariamente pela empresa, objetivando atender algumas necessidades dos trabalhadores, diversificar as formas de remuneração e aumentar o grau de atratividade de candidatos a emprego.

O quadro 6.1 permite uma visão mais ampla da classificação dos benefícios, considerados, a partir de sua natureza, exigência e objetivos.

### Quadro 6.1 – Classificação dos benefícios sociais

Quanto à	Classificação	Exemplos
Exigência	Legais	13º. Salário, Férias, Aposentadoria, Auxílio-doença, Horas Extras.
	Espontâneos	Gratificações, Seguro de vida, Empréstimos, Assistência médica.
Natureza	Monetários	Complementação salarial, Reembolsos, Férias, 13º Salário.
	Não-monetários	Alimentação, Serviço social, Seguro de vida, Transporte.
Objetivos	Assistenciais	Complementação de aposentadoria, Assistência médica, Empréstimos em situações emergenciais.
	Recreativos	Incentivos em atividades esportivas, culturais e de lazer.
	Supletivos	Estacionamento, Horário móvel, Serviços bancários ou de correio.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2002).

Nos Estados Unidos, segundo estudos de Dessler (2003), costuma-se classificar os benefícios em:

- Pagamento por tempo não trabalhado, como seguro-desemprego, férias e feriados.
- Benefícios de segurança, como seguro de saúde e licença maternidade.
- Benefícios de aposentadoria, como seguridade social e planos de pensão.
- Serviços aos funcionários, como creches subsidiadas, bolsas de estudo e aconselhamento jurídico e pessoal.

A classificação didática melhora a percepção da pertinência e da efetividade de um plano de benefícios, mas também é importante manter uma gestão segura do plano, sem deixar de considerar elementos como relação custo-benefício, causa-efeito e impactos orçamentários.

### 6.3 PLANEJAMENTO

Assim como qualquer demanda empresarial, a Área de Gestão de Pessoas também precisa dedicar-se ao planejamento das suas atividades. Em se tratando de atividades, que envolvem o comprometimento financeiro permanente, como é o caso da gestão salarial e de benefícios, o planejamento deve ser feito com o requinte e o detalhamento necessários, de modo que os recursos necessários

à instituição de um benefício, por exemplo, sejam corretamente previstos e detalhadamente provisionados, sob pena de se criar problemas ao invés de oferecer soluções para a administração.

No caso dos benefícios, não se pode negligenciar os objetivos do plano. Para Milkovich e Boudreau (2000), o que leva as empresas a adotarem um plano de benefícios é: i) a competitividade, incluindo custo/benefício; ii) o atendimento da legislação; iii) as escolhas das pessoas que trabalham para a organização e que considerem suas necessidades e preferências.

Sem perder de vista tais objetivos e fazendo uma prospecção em diversos autores estrangeiros, Chiavenato (2002) alerta para a necessidade de se observar alguns princípios para a instituição de benefícios, conforme disposto no quadro 6.2.

**Quadro 6.2 – Princípios balizadores dos benefícios sociais nas empresas**

Princípio	Características
Do retorno do investimento	Não deve ser criado nenhum benefício sem que haja uma estimável perspectiva de retorno para a organização. A empresa deve ser capaz de controlar os custos dos benefícios, para verificar se também está se beneficiando com os mesmos ou se eles representam meramente gastos, sem contrapartida por parte dos empregados.
Da mútua responsabilidade	É preferível que o custeio dos benefícios seja compartilhado entre a empresa e os beneficiados. Na medida do possível, deve haver solidariedade tanto no custeio quanto na administração dos benefícios. Alguns itens do plano de benefícios ficarão sob a responsabilidade da empresa (serviço social, transporte e outros), enquanto outros podem ficar sob a responsabilidade dos empregados (seguro de vida subsidiado, cooperativa de consumo etc.). Uma participação relativa do empregado, ainda que mínima, é importante no sentido de torná-lo corresponsável e ao mesmo tempo interessado pela sua manutenção.
Outros	Devem satisfazer uma necessidade real. Devem beneficiar o maior grupo possível de colaboradores. Deve-se evitar a conotação de paternalismo benevolente. Os custos devem ser mensuráveis, alicerçando-se em fontes de custeio sólidas e garantidas.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2002).

Dessa exposição, conclui-se que os benefícios precisam ser: vantajosos tanto à organização quanto ao empregado; aplicáveis do ponto de vista econômico-financeiro; planejados, custeados e administrados de forma compartilhada.

Toda forma de remuneração deve ser muito bem planejada e dimensionada pela Gestão de Pessoas, pois a percepção dos indivíduos é que tudo aquilo que eles recebem em troca, pelo trabalho dedicado à empresa, funciona como uma recompensa, independentemente da forma em que é ofertada, se direta (em forma de salário) ou indireta (em forma de benefícios ou outras vantagens).

Em estudo que aprofunda a discussão em torno das recompensas oferecidas aos trabalhadores e o grau de satisfação dos mesmos em relação a elas, Beer e Walton (1997) esclarecem que esse equacionamento não é fácil e depende de uma série de fatores que a organização precisa aprender a gerenciar. Dentre esses fatores, destacam:

- A satisfação do indivíduo com as recompensas está, em parte, relacionada à expectativa e à quantia recebida.
- A satisfação do funcionário também é afetada pela comparação com outras pessoas em cargos e organizações semelhantes.
- Os colaboradores frequentemente interpretam de forma incorreta a recompensa de outros, tendendo a superestimar as recompensas de colegas em cargos semelhantes e superestimar o seu desempenho.
- A satisfação, de modo geral, resulta de um conjunto de recompensas e não de uma recompensa única.

Tais constatações remetem à necessidade de se tomar cuidado, tanto na atribuição salarial quanto na definição de benefícios, em especial, daqueles atrelados às necessidades intrínsecas, tendo em vista os elementos subjetivos envolvidos no planejamento e na percepção dos trabalhadores em relação às recompensas instituídas no âmbito empresarial.

#### 6.4 CUSTOS E IMPACTOS

O rol de benefícios praticados pelas empresas vai se ampliando, tornando-se clássicos aqueles implementados pela maioria das empresas, conforme se verifica no estudo comparativo abaixo, resumindo dados de pesquisa nacional realizada com 216 empresas, em 2003, e os dados de pesquisa realizada em município de médio porte do interior do Paraná, reunindo 83 empresas, entre 2004 e 2007:

### Quadro 6.3 - Comparativo dos benefícios praticados por empresas selecionadas

Benefício	% de empresas que praticam - pesquisa nacional	% de empresas que praticam - pesquisa local
Plano de Saúde	100	58
Auxílio alimentação	99	67
Seguro de Vida	94	43
Complementação de auxílio-doença	80	8
Plano odontológico	75	24
Benefício farmácia	73	18
Previdência privada	70	13
Empréstimos	70	10
Check-up	62	-
Programas especiais para aposentadoria	12	-
Auxílio Educação	-	33
Vale Transporte	-	17
Participação nos lucros e resultados	-	17
Auxílio creche	-	17
Auxílio funeral	-	11
Desconto produtos empresa	-	10
Aluguel ou auxílio moradia	-	6

FONTE: Pesquisa local de Veloso e Bernardim (2008) e Pesquisa nacional de Towers Perrin (2003).

Da pesquisa nacional relatada só foram divulgadas as incidências de dez benefícios selecionados, motivo pelo qual não aparecem, na tabela, alguns benefícios bastante populares e registrados na pesquisa local.

Os resultados demonstram que, apesar das diferenças na amplitude da amostra e no porte das empresas pesquisadas, alguns benefícios despontam como bastante praticados pela maioria delas. Entre eles estão o plano de saúde, auxílio-alimentação e seguro de vida, praticados por 100, 99 e 94%, respectivamente, das empresas da pesquisa nacional, e por 58, 67 e 43%, respectivamente, das empresas da pesquisa local.

Por outro lado, na pesquisa local, que contempla empresas de menor porte que as incluídas na pesquisa nacional, alguns benefícios ganham menor destaque, como é o caso, a título de exemplo, de complementação de auxílio-doença, previdência privada e empréstimos, que são praticados por 80, 70 e 70%, respectivamente, das empresas da pesquisa nacional, e por 8, 13 e 10%, respectivamente, das empresas da pesquisa local.

Em síntese, pode-se dizer que a gestão da remuneração, aí incluídos os benefícios, está intimamente relacionada à capacidade financeira das empresas

e às práticas do mercado, sendo mais agressiva quando o mercado de recursos humanos é mais qualificado e onde o mercado de trabalho é mais aquecido.

Um dos problemas dos benefícios é que eles são oferecidos tradicionalmente em forma de pacotes que atendem, conforme as características, determinados funcionários ou grupos funcionais. Assim sendo, praticamente não há possibilidade de escolha, por parte dos funcionários, dos benefícios que mais lhes interessam.

Essa situação acaba se configurando como um problema num momento em que as empresas abandonam sistemas de trabalho mais rígidos e começam a trabalhar com arranjos de trabalhos mais coerentes com a nova realidade empresarial, conforme demonstrado por Coopers & Lybrand (1996):

- Por causa das mudanças organizacionais, que determinaram o achatamento das estruturas hierárquicas e a valorização do trabalho grupal.
- Em função do aumento da diversidade no ambiente de trabalho, que incorpora novos perfis de trabalhadores, como jovens solteiros com filhos, casais sem filhos, trabalhadores mais velhos e solteiros etc.
- Em decorrência da pressão sobre os custos dos planos, que decorre do descompasso entre padrão de oferta e de custo e expectativa de qualidade e de uso por parte dos funcionários.

Assim, apesar do empenho das empresas, uma queixa comum é que nem sempre os benefícios concedidos por elas atendem realmente às necessidades dos trabalhadores. Para Schuster & Zingheim (1996), isso se justifica pelo hábito que as empresas têm de criar benefícios muito mais em função das práticas do mercado do que propriamente em função do atendimento das necessidades dos trabalhadores.

Para equacionar essa situação, algumas empresas têm passado a se preocupar com a criação de programas de benefícios flexíveis, dando certa liberdade de escolha aos trabalhadores que, assim, elegeriam aqueles julgados mais interessantes não apenas a partir de uma ótica econômica, mas também em função das facilidades que proporcionam. Tais empresas, de maior porte e, portanto, com maior infraestrutura, concentram-se na fase de planejamento e criação de programas flexíveis, dirigidos a grupos específicos de trabalhadores e de acordo com os seus interesses.

Apesar dessa tendência, ainda são poucas as empresas que adotam essa prática. Segundo pesquisa realizada pela Consultoria Mercer (LOPES & BARONCELLI, 2002) com 189 empresas nacionais e multinacionais, apenas 3% adotam algum

programa de benefícios flexíveis, embora 25% delas tenham declarado que já realizaram algum estudo para adotar tal prática.

Segundo estudo da Coopers & Lybrand (1996), as maiores dificuldades dos planos flexíveis seriam:

- O custo de implantação do sistema, que inclui o desenvolvimento, a comunicação e o desenvolvimento do sistema de informação.
- O custo de manutenção, que envolve melhoria contínua e acompanhamento da utilização, custo e satisfação dos beneficiados.
- O risco de utilização excessiva de algum benefício oneroso.
- A perda de escala de alguns benefícios, o que pode incorrer na penalização de determinados grupos funcionais.

Nesse sentido, é importante calcular os custos e os impactos da criação de benefícios na empresa, valendo-se de algumas perguntas básicas que podem ajudar no dimensionamento do plano: será adotado o modelo tradicional de benefícios ou o modelo flexível? Quais as características dos benefícios, monetários ou não? Serão extensivos a familiares e dependentes? Que critérios deverão ser observados para a oferta (universalidade, permanência, mérito etc.)? Terão reflexos sobre outras verbas remuneratórias? Sobre eles incidirão recolhimentos de Contribuição Previdenciária, FGTS, IRRF?

Dessa forma, o trabalho anterior à implantação é bastante importante para minimizar a ocorrência de infortúnios em função de eventual ampliação do grupo beneficiado, integração a verbas indenizatórias, indexação a indicadores externos, custos adicionais não previstos etc.

Ao contrário do que se possa imaginar, os benefícios podem ter um impacto significativo nos custos totais com pessoal, o que depende do porte da empresa, do tipo de organização, da localização, do grau de competição pelos recursos humanos disponíveis, do *mix* de remuneração utilizado pela empresa, entre outras questões.

Além do custo para a empresa, um pacote de benefícios pode ter impactos diferentes sobre os trabalhadores, dependendo de como são ofertados e do perfil salarial dos trabalhadores beneficiados. O quadro 6.4 apresenta um exemplo desse impacto.

## Quadro 6.4 – Exemplo de cálculo do impacto de benefícios sobre o salário

João é Mecânico e Pedro é Auxiliar de Pessoal. Ambos trabalham na Empresa Delta Ltda., uma fábrica localizada fora do perímetro urbano de uma cidade de médio porte. A empresa conta com 400 trabalhadores, sendo 300 da área operacional e 100 da área administrativo-comercial. Ambos têm o mesmo salário-base (R\$ 1.000,00), mas os benefícios têm pesos diferentes sobre o salário de cada um, conforme discriminação abaixo.

- A empresa gasta R\$ 30 mil por mês com o transporte de todos os empregados.
- A apólice de seguro de vida dos trabalhadores custa à empresa R\$ 18 mil por ano com o pessoal administrativo e R\$ 36 mil por ano com o pessoal operacional.
- Com a alimentação a empresa gasta R\$ 54 mil por mês, os quais são arcados de forma compartilhada entre a empresa (50%) e os empregados (20% operacionais + 30% administrativos).
- O Plano de Saúde mantido, também na proporção de 50/50%, tem custado R\$ 24 mil/mês, no caso dos empregados operacionais, e R\$ 12 mil/mês no caso do pessoal administrativo.
- Como forma de incentivar a escolarização, a empresa tem mantido um incentivo monetário pago em folha de 5% sobre o salário-base para quem cursa ensino fundamental, 10% para ensino médio, 15% para ensino superior e 20% para a pós-graduação. Sabe-se que João voltou a estudar, e hoje cursa a 6ª série, enquanto Pedro já está em vias de concluir a faculdade.
- Veja como fica o cálculo da **remuneração mensal** de cada um, incluindo aí o salário-base, benefícios legais e espontâneos, bem como o percentual dos benefícios sobre o salário.

Verba	João	Pedro
a. Salário-base	1.000,00	1.000,00
b. Transporte	75,00	75,00
c. Seguro de Vida	10,00	15,00
d. Alimentação	67,50	67,50
e. Plano de Saúde	40,00	60,00
f. Incentivo educação	50,00	150,00
g. Sub-total 1	1.245,00	1.367,50
h. Férias + adicional (11,11% sobre a+f)	116,66	127,77
i. 13º Salário (8,33% sobre a+f)	87,46	95,80
j. Sub-total 2	204,12	223,57
k. FGTS (8% sobre a+f)	84,00	92,00
l. FGTS (8% sobre j)	16,33	17,89
m. Sub-total 3	100,33	109,89
Total (g+j+m)	1.549,45	1.700,96
Impacto dos benefícios sobre o salário-base em %	54,94%	70,09%

## 6.5 BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

De acordo com Boog e Boog (2002, p. 399), os benefícios flexíveis consistem:

Na concessão de um conjunto de benefícios que têm como princípio o reconhecimento das necessidades de cada indivíduo, considerando o grupo familiar em que ele se insere. Alinham-se com os padrões de

mercado, o efetivo controle dos custos, a busca do comprometimento dos empregados com o processo de gestão e a elevação do seu grau de satisfação.

A vantagem desses benefícios, para os empregadores, é em relação aos custos, pois possibilitam maior controle e, para os empregados, incluem a capacidade de selecionar os benefícios que são mais valiosos para cada indivíduo.

Boog e Boog (2002, p. 398) fazem o seguinte comentário a respeito dos benefícios flexíveis:

Quando os benefícios são concedidos gratuitamente, não há mensuração pelo empregado de sua real necessidade e, portanto, não há a avaliação deles. Quando se tem de pagar pelos benefícios recebidos, mesmo que sejam quantias írisórias, ou quando se tem de escolher alguns deles, o processo de tomada de decisão é completamente diferente.

Para os autores citados, um programa de benefícios flexíveis pode ser uma ferramenta importante na atração e na retenção de talentos-chave, até porque permite ao empregado mudar a escolha de benefícios ao longo do tempo, à medida que muda sua necessidade de certos benefícios.

## 7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Marcia Aparecida Zampier

Treinamento “é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à otimização da atuação profissional” (MARRAS, 2003, p. 145).

É o famoso **C H A**: Conhecimento = intelectual

Habilidade = operacional

Atitude = vontade de fazer corretamente

É importante ter em mente que o treinamento:

- Não é a solução para todos os problemas;
- Representa um investimento para melhorar a capacidade das pessoas em produzir lucros;
- Serve para integrar as pessoas e melhorar o ambiente;
- Recicla e amplia a visão que as pessoas têm a respeito dos problemas profissionais.

Milkovich e Boudreau (2010, p. 338) apresentam os seguintes conceitos de treinamento e desenvolvimento:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

É importante que se distinga educação de instrução e treinamento, pois, segundo Carvalho e Nascimento (2011), a **Educação**: é geral, prepara para a vida, visa à formação geral; a **Instrução**: é a formação escolar em seus vários graus de ensino e o **Treinamento**: é particular, prepara para o trabalho, visa à formação específica.

## 7.1 PROJETO DE TREINAMENTO: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES, PROGRAMAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

De acordo com Chiavenato (1999), Boog e Boog (2002) e Marras (2003), os principais passos necessários para a execução de um treinamento eficiente são:

- a) Levantamento de necessidades;
- b) Planejamento da formação;
- c) Programação dos treinamentos;
- d) Execução dos treinamentos;
- e) Avaliação dos resultados;
- f) Execução das tarefas;
- g) Avaliação de desempenho;
- h) Repetição do ciclo.

### 7.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

É um diagnóstico que deve ser realizado em toda a organização e conter o máximo de informações (CHIAVENATO, 1999), tendo em vista que “gerentes e equipes de RH devem ficar atentos aos tipos de treinamentos adequados, aos setores onde são necessários, a quem precisa deles e aos métodos que proporcionarão melhor os CHAs de que os funcionários precisam” (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005, p. 136).

Para ter certeza de que o treinamento é oportuno e focalizado nas prioridades, Bohlander, Snel e Sherman (2005) destacam que é preciso avaliar as necessidades por meio das seguintes análises:

- a) **Análise da empresa** – visando agir de acordo com sua filosofia, objetivos e políticas, efetua-se um exame do ambiente, das estratégias e dos recursos da organização para então, determinar onde deve incidir a ênfase ao treinamento;
- b) **Análise das tarefas** – conhecer os cargos e saber como o trabalho deve ser executado pelos funcionários, possibilitando, assim, determinar que conteúdo de programa de treinamento deve ser realizado;
- c) **Análise do comportamento** – análise dos conjuntos de habilidades, conhecimentos e atitudes que são necessários para o empregado exercer suas

d) funções, assim, determina-se os indivíduos que necessitam de treinamentos específicos.

### 7.1.2 Planejamento e Programação da Atividade de Treinamento

De acordo com Boog e Boog (2002, p. 130), “um planejamento cuidadoso e detalhado é básico para o sucesso do trabalho”. Assim, “todas as atividades do treinamento precisam ser identificadas e planejadas, desde o recurso a ser empregado até participantes, local, data, horário, etc”. Portanto, o planejamento e a programação servem para buscar respostas para as seguintes questões:

- a) Quem deve ser treinado?
- b) Quem vai treinar, treinador ou instrutor?
- c) Em que treinar (assunto ou conteúdo do treinamento)?
- d) Onde treinar (local físico, órgão ou entidade)?
- e) Como treinar (métodos e recursos necessários)?
- f) Quando treinar (época e horário)?
- g) Quanto treinar (volume, duração ou intensidade)?
- h) Para que treinar (objetivos e resultados esperados)?

### 7.1.3 Execução do Treinamento

“É a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 157).

Nessa fase, deve-se, primeiramente, escolher os métodos e técnicas de treinamentos adequados para que os CHAs sejam aprendidos e desenvolvidos. Por isso, é importante conhecer todos os métodos e técnicas existentes.

#### 7.1.3.1 Métodos de Treinamento

Segundo Chiavenato (1999), método é um conjunto de etapas que vai da apresentação do assunto à avaliação da aprendizagem e dividem-se em:

### 7.1.3.1.1 Métodos para Funcionários em Cargos Não-Gerenciais

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), é ampla a variedade de métodos disponível para treinar funcionários de todos os níveis, dentre os quais se destacam:

- **Treinamento no Local do Trabalho**

É o método pelo qual os funcionários recebem experiência prática com instruções de seu supervisor ou outro treinador.

Segundo os autores citados, esse método tem 3 desvantagens: a) falta de um ambiente de treinamento estruturado; b) pouca habilidade de treinamento do supervisor ou outro colaborador e c) ausência de critérios de desempenho de trabalho bem-definidos.

Para solucionar esses problemas, Bohlander, Snell e Sherman (2005) sugerem:

- a) Desenvolver metas realistas e/ou medidas para cada área de treinamento;
- b) Planejar um esquema de treinamento específico para cada *trainee*, incluindo estabelecer períodos para avaliação e *feedback*;
- c) Ajudar os supervisores a estabelecer uma atmosfera não ameaçadora, que seja propícia à aprendizagem;
- d) Conduzir avaliações periódicas, após o término do treinamento, para impedir regressões.

- **Treinamento Profissionalizante**

Sistema de treinamento em que um trabalhador que esteja ingressando em ofícios qualificados como maquinista, técnico de laboratório, eletricitista, entre outros, ou seja, para pessoas que estão entrando no mercado de trabalho, recebe instrução e experiência, tanto dentro quanto fora do emprego, nos aspectos práticos e teóricos do trabalho.

- **Treinamento Cooperativo e Estágios**

**e) Cooperativo** – Programa de treinamento que combina a experiência prática no trabalho com aulas de educação formal. Normalmente tem conexão com alunos de faculdades.

**f) Programas de Estágios** – Programas promovidos conjuntamente por faculdades, universidades e outras organizações que oferecem

g) aos estudantes a oportunidade de ganhar experiência na vida real, enquanto permite a eles descobrir como se sairão em organizações de trabalho.

- Instrução de Sala de Aula

Esse método de treinamento permite que um número máximo de alunos/funcionários seja orientado por um mínimo de instrutores. Ele deve ser usado especialmente ao treinamento nas áreas em que as informações possam ser apresentadas em palestras, demonstrações, filmes e videotapes, ou por meio de instrução por computador.

- Instrução Programada

Também chamado de aprendizado autodirigido, envolve o uso de livros, manuais ou computadores. Esse treinamento é individualizado e consiste em repassar um segmento de informação ao treinando, que deverá responder uma pergunta, por escrito ou internet. Se ele acertar a resposta segue para o próximo passo. Se a resposta tiver errada, ele terá informações adicionais e tentará novamente.

- Simulação

Às vezes, é impraticável ou não é aconselhável treinar funcionários nos equipamentos que serão usados no trabalho. Os autores citam como exemplo: treinar funcionários para dirigir aviões, foguetes e outros equipamentos caros e altamente técnicos. Esse método dá ênfase ao realismo dos equipamentos.

### 7.1.3.1.2 Métodos de Treinamento para Desenvolvimento Gerencial

O desenvolvimento difere um pouco do treinamento, no sentido de que seu objetivo é ampliar a experiência de um indivíduo e fornecer uma visão de longo prazo do papel dos indivíduos na organização (BOHANDER, SNELL e SHERMAN, 2005).

Os métodos usados para o desenvolvimento de gerentes diferem em termos dos princípios de aprendizado que eles incorporam e de sua adequação para oferecer vários conhecimentos, habilidades e aptidões.

De acordo com os autores mencionados, os métodos consistem em:

- Experiências no Local do Trabalho

O desenvolvimento de gerentes, no local de trabalho, deve ser bem organizado, supervisionado e desafiador para os participantes. Entre os métodos utilizados destacam-se:

**a) *Coaching*** – Envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões do gerente para o subordinado.

**b) Substituições programadas** – Preparam um indivíduo para assumir o trabalho de gerente, ganhando experiência na condução de funções importantes para o trabalho.

**c) Rotação de cargo** – Fornece, por meio de uma variedade de experiências de trabalho, o conhecimento ampliado e o entendimento exigido para gerenciar mais efetivamente.

**d) Transferência lateral** – Movimentação horizontal por diferentes departamentos, juntamente com a progressão ascendente na organização.

**e) Projetos especiais e comitês de juniores** – Fornecem uma oportunidade para os indivíduos se envolverem no estudo dos atuais problemas organizacionais e em atividades de planejamento e tomada de decisões.

**f) Aprendizado prático** – Libera os gerentes para trabalharem, em tempo integral, em projetos com outros na organização. Em alguns casos, o aprendizado prático é combinado a instruções, discussões e conferências em salas de aula.

**g) Reuniões de staff** – Permitem aos participantes tornarem-se mais familiarizados com problemas e eventos que ocorrem fora de sua área imediata, expondo-os às ideias e pensamentos de outros gerentes.

**h) Progressão de carreira planejada** – Utiliza todos esses métodos diferentes para fornecer aos funcionários o treinamento e o desenvolvimento necessários para passar por uma série de empregos que exigem níveis cada vez mais altos de conhecimentos e/ou habilidades.

- Seminários e Conferências

Seminários e conferências são úteis para reunir grupos de pessoas para treinamento e desenvolvimento. Podem ser usados para comunicar ideias, políticas ou procedimentos, para levantar pontos de debate ou discutir questões.

Ao participar de seminários, eles aprendem a identificar mudanças interpessoais e organizacionais, a tornarem-se mais efetivos em seus relacionamentos interpessoais e em seus grupos de trabalho, entre outros temas que variam de comunicações a planejamento estratégico.

- Estudo de Caso

Com este método, usando exemplos documentados ou problemas da própria organização (se o treinamento for interno), os participantes aprendem a analisar (separa) e sintetizar (compor) fatos, para ter ciência das diversas variáveis em que as decisões gerenciais se baseiam e, em geral, para aprimorar suas habilidades de tomada de decisão.

- Jogos Gerenciais ou Empresariais

Experiências de treinamento ganharam vida e tornaram-se mais interessantes por meio de jogos gerenciais ou empresariais, nos quais os participantes têm a tarefa de tomar uma série de decisões que afetam uma organização hipotética. Os efeitos que cada decisão tem em cada área dentro da organização podem ser simulados com um computador programado para o jogo. Sua vantagem é o elevado grau de participação que ela requer.

- *Role Playng* ou o Desempenho de Papel

Esse método consiste em assumir as atitudes e o comportamento – ou seja, fazer o papel – de outros, muitas vezes de um supervisor e de um subordinado que estejam envolvidos em um problema em específico.

Ao atuar na posição de outra pessoa, os participantes podem aprimorar sua capacidade de entender e lidar com os outros, assim como podem aprender como aconselhar os outros, ajudando-os a ver situações de um ponto de vista diferente.

- Modelagem Comportamental

Abordagem que demonstra o comportamento desejável e dá aos treinandos a chance de praticar e desempenhar aqueles comportamentos e receber *feedback*.

### 7.1.3.2 Técnicas de Treinamento

De acordo com Marras (2003), técnica é um procedimento didático empregado pelo instrutor, cuja finalidade é contribuir para a realização de parte da aprendizagem do treinando a que se propõe o método.

Marras (2003) e Carvalho e Nascimento (2011) citam as seguintes técnicas de treinamento:

- Reunião de Debates ou Discussão em Grupo

Discussão e decisão sobre problemas de formação ligados ao trabalho dos participantes, discussão essa liderada por um participante indicado pelo próprio grupo. É mais indicada para pequenos grupos (em média entre 6 a 8 participantes). Essas reuniões podem ser aplicadas com sucesso, nas seguintes situações:

- Análise e discussão de ideias e interesses profissionais afins;
- Motivação dos treinandos para encaminhamento e solução de temas ligados ao processo de formação;
- Criação e manutenção de um ambiente mais informal na discussão de problemas de formação.

O instrutor tem a responsabilidade de:

- Definir de forma bastante clara os objetivos da discussão em grupo;
- Fazer com que os integrantes do grupo de debate se identifiquem com o problema a ser analisado;
- Encaminhar ao líder indicado pelo grupo um plano contendo todos os tópicos orientadores do debate.
- Demonstração

Como técnica de capacitação, constitui uma comprovação prática de um enunciado teórico, ou a concretização de uma teoria de ensino, do funcionamento ou uso de aparelhos, equipamentos, bem como a execução de uma operação qualquer.

Na demonstração, o instrutor mostra como se executa determinadas partes de uma tarefa, fazendo com que os treinandos, logo a seguir, exercitem o que lhes foi transmitido pela prática do serviço.

Para que a demonstração seja eficaz, o instrutor deve:

- Elaborar um esquema de demonstração, provendo os pontos críticos no seu desenvolvimento, e material necessário para a mesma;
- Ter à mão todos os elementos necessários para a demonstração;
- Evitar circunstâncias que possam perturbar a atenção dos treinandos;
- Comprovar, antes, o bom funcionamento da aparelhagem e de todo o material, para evitar imprevistos de última hora;
- Providenciar para que a demonstração seja vista e acompanhada por todos;
- Seguir sempre o caminho mais curto e mais simples para uma demonstração.
- Dramatização

É uma técnica baseada na representação dramatizada ou teatralizada de situações reais de trabalho. Seus principais objetivos são:

- Avaliar e fixar melhor o conceito de aprendizagem;
- Proporcionar comportamento profissional desinibido nos treinandos;
- Corrigir a aprendizagem mal efetivada;
- Favorecer a criatividade do grupo de treinandos na solução de problemas práticos;
- Proporcionar aos treinandos condições psicológicas mais favoráveis para a discussão de problemas profissionais;

- Representar soluções indicadas para uma situação de treinamento, com a finalidade de os treinandos sentirem e perceberem os contrastes, chegando a uma solução adequada para o problema manifestado.

- *Brainstorming* – Técnica Criativa

Significa “tempestade cerebral”, “toró de ideias” OU “ginástica para o cérebro”. É uma técnica de treinamento de pequenos grupos (máximo de 10 participantes), cuja finalidade central é produzir novas ideias para encaminhar sugestões, visando solucionar questões e problemas ligados ao processo de formação profissional.

Para que uma sessão de “*brainstorming*” possa funcionar eficazmente, é preciso que:

- O tema a ser analisado seja bem claro para todos os participantes;
- Seja aplicada a um problema simples, evitando-se encaminhar assuntos complexos que exijam desdobramentos em sua análise.

- Os participantes do “*brainstorming*” devem levar em conta os seguintes pontos:

- A imaginação livre é bem recebida, ainda que as ideias lhes pareçam absurdas;
- Humor e mentes abertas;
- Trata-se de produzir o máximo de ideias num mínimo de tempo. Pede-se quantidade mais do que qualidade.

- A crítica e a autocrítica de uma ideia estão rigorosamente proibidas;
- É necessário ouvir as ideias dos outros, e, a partir dessas ideias, fazer associações livremente: “(...) isto me faz pensar em...”.

- Painel

Trata-se de uma técnica que reúne vários especialistas (entre 3 e 6) analisando determinado assunto, diante de um grupo de assistentes. Os membros do painel debatem a matéria de forma a mais descontraída possível, sob a orientação do instrutor ou coordenador. Os principais objetivos de um painel são:

a) Complementar a assimilação de um determinado assunto já apresentado no treinamento;

b) Proporcionar maior descontração às discussões sobre o tema, motivando mais o auditório;

c) Permitir aos assistentes conhecer opiniões as mais diversas de especialistas ligados ao assunto em discussão.

Os 2 tipos de painel mais utilizados no treinamento são:

**a) Painel Simples** – formado pelo coordenador, especialistas e treinandos. O coordenador deve abrir a sessão, apresentar os especialistas, comunicar os objetivos, orientar como será a participação dos treinandos e encerrar a sessão. Os especialistas discutem as questões, fazem um resumo de suas ideias. Os treinandos, encaminham perguntas ao coordenador que as repassará aos especialistas que os responderão.

**b) Painel com Interrogadores** – a única diferença do anterior é que os treinandos farão as perguntas diretamente aos especialistas.

- **Simpósio**

O simpósio é uma técnica de treinamento que adota os mesmos critérios e características que o painel. Sua única diferença é por ser mais formal que o painel, tendo em vista que tem como finalidade encaminhar um trabalho de pesquisa e reflexão entre seus participantes.

- **Palestra**

Deverá ser utilizada quando:

- Comunicação de conhecimentos conceituais, introduzindo determinados assuntos;
- O nº de treinandos for muito grande;
- É introduzido um novo método ou técnica de treinamento;
- Se desejar “vender a ideia” de novos métodos e técnicas de trabalho.

O apresentador precisa:

- Dominar inteiramente o tema a ser exposto;
- Adaptar sua preleção às necessidades de quem ouve;
- Estimular debates com o auditório;
- Encaminhar aos ouvintes, se possível, um roteiro da palestra contendo os pontos principais do assunto a ser transmitido;
- Preparar-se e evitar: cacofonia (né, tá, etc), gestos, apresentação, postura, dinâmicas, piadas, dicas e encerramento.

#### 7.1.4 Avaliação do Treinamento

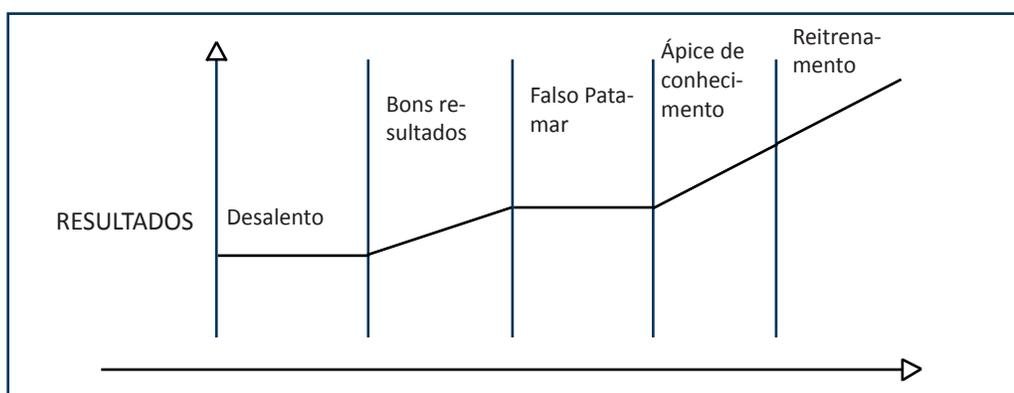
De acordo com Marras (2003, p. 159), essa etapa, “tem a finalidade de aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização”.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Carvalho e Nascimento (2011), os níveis de avaliação dos treinamentos são:

- a) **Nível de reações** – procura aferir as impressões, opiniões e atitudes do treinando face ao treinamento que recebe;
- b) **Nível de aprendizagem** – visa obter respostas objetivas e atualizadas sobre em que medida os treinandos aprenderam realmente os fatos, princípios e métodos que estavam incluídos no treinamento;
- c) **Nível de comportamento** – seu foco está em verificar se após o treinamento os funcionários demonstraram mudanças de comportamento no trabalho;
- d) **Resultados do treinamento** – essa avaliação deve ser feita pelo próprio treinando ao término do programa de formação a que foi submetido;
- e) **Custos do treinamento** – análise da relação custo x benefício do treinamento

A observação do fenômeno da assimilação num processo de treinamento e seus efeitos sobre os treinandos, realizados por Strauss & Sayles, demonstra a curva de aprendizagem dentro das organizações, e, está representada na a figura 7.1.

**FIGURA 7.1- Curva da Aprendizagem de Strauss & Sayles**



FONTE: Marras (2003, p. 163).

De acordo com Marras (2003), a fase A é a considerada mais difícil porque o treinando acredita não conseguir atingir os seus objetivos de assimilar os conhecimentos e, por isso, pode cair em desânimo e desistir do treinamento.

Depois de vencida a primeira fase, o treinando se torna confiante e motivado com seu aprendizado, por isso a curva ascende.

Na fase C, há um estacionamento indicando um retrocesso na velocidade da assimilação, denominado de falso patamar, porque pode dar a parecer que o aprendizado chegou ao final, quando não é verdade, pois, ainda há espaço para uma assimilação efetiva.

A fase D corresponde à fase da conquista final, onde o treinando consegue terminar, a contento, a aprendizagem a que se propunha. Já a fase E, representa o *feedback* ou a reciclagem dos conhecimentos adquiridos.

### 7.1.5 Custos do Treinamento

A contabilização dos custos é necessária para um controle efetivo que permita uma análise comparativa e para que se estabeleça uma relação custo x benefício favorável. De acordo com Marras (2003), os custos podem ser efetuados da seguinte forma:

a) **Custo Total:** é o conjunto de investimentos realizados pela empresa, envolvendo todos os custos diretos e indiretos.

b) **Custo hora / homem:** reflete o custo do treinamento considerando-se o fator tempo

$$C_{hh} = \frac{C_t}{T_t \times T_h}$$

Onde:  $C_t$  = custo total  
 $T_t$  = total treinandos  
 $T_h$  = total horas

c) **Custo per capita:** reflete quanto a empresa investiu em cada treinamento.

$$C_{pc} = \frac{C_t}{T_t}$$

Onde:  $C_{pc}$  = custo per capita  
 $C_t$  = custo total  
 $T_t$  = total treinandos

Os custos de treinamento envolvem normalmente 3 classes distintas:

a) **Despesas com Pessoal:** salários, honorários, hospedagem, alimentação, transporte, horas extras, gratificações, etc.

b) **Despesas com Material:** material didático, tais como: apostilas, livros, transparências, fitas de vídeo, equipamentos, material de escritório, etc.

c) **Despesas Diversas:** aluguel de salas, equipamentos, pagamento de instrutor, etc.

## 7.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA, EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E *E-LEARNING*

### 7.2.1 Universidade Corporativa

De acordo com Eboli (2002), a Universidade Corporativa surgiu, no final do século XX, como o setor de maior crescimento no ensino superior e é resultante: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade – para a vida toda, ao invés de emprego para toda a vida e, educação para estratégia global – formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Segundo Vergara (2000, p. 182), universidade corporativa é “um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade”.

Para Eboli (2002, p. 192), é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”.

De acordo com Meister (1999), apud Mascarenhas (2008, p. 214), universidade corporativa é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Portanto, a universidade corporativa “é uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa, tornando tal base acessível a seus funcionários” (VERGARA, 2000, p. 182).

Ferraz (2002) destaca que as universidades corporativas garantem o processo de aprendizado constante nas organizações, tornando explícito o saber tácito que permeia toda a organização. Assim, a partir da reciclagem dos conhecimentos dos colaboradores, a organização acaba se reciclando, tornando-se mais moderna e adaptada aos desafios do mercado.

Entre os objetivos da universidade corporativa encontra-se o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização, para manter-se em patamares elevados de sucesso (MASCARENHAS, 2008).

Segundo Eboli (2002, p. 194), a missão de uma UC é de “formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

A mesma autora, em 2004, declarou que as principais razões que levam as empresas a criar as Universidades Corporativas são:

Valores – conhecimentos, habilidades e competências serão a base da vantagem competitiva dos negócios, por isso se deve investir no desenvolvimento dos empregados;

Imagem externa – ótima ao se dizer: “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria Universidade”;

Imagem interna – prestígio.

Ferraz (2002) destaca que as UC difundem a cultura empresarial de forma constante e consistente, multiplicando o conhecimento e motivando os profissionais, facilitando o desempenho e garantindo um clima que favorece a inovação.

De acordo com Eboli (2004), a Universidade Corporativa possui 7 princípios de sucesso, a saber:

- a) Competitividade: Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir.
- b) Perpetuidade: Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.
- c) Conectividade: Ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.
- d) Disponibilidade: Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
- e) Cidadania: Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável.
- f) Parceria: Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior).

g) Sustentabilidade: Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio.

As Universidades Corporativas podem ou não ter sede física, pois o que lhe dá suporte é o processo e não a estrutura física. Assim sendo, ela pode ter cursos a distância, presenciais na sede ou em instituições de ensino. Entretanto, elas não oferecem qualquer diploma ou certificado com validade acadêmica, exceto, quando a empresa oferece cursos em parceria com instituições de ensino, reconhecida e credenciada e que valide seus cursos (VERGARA, 2000).

Principais empresas que já implementaram sistemas educacionais, pautados pelos princípios e práticas de Universidade Corporativa, citados por Vergara (2000) e Eboli (2004): Disney, Motorola, McDonald's, Xerox, Abril, Accor, Ambev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, Caixa Econômica Federal, Carrefour, BNDES, Companhia Vale do Rio Doce, Correios, Datasul, Elma Chips, Embraer, Embratel, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habib's, IBM, Inepar, Metrô-SP, Microsiga, Natura, Nestlé, Petrobrás, Lojas Renner, Sadia, Souza Cruz, TAM, Unibanco, Unimed, Visa, Volkswagen, entre outras.

### 7.2.2 Educação a Distância - EAD

A educação a distância é uma modalidade de aprendizagem em que a comunicação e a construção de conhecimentos pode acontecer com a participação de pessoas em locais e tempos distintos (EDUCACAOADISTANCIA.ORG.BR).

De acordo com Moran (2002, p. 1), educação a distância é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente.

É ensino/aprendizagem onde professores e alunos não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet. Mas também podem ser utilizados o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes (MORAN, 2002).

Segundo Maia e Meirelles (2002), a educação a distância não é recente e nem um novo fenômeno, pois existe, há mais de um século, desde os cursos de correspondências, passando pelos Telecourse e, chegando, hoje, ao desenvolvimento e à adoção de tecnologias, cada vez mais sofisticadas de comunicação, as quais oferecem um método mais robusto de ensino.

As instituições que oferecem cursos a distância utilizam de diversas ferramentas para facilitar o aprendizado dos participantes, dentre elas, destacam-se: o uso de material impresso, áudio, vídeos, CD-ROM, DVD's, canais de TV, *e-mails*, livros e *e-books*, computadores, *internet*, *intranet*, *extranet*, webconferências, teleconferências, aulas presenciais, entre outros.

A educação a distância pode ser feita nos mesmos níveis que o ensino regular. No ensino fundamental, médio, superior e na pós-graduação. É mais adequado para a educação de adultos, principalmente, para aqueles que já têm experiência consolidada de aprendizagem individual e de pesquisa, como acontece no ensino de pós-graduação e, também, no de graduação (MORAN, 2002).

As gerações de EaD, para Moore e Kearsley (2008), apud Vilaça (2010), podem ser sinteticamente observadas no quadro 7.1:

**Quadro 7.1 – Gerações de EAD**

<b>Geração</b>	<b>Forma</b>	<b>Recursos Instrucionais e tecnológicos básicos</b>
Primeira	Ensino por correspondência	Materiais impressos, livros, apostilas
Segunda	Transmissão por rádio e televisão	Rádio, vídeo, TV, fitas cassetes
Terceira	Universidades abertas	Materiais impressos, TV, rádio, telefone, fitas cassetes
Quarta	Teleconferência	Teleconferência interativa com áudio e vídeo
Quinta	Internet/Web	Internet, MP3, ambientes virtuais de aprendizagem (MOODLE), vídeos, animações, ambientes 3D, redes sociais, fóruns, etc.

FONTE: Moore e Kearsley (2008) apud Vilaça (2010, p. 95).

De acordo com Vilaça (2010), é necessário que professores e estudantes estejam informados sobre as características e potencialidades dessa modalidade de ensino, de forma a evitar conceitos equivocados e, até mesmo, crenças e preconceitos.

### **CASO: SATISFAÇÃO COM EAD**

Apresenta-se a seguir, o caso de uma avaliação de satisfação com o Ensino a Distância na UNICENTRO. Essa pesquisa foi desenvolvida por Ishida, Stefano

e Andrade (2011) e é apresentada para ilustrar os aspectos que devem ser considerados, para a qualidade nessa modalidade de ensino:

O objetivo principal foi analisar a satisfação dos alunos e tutores, bem como suas expectativas com relação ao Programa Nacional de Administração Pública (PNAP), da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), desenvolvidos a partir de agosto de 2010.

Foram aplicados questionários, tanto para tutores quanto para os acadêmicos, contendo aspectos relacionados ao alcance dos objetivos iniciais dos cursos, preparação e domínio de conteúdo por professores e tutores, horários e atendimento dos tutores, materiais disponibilizados, ambiente Moodle, webconferência e grau de satisfação com os cursos, além de informações sobre idade, gênero, escolaridade. Para os tutores, incluiu questões relacionadas a novos treinamentos e metodologia de treinamento. Tais questões tiveram como objetivo verificar o grau de satisfação e a qualidade que os acadêmicos e tutores estão com os cursos do PNAP.

A pesquisa abrangeu acadêmicos dos três cursos de especialização, sendo eles, Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde, e foi aplicada, com o auxílio de tutores e professores dos cursos, no dia 02 de abril de 2011, já que os alunos, tutores e professores estavam presentes, nos Polos, para aplicação de uma avaliação. Ao total foram aplicados 72 questionários, incluiu acadêmicos dos oito polos. Considerando que há 1182 acadêmicos cursando as especializações, em oito cidades, optou-se por escolher aleatoriamente 3 (três) acadêmicos de cada curso, em cada polo.

Quanto aos tutores, o questionário foi aplicado pelos pesquisadores, no dia 09 de abril de 2011, e totalizou 50 respondentes, sendo que 32 são tutores presenciais e 18 são tutores a distância, os quais estavam reunidos para participarem de um curso de capacitação. Os tutores pertenciam às três especializações, no qual há 34 tutores presenciais e 37 a distância.

## **Resultados**

Com base na análise das informações, percebeu-se que, tanto tutores quanto acadêmicos, estão satisfeitos com a forma como os cursos do PNAP da UNICENTRO estão sendo oferecidos, em relação aos professores, conteúdos e materiais, tutores, atendimento administrativo e suporte técnico prestado.

Entre os principais aspectos que obtiveram melhor avaliação entre os acadêmicos, estão o atendimento dos tutores, a facilidade de acesso ao ambiente Moodle e domínio do conteúdo e preparo dos professores para ministrarem as disciplinas. Para os tutores, os aspectos que obtiveram bons índices foram os relacionados com os conteúdos apresentados, pois acreditam que estes estão alinhados ao objetivo dos cursos, ao bom relacionamento com os professores, à compatibilidade das avaliações e às atividades complementares, pois os tutores utilizam o ambiente Moodle para compartilhar informações.

Com relação aos pontos a melhorar, o mais citado foi a web conferência, em que acadêmicos e tutores acreditam que, se essa aula presencial fosse realizada no mesmo dia que a prova da disciplina, haveria um maior número de pessoas participando, visto que, atualmente, as web conferências acontecem no meio de semana, o que pode dificultar a presença daquelas pessoas que são de fora da cidade, ou que trabalham.

### 7.2.3 E-Learning

Segundo Soeltl (2002, p. 234-235), o *e-learning* “é a forma mais utilizada para expressar o aprendizado pela *internet* em todo o mundo”, sendo assim definido:

A maneira alternativa de adquirir conhecimento através de recursos tecnológicos oferecidos com a implementação dos computadores e suas interligações através das redes internas das empresas, também conhecidas como *intranet*, que recebe o nome de *extranet* quando expandida para atender parceiros comerciais e se integra ao ambiente externo por meio da *internet*, formando uma grande cadeia de compartilhamento de conhecimentos.

Felipini (2011, p. 1) relata que *e-learning* é “o ensino realizado através de meios eletrônicos. É basicamente um sistema hospedado no servidor da empresa que vai transmitir, através da *Internet* ou *Intranet*, informações e instruções aos alunos visando agregar conhecimento específico”.

*E-learning* é uma modalidade de ensino a distância que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculado através da internet.

Bastos (2003) destaca que o *e-learning* corporativo contempla toda a interatividade que a internet oferece, com a possibilidade de personalizar cursos segundo a capacidade e conhecimento de cada funcionário, para otimizar o treinamento e o tempo que os funcionários dispõem.

Duas das principais características do *e-learning* são a interatividade e a colaboração, pois, em uma sala de aula virtual, todos interagem entre si sobre o assunto em pauta, podendo trocar ideias e chegar a conclusões. Essa interação pode ser considerada síncrona, que ocorre quando os participantes e instrutores do curso tem dia e horários determinados para estarem conectados em tempo real, por meio de um *chat* ou numa sala de aula virtual e, assíncrona, quando os participantes realizam atividades em dias e horários de sua conveniência, independentemente da presença do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma (SOELTL, 2002).

No *e-learning*, as etapas de ensino são pré-programadas e divididas em módulos, e são utilizados diversos recursos como o e-mail, textos e imagens digitalizadas, sala de bate-papo, *links* para fontes externas de informações, vídeos e teleconferências, entre outras. O treinamento com o *e-learning* pode ser montado pela própria empresa ou por qualquer dos fornecedores desse tipo de solução já existentes no mercado (FELIPINI, 2011).

De acordo com Bastos (2002), o *e-learning* não se limita à facilidade de acesso, mas permite a difusão de conteúdos atualizados, dinâmicos e personalizados, proporcionando melhores experiências de aprendizado. Ele também estimula a colaboração entre os alunos, seus pares, facilitadores e tutores.

Na visão desse autor, as pessoas formadas a distância desenvolvem uma mentalidade diferente em relação ao estudo, pois assumem responsabilidades, têm participação ativa em sua formação, e devem estabelecer prioridades e disciplinar-se em seus estudos.

Além de tudo isso, o *e-learning* permite às organizações obterem redução de custos com deslocamentos e estadias dos funcionários, pois eles poderão acessar as informações no horário e local que desejarem, afinal, elas estão disponíveis a todos, em tempo real. No quadro 7.2, estão algumas das vantagens e desvantagens do *e-learning*.

## Quadro 7.2 – Vantagens e Desvantagens do E-learning

Vantagens do E-learning	Desvantagens do E-learning
- Rápida atualização dos conteúdos.	- A tecnofobia ainda está presente em significativa parcela da população.
- Personalização dos conteúdos transmitidos.	- Necessidade de maior esforço para motivação dos alunos.
- Facilidade de acesso e flexibilidade de horários.	- Exigência de maior disciplina e auto-organização por parte do aluno.
- O ritmo de aprendizagem pode ser definido pelo próprio utilizador/formando.	- A criação e a preparação do curso on-line é, geralmente, mais demorada do que a da formação.
- Disponibilidade permanente dos conteúdos da formação.	- Não gera a possibilidade da existência de cumplicidades e vínculos relacionais, que somente o processo de interação presencial permite.
- Custos menores quando comparados à formação convencional.	- O custo de implementação da estrutura para o desenvolvimento do programa de E-learning é alto.
- Redução do tempo necessário para o formando.	- Dificuldades técnicas relativas à Internet e à velocidade de transmissão de imagens e vídeos.
- Possibilidade de formação de um grande número de pessoas ao mesmo tempo.	- Limitações no desenvolvimento da socialização do aluno.
- Diversificação da oferta de cursos.	- Limitações em alcançar objetivos na área afetiva e de atitudes, pelo empobrecimento da troca direta de experiência entre professor e aluno.

FONTE: <<http://www.prof2000.pt/users/acr/materiais/ead/elearn2.htm>>. Acesso em 15/10/11.

### 7.3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL X ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A literatura de aprendizagem organizacional teve como início os estudos da Psicologia, no nível individual e, posteriormente, agregou estudos de outras áreas das ciências humanas. Esta perspectiva assume que o indivíduo é a fonte primária da aprendizagem e responsável pela criação das estruturas organizacionais (BASTOS et al., 2002). Já em 1985, Fiol e Lyles destacaram que grande parte desta literatura não se aplicava aos estudos de aprendizagem organizacional, uma vez que instituições e indivíduos são tipos diferentes de entidades (WEICK, 1991).

A partir de então, os estudos de aprendizagem no nível individual e organizacional desenvolveram-se com referenciais distintos, muito embora se reconheça sua inter-relação.

Em ambas as abordagens, o conceito de aprendizagem reafirma-se como essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo, tendo em vista que é um conceito dinâmico que incorpora a noção de mudança contínua e que integra a esfera individual, grupal e organizacional (ANTONELLO, 2005).

### 7.3.1 Aprendizagem Individual

Para Sordi e Azevedo (2008), a organização é incapaz de aprender sozinha, pois depende de seus funcionários e colaboradores, afinal, é o indivíduo que é dotado da capacidade de aprender. Portanto, a aprendizagem envolve “os níveis individual, de grupo e se consolida na organização quando são institucionalizadas novas práticas gerenciais e operacionais” (SILVA e GODOI, 2006, p. 65; FLEURY e FLEURY, 2004a; SHRIVASTAVA, 1983).

De acordo com Prange (2001), os autores precursores que consideram o indivíduo como sujeito da aprendizagem, são: Cangelosi e Dill (1965), Argyris e Schon (1978), Ducan e Weiss (1979).

Kim (1998) define aprendizagem individual como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age, ou seja, ela é traduzida como mudança de comportamento. O autor argumenta ainda que a aprendizagem abrange a aquisição de habilidades e a capacidade de compreensão de uma experiência, portanto, não basta adquirir informações e possuir habilidade para utilizá-las, é preciso agir e compreender as atitudes. Assim, aprender pode significar confirmar ou conservar uma prática, pode corresponder a pequenas melhorias, a uma mudança radical, a pequenas mudanças agregadas que geram uma transformação maior e pode levar, inclusive, à autodestruição (SCHOMMER e SANTOS, 2008).

No que diz respeito à aprendizagem de adultos, Merriam e Cafarella (1999), apud Moraes e Hoeltgebaum (2003), afirmam que ela segue diferentes orientações teóricas, onde a abordagem behaviorista enfoca o comportamento observável e prega que a aprendizagem ocorre pelo condicionamento ou pela administração de reforços positivos ou negativos, enquanto que os cognitivistas defendem que os processos mentais são controlados pelos aprendizes. Já a humanista advoga que a aprendizagem ocorre por meio da interação social entre os indivíduos e o ambiente. Para a orientação da aprendizagem social, a aquisição ocorre por meio

da observação do comportamento de outros indivíduos dentro de um contexto social. A abordagem construtivista, por sua vez, é pautada na premissa de que a aprendizagem é um processo de construção de significados, em que ocorre interação entre o aprendiz e a experiência (MERRIAM e CAFARELLA, 1999 apud SILVA, 2008).

A aprendizagem experiencial faz parte da perspectiva construtivista, em que “os indivíduos constroem seus conhecimentos por meio da reflexão dos significados de suas experiências dentro de um contexto temporal-sócio-cultural no qual elas ocorrem” (SILVA, 2008, p. 34).

Jarvis (1987, p. 164) afirma que a “aprendizagem é a transformação de experiência em conhecimento, habilidades e atitudes”. Ele considera que a aprendizagem é maior do que a aquisição ou criação de conhecimento, envolvendo também habilidades e atitudes. Para ele, a aprendizagem é vista de forma mais ampla, como a transformação da experiência.

Enquanto a aprendizagem informal no trabalho ocorre através da experiência e requer algumas características pessoais, como: proatividade, reflexão crítica e criatividade (FLEURY e FLEURY, 2004b), os empresários desenvolvem o conhecimento através de quatro habilidades de aprendizagem distintas, quer seja, experimentando, refletindo, pensando ou agindo (KOLB, 1984; POLITIS, 2005).

A aprendizagem, no local de trabalho, é feita informalmente, sem estrutura, sem planejamento e adaptado à situação e ao indivíduo. Esse treinamento informal, no local do trabalho, inclui rotação de trabalho, aprendizagem, substituição e programas formais de mentoria, leituras, vídeos, seminários, cursos online, grupos de atividades e estudos de casos (HEILMANN, 2007).

De acordo com Didier e Lucena (2008a), os indivíduos aprendem por intermédio da execução de certas atividades e pelo estabelecimento de relacionamentos sociais com determinados sujeitos, em circunstâncias específicas.

Assim, Argyris e Schön (1978) descrevem a aprendizagem organizacional envolvendo a identificação e correção de erros em cujo processo a empresa pode realizar suas políticas e alcançar os seus objetivos. Para eles, o aprendizado individual para se tornar organizacional, precisa ser compartilhado e incorporado às imagens das organizações sustentadas por seus membros em senso coletivo, ou seja, a aprendizagem se efetua por intermédio dos indivíduos, porém só se cristaliza nas rotinas e ações institucionais (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; SHRIVASTAVA, 1983), por isso é importante estudar a aprendizagem organizacional.

## 7.3.2 Aprendizagem Organizacional

Segundo Antonello (2005, p. 27), aprendizagem organizacional é:

Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

A aprendizagem organizacional engloba um conjunto de conteúdos (saberes técnicos, procedimentais e modos de fazer), mas compreende, sobretudo, processos (intercâmbio mútuo, retenção e disseminação/utilização).

De acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), a aprendizagem é considerada como um processo técnico ou social.

A visão técnica supõe que a aprendizagem organizacional diz respeito ao processamento eficaz, interpretação de, e, resposta a. Informações tanto de dentro como de fora da organização. Essas informações podem ser quantitativas ou qualitativas, mas encontram-se, em geral, explícitas e são de domínio público.

Argyris e Schön (1978) apresentaram os conceitos de ciclos de aprendizagem, os quais são denominados de simples e duplo. A aprendizagem de ciclo simples é relativa à mudança incremental, quando uma organização testa novos métodos e táticas e persegue uma retroalimentação rápida sobre suas consequências, para ser capaz de fazer ajustamentos e adaptações contínuos. Já a aprendizagem de ciclo duplo é associada a transformações radicais, que podem envolver mudança fundamental na direção estratégica, possivelmente ligada à substituição de pessoal sênior e à ampla revisão de seus sistemas.

A visão social focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho. Assim, a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no âmbito natural de trabalho, sendo considerada socialmente construída. Nesse caso, a aprendizagem ocorre por meio de trocas informais entre os experientes e os pouco experientes, e pelo uso de anedotas e histórias de luta.

A aprendizagem é vista como um artefato cultural, ou seja, como parte de uma cultura organizacional, onde a aprendizagem é algo que acontece não dentro da mente dos indivíduos, mas como resultado da interação entre as pessoas. Ela

se manifesta no modo como as pessoas se comportam quando estão trabalhando com outras, e esses padrões de comportamento são normalmente aprendidos por novatos na comunidade, pelo processo de socialização (EASTERBY-SMITH & ARAUJO, 2001).

Na prática, a aprendizagem organizacional é dividida em dois grupos distintos e discrepantes: o prescritivo, formado pelos consultores que se interessam pela forma como as organizações devem fazer, e o analítico, constituído pelos acadêmicos que se interessam em entender como as organizações aprendem, em vez de como deveriam aprender (ANTONELLO, 2005).

A mesma autora declara que a aprendizagem organizacional só tem sentido, em administração, se associada à mudança, haja intencionalidade ou não, e pode unir níveis diferentes de análise: individual, grupal e organizacional. Assim, é possível identificar 6 focos para serem abordados: socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação, que estão envolvidos por uma perspectiva mais ampla da noção de mudança.

Para Antonello (2005), abordar o tema sobre aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. Portanto, sua investigação nas organizações é importante para que se possa compreender os processos de mudança organizacional e, também, para que se possa, neles, intervir.

As organizações aprendem quanto têm capacidade para serem sensíveis às necessidades do meio (interno/externo), quando são capazes de utilizar o saber adquirido para incrementar a eficácia de suas respostas e de responder criativamente quando detectam erros.

O sucesso na aprendizagem organizacional depende da habilidade da organização de ver as coisas de formas diferentes, obter novos *insights* e compreensões, e adotar novos padrões de comportamento.

Portanto, a análise da aprendizagem nas organizações envolve considerar o processo de aprendizagem do indivíduo, o contexto organizacional, a cultura, os sistemas e estruturas, e também o ambiente mais amplo de mercado e do setor de atuação da organização.

De acordo com Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem é o processo de unir, expandir e desenvolver dados, informações, conhecimentos e saberes. A

aprendizagem organizacional pode ser considerada também como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação de conhecimento; como a habilidade para adquirir informação diversa e compartilhar entendimento comum de forma que este conhecimento possa ser explorado.

Percebe-se, então, a necessidade de se estudar a gestão do conhecimento, dentro das organizações.

### 7.3.3 Gestão do Conhecimento

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Primeiramente, é necessário verificar as diferenças entre informação e conhecimento. A informação consiste em diferenças que fazem diferença, portanto, é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento. Ela consiste num fluxo de mensagens. O conhecimento diz respeito a crenças e compromissos; é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica, por isso está relacionado á ação. Percebe-se então, que o conhecimento é criado pelo fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos do seu detentor (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Berger e Luckmann (1966) argumentam que as pessoas, que interagem em um determinado contexto histórico e social, compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade, o que por sua vez influencia seu julgamento, comportamento e suas atitudes.

Takeuchi e Nonaka (2008) relatam que o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo, e tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros, é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Assim, a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

De acordo com os autores, existem dois tipos diferentes de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é formal e sistemático, por isso pode ser facilmente comunicado e compartilhado. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar e de comunicar aos outros. Consiste em habilidades técnicas: o tipo de habilidade informal, difícil de determinar, captada no termo *know-how*.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 45) declaram que:

Converter o conhecimento tácito em explícito significa encontrar uma forma de expressar o inexpressável. Infelizmente, um dos instrumentos mais poderosos da administração para fazer isso é também um dos mais frequentemente desconsiderados: a reserva de linguagem figurativa e de simbolismo que os administradores podem extrair para articular suas intuições e *insights*.

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, os quais, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) são:

**a) De conhecimento tácito em conhecimento tácito – socialização.** A socialização é um processo de compartilhamento de experiências. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática e, também por sessões de *brainstorming*.

**b) De conhecimento tácito em explícito – externalização.** A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. O modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Portanto, a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em explícito.

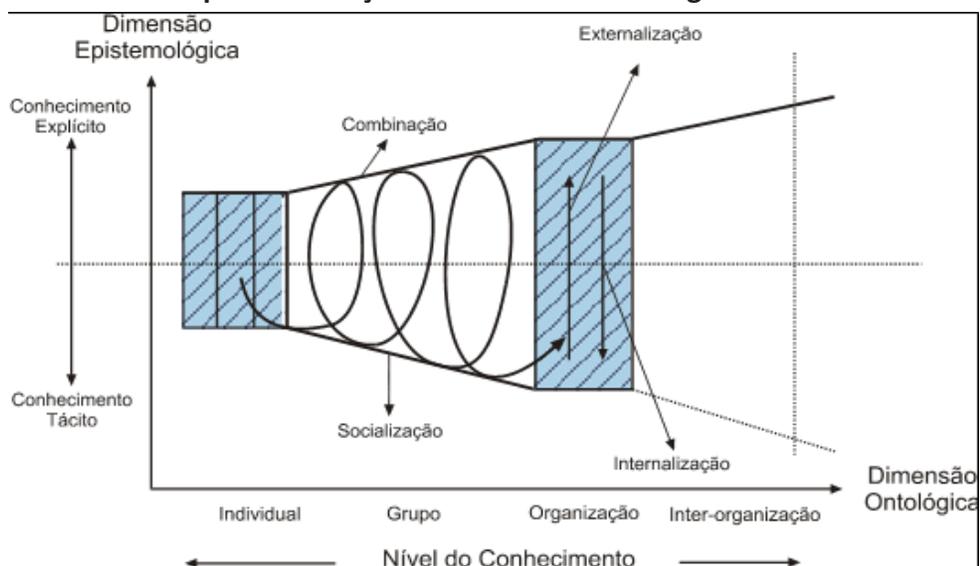
**c) De conhecimento explícito em conhecimento explícito – combinação.** Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

**d) De conhecimento explícito para tácito – internalização.** A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento

sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Percebe-se que uma organização não pode criar conhecimento sozinha, pois o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. Assim, o conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações, como se constata na figura 7.2.

**FIGURA 7.2- Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional**



FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82).

Portanto, a função da organização, no processo de criação do conhecimento organizacional, é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).



## 8. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Silvio Roberto Stefano

### 8.1 PRESSUPOSTOS E APLICAÇÃO

A avaliação sempre ocorreu na humanidade, desde os primeiros registros da escrita, algum tipo de avaliação sempre esteve presente. No feudalismo, quando os senhores feudais avaliavam seus vassalos, no mercantilismo quando os burgueses e os nobres avaliavam os resultados das expedições às Índias e principalmente a partir da revolução industrial, onde passou-se a avaliar mais sistematicamente os resultados do trabalho. A avaliação do desempenho humano teve seus primeiros registros com os jesuítas na América com relatórios de trabalho, depois com o serviço público americano, no século XIX, sendo difundido após as primeiras formas de organização do trabalho de Taylor e Fayol.

Atualmente, todas as organizações realizam avaliações de desempenho. Podem ser informais, sem nenhum critério estruturado, no popular “olhometro”, mas os gestores realizam em algum momento algum tipo de avaliação de seus empregados. Outras organizações, estruturadas, com maior formalismo e políticas estruturadas de gestão de pessoas realizam formas complexas de avaliação de desempenho humano e realizam formas adequadas de feedback ao trabalhador.

Os sistemas de avaliação de desempenho visam diversos objetivos: avaliar o real desempenho do colaborador; verificar potenciais talentos; apontar necessidades de treinamento; transferência de funcionários para melhor adequação do perfil do trabalho; ascensão no plano de cargos e salários e até possibilidades de desligamento.

Hipólito e Reis (2002) citam que o foco das avaliações podem ser: aferição de potencial; análise comportamental; desenvolvimento profissional e a realização de metas e resultados.

Nesse sentido, Marras (2009) relata que, através de um sistema de avaliação de desempenho, uma empresa visa administrar a mensuração de três campos organizacionais: 1) Campo de resultados (metas de trabalho em determinado tempo); 2) Campo do conhecimento (volume de informações e conhecimentos do trabalho que executa); 3) Campo do comportamento (mensura os valores, as atitudes e os comportamentos dos funcionários).

Pontes (2010, p. 28) destaca as principais diferenças entre avaliação de cargos, avaliação de potencial e avaliação de desempenho:

**Quadro 8.1 – Diferenças entre Avaliação: Cargos, Potencial e Desempenho**

Avaliação de Cargos	Avaliação de Potencial	Avaliação de Desempenho
Estabelece uma hierarquia dos cargos na empresa. Não tem relação com a pessoa que ocupa o cargo.	Avalia a capacidade (competências) da pessoa em termos do seu futuro profissional na empresa.	Avalia o comportamento, competências ou resultados da pessoa tendo como parâmetro alvos desejados.

Fonte: Pontes (2010, p. 28).

**8.2 TIPOS E MODELOS**

Uma pergunta que é sempre realizada pelos funcionários: “quem avalia o desempenho?” Depende muito do tipo de organização e sua complexidade, cultura organizacional, sistema de gestão de pessoas, centralização de decisões, etc.

Pontes (2010) relata que as principais formas de aplicação do processo de avaliação envolvem: avaliação pelo gestor; autoavaliação; avaliação de subordinados; avaliação de pares; avaliação pelo cliente; avaliação 360 graus. A avaliação do gestor é a mais comum de ocorrer.

Os métodos de avaliação de desempenho humano podem ser classificados como: métodos clássicos e métodos contemporâneos, como exemplificado no quadro 8.2:

**Quadro 8.2 – Comparativo dos Métodos de Avaliação de Desempenho**

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado e Futuro	Ênfase da Avaliação: Futuro
- Pesquisa de Campo; - Incidentes Críticos; - Frases Descritivas; - Escala Gráfica; - Escolha Forçada; - Comparação Binária; - Atribuição de Graus	- Avaliação por Objetivos; - Avaliação de Atividades	- Competências	- Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Fonte: Pontes (2010, p. 46).

Apresenta-se, a seguir, uma breve descrição das características dos principais métodos de avaliação do desempenho nas organizações:

## **Observação direta**

Araujo (2006) e Milkovich e Boudreau (2000) referem-se ao método como um complemento dos outros métodos, embora pareça um tanto ultrapassada, a observação direta ainda é utilizada, inclusive por algumas funções de mais alta tecnologia e encontra espaço significativo na vida das organizações.

## **Escalas gráficas**

De acordo com Marras (2009) e Dessler (2003), trata-se de um método simples, em que a avaliação baseia-se em um grupo de fatores (aspectos) pré-estabelecidos, determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”, onde são graduados em uma escala que vai do mínimo ao máximo e que receberão um valor em pontos, onde a pontuação final identifica a *performance* final comparativamente ao esperado.

## **Incidentes críticos**

Segundo Marras (2009) e Dessler (2003), o sistema concentra-se em determinar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando exemplos excepcionalmente bons ou indesejáveis, comportamentos extremos, sem analisar os aspectos da personalidade. O método de incidentes críticos exige muita sensibilidade do líder para sua aplicação. Deve ser concentrado somente no incidente e nunca no aspecto da personalidade que originou a situação. A anotação dos fatos deve ser constante para que não passem despercebidos e a aplicação do método em conjunto com outra metodologia mais moderna tem maior validade que sua aplicação isolada (PONTES, 2010).

## **Método comparativo**

Este método se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Escolhe-se um aspecto a ser avaliado e através da comparação entre funcionários, faz-se a soma do número de vezes que o funcionário teve a melhor classificação.

## **Escolha forçada**

Segundo Marras (2009) e Decenzo e Robbins (2001), o método consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe

forem atribuídas, é um tipo de lista de verificação em que a pessoa deve escolher entre duas ou mais afirmações.

### **Avaliação por Objetivos (APO)**

Este instrumento foi inicialmente proposto por Peter Drucker, em 1954, com a ideia de promover uma maior participação entre o avaliador e o avaliado, proporcionando uma maior autonomia no processo, em que a avaliação é baseada no desempenho de acordo com o atingimento das metas estabelecidas (PONTES, 2010).

O método, com o passar do tempo, foi ganhando uma nova roupagem, sendo conhecido também como Avaliação Participativa por Objetivos (APPO), Gerenciamento por Objetivos e Gestão por Objetivos.

Bohlander, Snell, Sherman (2005, p. 234) afirmam que o gerenciamento por objetivos é uma “filosofia gerencial que classifica o desempenho com base nas metas alcançadas pelos funcionários, estabelecidas de comum acordo entre funcionário e gerente”.

### **Avaliação por competências**

A prática de avaliação por competências tem sido muito utilizada, principalmente, quando associada a outros métodos. Pontes (2010) afirma que o formato ideal do modelo de avaliação de competências requer, além do conceito, o mapeamento de indicadores de desempenho, que seriam os aspectos importantes para cada competência escolhida, para poder avaliar e chegar à conclusão se a pessoa tem ou não a competência estabelecida.

Esse sistema de avaliação deve ser utilizado para nortear os gestores a realizarem um planejamento que busque o alinhamento entre suas competências técnicas e comportamentais reais existentes no quadro de pessoal e as esperadas pela organização para o desempenho das atividades exercidas.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Os métodos mais tradicionais estiveram atrelados especificamente na perspectiva financeira e com base nas situações passadas. Já o sistema BSC foi desenvolvido pelos americanos Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, com o intuito de avaliar o desempenho sob quatro perspectivas: financeira,

do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, com foco na estratégia organizacional (PONTES, 2010).

Segundo Araujo (2006), uma das vantagens do BSC é a possibilidade da criação de procedimentos e não apenas a avaliação dos já existentes, e pelo fato de o mesmo implicar uma relação de causa e efeito, jamais se tem a crença de que a organização possui uma vantagem competitiva eterna tendo como foco melhorias contínuas.

O BSC não é apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que o compõem devem representar uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente e que estabeleçam um conjunto de relações de causa e efeito, a fim de descrever a estratégia e a trajetória do alcance de objetivos organizacionais.

### **Avaliação 360 graus**

A avaliação 360 graus também conhecida por *feedback 360 graus*, *feedback* de múltiplas fontes, avaliação multivisão, entre outros nomes, tem sido cada vez mais empregada pelas organizações, pois permite a avaliação sob uma visão de diversas fontes de informação, tornando, assim, o método mais preciso e completo.

Segundo Pontes (2010), essa avaliação permite que o avaliado compare suas percepções pessoais (auto-avaliação) com as percepções das pessoas com as quais interage (líder, pares, subordinados e clientes), em relação ao seu desempenho. Como a avaliação advém de várias fontes, o instrumento é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado.

Para Pontes (2010), a maior limitação do método é a subjetividade. Um mesmo fator ou competência pode vir a ser interpretado de forma totalmente diversa por duas ou mais pessoas.

De acordo com Pontes (2010), a avaliação 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de feedbacks de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, cuja finalidade é a de que os líderes possam elaborar um plano de melhorias para suprir suas deficiências.

### QUADRO 8.3 - Problemas existentes na aplicação da avaliação de desempenho

MILKOVICH e BOUDREAU (2000)	DECENZO e ROBBINS (2001)	LACOMBE e HEILBORN (2003)	IVANCEVICH (2008)
Glorificação	Erro de Leniência	Subjetivismo	Problemas com padrões de avaliação
Abrandamento	Efeito de halo	Unilateralidade	Efeito de halo
Severidade	Erro de semelhança	Tendência Central	Condescendência ou rigidez
Tendência de centralização	Baixa motivação do avaliador	Efeito Halo	Erro de tendência central
	Tendência Central	Falta de memória (ou recenticidade)	Erro por “recenticidade dos fatos”
	Pressões Inflacionárias	Supervalorização da avaliação	Efeitos contrários
	Substitutos inapropriados do desempenho	Falta de técnica	Tendência pessoal (estereótipo; “parecido comigo”)
	Teoria da atribuição	Força do hábito	
		Posições contrárias	

FONTE: Milkovich e Boudreau (2000); Decenzo e Robbins (2001); Lacombe (2003); Ivancevich (2008).

Segundo Marras (2009), todo sistema de avaliação humana apresenta ‘vícios de julgamento’ que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito.

Todo programa de avaliação de desempenho deve ser utilizado de forma a subsidiar todos os demais subsistemas de recursos humanos. A Avaliação de Desempenho assume papel relevante na gestão de pessoas, se bem conduzida e aplicada.

De acordo com Perazzolo (2007), a avaliação não está isolada dentro da organização. Faz parte de um sistema integrado de gestão de pessoas. Políticas de agregar, desenvolver e manter a força de trabalho precisam estar coerentes e transparentes a todos. Cabe lembrar que nenhuma prática organizacional, como é o caso do processo de avaliação, deve ser vista como uma situação resolvida em definitivo. As críticas e correções constituem elementos essenciais para o aprimoramento do processo, tornando-se mais adaptado às transformações da organização.

Sempre haverá resistência, quando se tratar de avaliação entre indivíduos, e as principais razões, que resultam em uma percepção negativa de tais métodos,

não estão em sua ineficácia, e sim nas falhas ocorridas no processo, tais como, a escolha inadequada da ferramenta, a falta de clareza nas definições dos indicadores, má preparação dos envolvidos para a utilização do instrumento, e na forma inadequada de realizar o *feedback*. Segundo Pontes (2010), as inúmeras controvérsias ocorrem pela implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais.

### 8.3 PROCESSO DE *FEEDBACK*

O sistema de avaliação de desempenho deve contemplar um eficiente processo de *feedback* ao avaliado e à organização. Pontes (2010, p. 187) afirma que o *feedback* “é a comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas.” O *feedback* pode ser formal (entrevista para discussão de desempenho) como informal (no dia a dia). Dessa forma, entende-se o *feedback* como “uma análise construtiva do desempenho e do potencial do funcionário” (PONTES, 2010, p. 187).

De acordo com o mesmo autor, os objetivos do *feedback* podem ser vários, de acordo com o processo de avaliação e as políticas de gestão de pessoas da empresa, como: melhorar a comunicação entre líder e o funcionário; fornecer ao funcionário condições para sua melhoria; fornecer indicadores de desempenho; informações de como o funcionários está desempenhando suas tarefas; propiciar desenvolvimento profissional; reduzir ansiedades e incertezas, etc.

Segundo Pontes (2010) o processo de *feedback* envolve algumas etapas, como:

- A entrevista de Avaliação de Desempenho: é um processo formal que envolve as fases de preparação do entrevistador (líder); preparação do entrevistado (funcionário) e discussão do desempenho.
- A preparação do entrevistador, para manter uma comunicação eficaz, deve ser franca e específica em relação ao real desempenho do funcionário. É necessário fazer uma relação do que será tratado na entrevista, como: exemplifique, conhecimento, trabalhos realizados, pontos positivos e negativos e potencial de desenvolvimento.

- A preparação do entrevistado: a entrevista deve ser marcada com antecedência, falar seus resultados obtidos e suas limitações, exemplifique, reflita sobre o crescimento profissional, etc.
- A discussão do desempenho é a fase final. Pode ocorrer alguma tensão, mas a comunicação deve ser eficaz e atingir seus objetivos. O elogio e a repreensão são necessários no processo do *feedback*, servem para destacar comportamento positivo e comportamento negativo do funcionário (PONTES, 2010).

### **CASO: AVALIAÇÃO DESEMPENHO NA UEL**

Oliveira, Gonçalves e Stefano (2011) realizaram uma pesquisa com os Agentes Universitários da Universidade Estadual de Londrina. Teve como objetivo principal analisar a percepção dos Agentes Universitários da UEL em relação à implantação da Avaliação de Desempenho Individual instituída pela Lei nº 15.050/2006 e regulamentada pela Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP.

Os fatores avaliados encontram-se dispostos, no anexo II da Resolução Conjunta nº 1 – SETI/SEAP, conforme demonstra o quadro 8.4.

#### **Quadro 8.4 – FATORES AVALIADOS**

<b>FATORES E SUAS DESCRIÇÕES</b>
<b>1- Compartilhamento das Informações</b>
Capacidade de compartilhar as informações de modo que os serviços não fiquem prejudicados e limitados à presença do responsável pela atividade.
<b>2- Comprometimento</b>
É a disposição para a ação e para o esforço em prol da Instituição, a dedicação e maneira pela qual coloca seu potencial a serviço do setor.
<b>3- Credibilidade e Confiança</b>
As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
<b>4- Administração do Tempo</b>
Considera a assiduidade, a pontualidade, interrupções durante o período de trabalho e cumprimento os prazos para a realização das atividades.
<b>5- Planejamento</b>
Capacidade de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/ metas e estimar prazos e recursos requeridos.
<b>6- Capacidade para Resolver Problemas</b>
Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevista, para alcançar os objetivos esperados.
<b>7 - Comportamento Ético</b>
Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
<b>8 - Utilização das ferramentas e recursos materiais</b>

Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
<b>9 - Qualidade do Trabalho</b>
Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos prazos estabelecidos.
<b>10 – Conhecimento do Trabalho</b>
Conhecimento teórico e pratico das atividades sob sua responsabilidade, aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
<b>11 – Adaptabilidade</b>
Capacidade de ser flexível as mudanças, conseguindo adaptar-se as novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
<b>12 – Iniciativa</b>
Antecipar-se aos problemas e disposição para agir diante de situações novas ou rotineiras.
<b>13 – Criatividade</b>
Propor ideias novas e buscar soluções alternativas para aperfeiçoar o trabalho sob sua responsabilidade a partir dos recursos disponíveis.
<b>14 – Relacionamento Interpessoal</b>
É a capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, ideias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
<b>15 – Responsabilidade</b>
Assume tarefas e suas implicações e/ou consequências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade.
<b>16 – Organização</b>
É a capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
<b>17 – Qualidade no atendimento ao usuário</b>
Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
<b>18 – Administração de Conflitos</b>
É a capacidade de lidar com opiniões divergentes e procurar solucionar conflitos e condições adversas no ambiente de trabalho.
<b>19 – Comunicação</b>
Expressar-se, nas diversas formas, de maneira clara, objetiva e adequada, bem como ser capaz de ouvir o outro e dar respostas consistentes.
<b>20 - Trabalho em Equipe</b>
Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

Fonte: Anexo II da Resolução Conjunta nº 001/2008-SETI/SEAP.

Dos 20 (vinte) fatores, para avaliação, enumerados acima, apenas 5 (cinco) são considerados fixos e avaliados para todos os Agentes Universitários, os quais são: comportamento ético, comunicação, credibilidade e confiança, qualidade do

trabalho e qualidade no atendimento ao usuário. Os demais itens são considerados variáveis, uma vez que cada Agente Universitário deve escolher outros 5 (cinco) fatores entre os 15 (quinze) restantes para ser avaliado, completando os 10 (dez) fatores da avaliação de desempenho.

O CESA (Centro de Sociais Aplicadas) da UEL é composto por 35 (trinta e cinco) Agentes Universitários distribuídos entre as Classes I, II e III. Do total de 35 (trinta e cinco) servidores, apenas 18 (dezoito) responderam o questionário aplicado de forma aleatória, com relação ao perfil demográfico, correspondendo a 51, 43% do total de servidores do CESA.

Em relação ao perfil dos Agentes Universitários respondentes, verificou-se que: a classe I, 37,5% são do sexo feminino e 62,5% são do sexo masculino. A mesma porcentagem 37,5 e 62,5% correspondem às idades entre 31 e 40 anos e acima de 40 anos, respectivamente. Todos o agentes universitários pesquisados de nível I trabalham na UEL há mais de 10 anos. Outrossim, 87,5 % desses mesmos agentes tem nível de escolaridade de graduação sendo que o restante 12,5% possui ensino médio. Em relação ao estado civil, 37,5% são casados e 62,5% são solteiros.

Partindo para os dados dos agentes universitários da Classe II, 66% são do sexo masculino e 34% do gênero oposto. Quanto à faixa etária, 84% tem idade acima dos 40 anos e 16% com idade entre 31 e 40 anos. Além disso, 66% tem graduação e 34% com ensino médio. Todos os agentes universitários de nível II, que responderam ao questionário, trabalham na UEL há mais de 10 anos. Quanto ao estado civil, 50,1% são casados, 16,3% divorciados, 16,3% viúvos e 16,3% são solteiros.

Quanto aos agentes universitário da Classe III, vale ressaltar que 33%, ou seja, 2 agentes dos que responderam ao questionário estão em estágio probatório o que significa que não participaram do processo de avaliação de desempenho ainda, portanto, não se enquadravam como respondentes do questionário. Dos 67% restantes verificou-se que 75% são do sexo feminino e 25% do sexo oposto. Ainda, 50% tem idade entre 31 e 40 anos e o restante tem idade acima de 40 anos. Sobre o nível de escolaridade 25% tem ensino fundamental, 25% tem graduação e 50% tem ensino médio. Sobre o tempo de trabalho na UEL, 50% estão na UEL há menos de 7 anos e os outros 50% estão trabalhando há mais de 10 anos. Destes, 75% são casados e 25% são divorciados.

A avaliação geral do processo de avaliação de desempenho, os Agentes Universitários de nível I, quando perguntados, 12,5% consideram ótimo o referido processo; 12,5% consideram ruim; 12,5% péssimo; 25% avaliam o processo como sendo bom e 37,5% avaliam o processo como regular.

Já os agentes universitário de nível II, 66% consideram o processo como bom e 34% consideram o mesmo como regular. Os agentes universitários de nível III quando foram perguntados sobre o processo de Avaliação de Desempenho, utilizado pela UEL, 50% o consideraram bom, 25% ótimo e 25% regular.

A ferramenta de avaliação utilizada teve, em sua maioria, a concordância de forma positiva a respeito de diversos enfoques, com mais de 69% de respostas concordantes. Porém, recebeu uma pontuação de discordância (12%) de destaque em 4 quesitos: o processo de avaliação é confiável (nº9), *feedback* (nº7) e informações necessárias para a realização da avaliação (nº 7), método é mais democrático e participativo (nº5). Isso demonstra que o método precisa de mais atenção na aplicação e na capacitação dos usuários, buscando expor de forma clara as etapas da avaliação, seus resultados e de que forma eles serão utilizados na carreira, bem como a questão dos pares que avaliam.

Observa-se que 55,5% dos respondentes concordam parcial e totalmente com o método de Avaliação utilizado considerando que o mesmo cumpre com os objetivos propostos. E, 61% dos respondentes concordam parcial e totalmente quanto à avaliação de desempenho acompanhando a produtividade e dando subsídios. O que garante ao método uma avaliação favorável quanto aos seus objetivos.

Na percepção de 61% dos entrevistados, o método de avaliação 360 graus oferece resultado mais fiel. Sendo a mesma porcentagem para a congruência entre resultado da avaliação e desempenho real. Refletindo que parte dos avaliados considerada o resultado obtido na avaliação como próximo do desempenho real.

Verifica-se que 77% dos entrevistados consideram o processo burocrático, e 66% concordam que o método de avaliação de desempenho é um mero formalismo. Logo, observa-se que há discrepância entre os resultados obtidos na tabela 5 e tabela 6, uma vez que os respondentes consideraram o processo de avaliação de desempenho apresenta um resultado condizente com a realidade, ao mesmo tempo que o consideram burocrático e mero formalismo. Vários podem ser os motivos, uma suposição pode ser referente ao processo ter sido realizado em blocos, por exemplo, algumas avaliações de outros anos estão sendo realizadas em

um única vez, devido a problemas de sistema, o que na percepção dos avaliados consiste em um mero formalismo. Segundo informações obtidas, pelo setor de Recursos Humanos da UEL, o processo de avaliação de desempenho entrou em vigor em 2006, razão pela qual o sistema ainda não estava adaptado às exigências legais. Assim, o processo de avaliação de desempenho dos Agentes Universitários foi realizado de uma única vez, a fim de sanar a fase de adaptação. A partir de 2011, o processo será aplicado de forma adequada, correspondendo à 1 (uma) avaliação de desempenho por ano, o que, somadas ao final de 3 (três) anos e tirada a média aritmética, corresponderá ao desempenho dos servidores.

## 9. POLÍTICAS DE REDUNDÂNCIA

Marcio Luiz Bernardim

Embora as relações sejam planejadas, para serem duradouras, é inevitável que haja situações que levem ao rompimento dos vínculos, não sendo diferente no caso da relação entre trabalhador e empresa.

Já que as demissões são, em algum momento, inevitáveis, a política de redundância preocupa-se com a gestão dessa situação, de modo a minimizar os reflexos sobre o clima organizacional e a imagem da empresa e sobre a vida do trabalhador demitido.

A Gestão de Pessoas desenvolve atividades que se caracterizam, em alguns casos, como normativas, em outros como executivas, ou ainda como consultivas. Por tais características e pela natureza mesma da Área, que trabalha com pessoas, mas que não tem responsabilidade de linha sobre elas, é natural que não tenha controle estrito sobre o ambiente em que se dão as relações de trabalho ou sequer tenha conhecimento amplo das condições que ocasionam contratações ou demissões.

Ainda assim, recairão sobre a Gestão de Pessoas os problemas gerados no ambiente de trabalho, em função da falta de planejamento das atividades, inconsistência na execução das políticas de pessoal ou falhas na condução dos processos de trabalho, inclusive no caso do processo demissional. Por esse motivo, é importante que se invista tempo e dinheiro no planejamento e execução do processo demissional, independentemente da sua motivação.

### 9.1 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DEMISSSIONAL

Assim como no caso da admissão, muitos também são os motivos que levam ao rompimento do contrato de trabalho, entre eles:

- **Por iniciativa do trabalhador:** insatisfação de toda ordem (salarial, com a supervisão, com as condições de trabalho etc.), motivações externas (mudança de residência, familiares, perspectivas de melhoria), entre outras.
- **Por iniciativa da empresa:** insatisfação com o indivíduo (quantidade ou qualidade do trabalho, comportamento etc.), mudanças no ambiente de

trabalho (novas exigências, tecnologias ou processos que alteram o perfil do cargo), entre outras.

Tendo em vista a dinâmica empresarial e a velocidade das mudanças no mercado globalizado, essas situações ocorrem, em maior ou menor grau, também cada vez com maior intensidade. Segundo Ribeiro (2006, p. 251), a redundância ocorre quando:

- o cargo desaparece. Exemplo: demissão sem substituição;
- mudança radical do cargo, com exigências diferentes das cumpridas pelo ocupante atual do cargo;
- o ocupante do cargo não tem condições de receber novo treinamento para ser aproveitado em outras funções.

Não é demais lembrar que a demissão deve ser o último recurso, haja vista o desgaste e o impacto que ela exerce sobre o moral dos trabalhadores e o custo que representa para a empresa. Basta lembrar do esforço de recrutamento e seleção, da preocupação com a ambientação e integração do novo funcionário, dos investimentos em treinamento e desenvolvimento, sem contar os custos diretos relacionados à rescisão de contrato, para perceber que a demissão deve ser evitada tanto quanto possível.

O quadro 9.1 apresenta um conjunto de princípios que devem ser observados, caso a demissão seja inevitável.

#### **Quadro 9.1 – Princípios a serem observados em relação às demissões**

- Respeito à dignidade humana.
- Valorização da avaliação de desempenho.
- Equilíbrio entre os fatores associados ao tempo de serviço (como experiência) e juventude (como iniciativa).
- Limitação dos custos econômico-financeiros ao custo humano das demissões.
- Redução das demissões a partir do investimento permanente em recrutamento e seleção e capacitação técnico-gerencial.
- Busca persistente da compatibilização entre os objetivos individuais e organizacionais.
- Conciliação entre a eficiência profissional e a natureza humana.

FONTE: Macedo (1992), com adaptações.

O desligamento de um trabalhador deve ser conduzido de forma profissional e ética, de modo a preservar as relações para além do contrato de trabalho. Se

assim não for, a demissão agravará situações relacionadas ao processo demissional, tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

O trabalhador poderá enfrentar problemas de ordem econômica (com a perda temporária dos salários até que consiga uma nova colocação), de ordem social (com o cessamento do sistema de assistência e proteção empresarial), de ordem psicológica (com a sensação de incompetência, incompreensão ou injustiça). Todos esses problemas manifestam-se através de situações concretas, que vão desde as dificuldades financeiras até os casos de adoecimento e depressão.

A empresa, por seu turno, poderá enfrentar diversas dificuldades, que vão desde a perda da capacidade produtiva propriamente dita (pela falta do trabalhador demitido até que se encontre um substituto), até as situações de desembolso (quando o custo da demissão é significativo) e/ou de prejuízo à imagem perante à comunidade.

A prática de alguns anos de atuação com Rotinas Trabalhistas permite apresentar algumas dicas importantes no que se refere ao processo rescisório:

- nos casos de redução de quadro envolvendo muitos trabalhadores é preferível que as demissões sejam feitas em bloco, evitando que se estendam por um período maior e prejudiquem ainda mais o clima organizacional;
- alertar os supervisores sobre os empregados com garantia de emprego (afastados por doença/acidente, maternidade, cipeiros, representantes sindicais etc.) e propor a utilização de critérios-padrão que sejam claros e transparentes para a demissão (desempenho, tempo de serviço na empresa, idade, tempo de serviço para aposentadoria, impacto salarial etc.);
- nesses casos de demissão em massa, com reflexos sobre a imagem da empresa, negociar com a diretoria uma compensação adicional pela demissão; um exemplo é a manutenção do plano de saúde por algum tempo depois da rescisão, conforme opção de algumas empresas.
- evitar que a demissão ocorra no retorno de períodos de recessos ou férias, pois isso desperta no empregado a sensação de ter sido traído pela empresa;
- assim como a decisão final no momento da contratação é tomada pela chefia imediata, também no momento da demissão a decisão final e a comunicação deve ser feita, de forma sincera e transparente, pela supervisão;

- a Área de Pessoal deve esclarecer sobre todas as verbas de pagamentos e descontos que constarão da rescisão;
- algumas empresas atendem aos pedidos de carta de apresentação e outras não; é interessante discutir com a diretoria a pertinência de se atender essa solicitação dos empregados;
- vale a pena auxiliar nos encaminhamentos pós-rescisão, como contagem de tempo de serviço para efeito de aposentadoria, orientações quanto ao seguro-desemprego etc.;
- propor à diretoria alguma recompensa adicional nos casos de trabalhadores com muitos anos de casa e que são referência para os demais trabalhadores.

Assim como há empresas que utilizam serviços de *headhunting* para a seleção de profissionais altamente qualificados, também seria conveniente utilizar serviços de *outplacement* nos casos de demissão desses mesmos profissionais. Esse serviço visa encontrar opções de recolocação para profissionais que, embora qualificados e ocupantes de posições-chave dentro da empresa, por algum motivo precisam ser dispensados.

O *outplacement* pode ser feito diretamente pela Área de Gestão de Pessoas, embora seja mais comum ser realizado por empresas especializadas, que cobram pelos serviços prestados. A principal preocupação da empresa, ao contratar esse serviço, é dar um tratamento *vip* a profissionais que ocuparam cargos estratégicos na empresa e que, por isso, tiveram acesso a informações sigilosas e conhecem processos internos que podem causar transtornos à empresa, caso sejam divulgados.

Vale lembrar que a empresa que demite não tem a obrigação de buscar uma nova colocação para o empregado demitido. A ideia é de minimizar os impactos da demissão dadas as circunstâncias em que ela ocorre. Assim, segundo Dessler (2003, p. 263), o mais correto seria denominar esse trabalho de “aconselhamento de carreira e capacitação para busca de emprego para funcionários dispensados”, embora, reconheça que ficaria mais complicado.

### Outplacement

Consiste no aconselhamento, apoio, orientação e estímulo ao profissional demitido, preparando-o técnica e psicologicamente para as oportunidades de mercado, bem como para o planejamento de sua carreira. (RHPORTAL, 2011).

### Headhunters

Agências especiais de emprego contratadas por empresas para procurar talentos de alta administração... esses cargos incluem posições executivas e técnicas mais cruciais. (DESSLER, 2003, p. 82).

## 9.2 RESCISÃO

A relação de trabalho é uma relação contratual e precisa ser documentada com a elaboração do Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho, que será assinado por representante da empresa e pelo trabalhador, com assistência do respectivo sindicato profissional ou órgão do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (nos casos em que o contrato vigia há mais de um ano).

Dessa forma, a rescisão reveste-se de valor jurídico e contábil, para todos os fins, registrando as verbas de pagamentos e descontos previstas em lei e/ou combinadas entre as partes, e constituindo-se em documento fiscal para efeito de retenção e recolhimento de encargos trabalhistas e previdenciários.

O quadro 9.2 relaciona os principais aspectos a serem observados por ocasião da rescisão de contrato de trabalho.

### Quadro 9.2 – Providências por ocasião da rescisão do contrato de trabalho

Momento	Providência
Antes da rescisão	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comunicar oficialmente a demissão, mediante o Aviso Prévio (30 dias antes) ou sua respectiva indenização (quando a empresa resolve demiti-lo imediatamente).</li><li>▪ Reter a Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS, para baixa do vínculo de emprego.</li><li>▪ Solicitar a devolução de equipamentos, uniformes e/ou documentos da empresa que estavam na posse do empregado.</li><li>▪ Recolher ou tornar sem efeito documentos de identificação em nome da empresa, como crachás, cartões de visita ou representação, procurações etc.</li><li>▪ Checar todas as verbas relacionadas a proventos e descontos.</li><li>▪ Verificar a situação do empregado com relação a dívidas/descontos em folha.</li><li>▪ Elaborar o Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho, a baixa na CTPS, a Declaração de Rendimentos para efeito de Imposto de Renda e outros documentos, como o Formulário de Seguro Desemprego.</li><li>▪ Fazer reserva financeira para a rescisão junto à Tesouraria.</li><li>▪ Agendar no órgão do MTE ou sindicato o dia de homologação, especialmente quando envolver um grande número de rescisões.</li></ul>

No momento da rescisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Devolver a CTPS baixada, vias da rescisão e do seguro desemprego.</li> <li>▪ Fazer a homologação no sindicato profissional ou órgão do MTE, quando necessário.</li> <li>▪ Fazer a entrevista de desligamento.*</li> </ul>
Depois da demissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Providenciar remessa de cópia da rescisão à Contabilidade/Tesouraria.</li> <li>▪ Providenciar o recolhimento dos encargos trabalhistas e previdenciários (contribuição previdenciária, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, Imposto de Renda Retido na Fonte – IRRF, valores ao sindicato e/ou à associação de funcionários etc.).</li> <li>▪ Comunicar órgãos externos, quando o demitido atuava como procurador, representante, comprador/vendedor da empresa.</li> </ul>

\* alguns defendem que a entrevista de desligamento seja feita logo após a comunicação da demissão; outros acham melhor que ocorra mais tarde, para evitar que o demitido manifeste opiniões movido por sentimentos de revolta/angústia.

A rescisão de contrato de trabalho precisa contemplar uma série de direitos e obrigações previstos na legislação, de acordo com o enquadramento da rescisão. O quadro 9.3 apresenta as situações relacionadas à aposentadoria ou iniciativa da empresa.

### Quadro 9.3 – Verbas devidas segundo o tipo de rescisão de contrato de trabalho

Situação	Saldo Salários	Aviso Prévio	Férias vencidas	Férias prop.	13º Salário	Multa 40% FGTS	Saque FGTS
Aposentadoria	✓		✓	*	✓		✓
Despedida com justa causa	✓		✓	•	•	•	•
Despedida sem justa causa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Extinção da empresa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Término contrato a prazo	✓		✓	✓	✓		✓

FONTE: Führer & Führer (2001, p. 112-113).

\*somente se o empregado tiver mais de um ano de serviço na empresa.

Na elaboração da rescisão de contrato, o órgão responsável pelas Rotinas Trabalhistas deverá observar as incidências de Imposto de Renda, Contribuição Previdenciária e FGTS sobre as verbas acima elencadas, excetuando-se as duas últimas e considerando que somente sobre o Aviso Prévio Trabalhado incidem encargos. Inúmeras são as outras situações de rescisão e detalhes de incidência, por iniciativa do trabalhador, término de contrato ou acordo.

# 10. SEGURANÇA, HIGIENE E MEDICINA NO TRABALHO

Silvio Roberto Stefano

Os estudos e pesquisas a respeito de higiene e segurança dos trabalhadores e do ambiente laboral começaram a evoluir, a partir da Revolução Industrial, quando surgiram as primeiras leis trabalhistas visando proteger o ser humano quanto a acidentes e possíveis doenças ocupacionais. Os acidentes de trabalho são um grande problema para o trabalhador, empresas e a sociedade como um todo.

Segundo o Ministério da Previdência Social - M.P.S. (2011), no ano de 2010, a Previdência Social concedeu 4,6 milhões de benefícios, dos quais 84,3% eram previdenciários, 7,6% acidentários e 8,1% assistenciais. Comparando com o ano de 2009, a quantidade de benefícios concedidos cresceu 3,7%, com aumento de 5,2% nos benefícios urbanos e queda de 0,9% nos benefícios rurais. Os benefícios concedidos à clientela urbana atingiram 76,8% e os concedidos à clientela rural somaram 23,2% do total. As espécies mais concedidas foram o auxílio-doença previdenciário, o salário-maternidade e a aposentadoria por idade, com, respectivamente, 41,0%, 12,3% e 12,2% do total.

O valor total dos benefícios concedidos em 2010 atingiu R\$ 3,58 bilhões, valor que representou um acréscimo de 12,5% em relação ao ano anterior, com os benefícios urbanos crescendo 13,1% e os benefícios rurais 9,3%. Considerando o valor dos benefícios, as espécies mais concedidas foram todas previdenciárias: o auxílio-doença, a aposentadoria por tempo de contribuição e a aposentadoria por idade, cujas participações foram de 43,9%, 9,9% e 9,4%, respectivamente (M.P.S., 2011).

Esses dados de benefícios concedidos de benefícios acidentários e auxílios-doença devido a doenças do trabalho são alarmantes e necessitam de medidas para sua eliminação ou redução drástica. Essas medidas são estabelecidas pelas Normas Regulamentadoras e Programas de Prevenção apresentadas a seguir.

## 10.1 NORMAS REGULAMENTADORAS E PROGRAMAS DE PREVENÇÃO

As Normas Regulamentadoras são expedidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego – M.T.E. e tem validade nacional, totalizando trinta e quatro atualmente.

Elas encontram-se publicadas e atualizadas no site: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-reguladoras-1.htm> conforme relação descrita no Quadro 10.1 a seguir:

### **Quadro 10.1 – Normas Regulamentadoras e Aspectos Gerais**

Norma Regulamentadora Nº 34 - Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção e Reparação Naval
Norma Regulamentadora Nº 33 - Segurança e Saúde no Trabalho em Espaços Confinados
Norma Regulamentadora Nº 32 - Segurança e Saúde no Trabalho em Estabelecimentos de Saúde
Norma Regulamentadora Nº 31 - Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura
Norma Regulamentadora Nº 30 - Segurança e Saúde no Trabalho Aquaviário
Norma Regulamentadora Nº 30 – Anexo I - Pesca Comercial e Industrial
Norma Regulamentadora Nº 30 - Anexo II - Plataformas e Instalações de Apoio
Norma Regulamentadora Nº 29 - Segurança e Saúde no Trabalho Portuário
Norma Regulamentadora Nº 28 - Fiscalização e Penalidades
Norma Regulamentadora Nº 27 - Revogada pela Portaria GM n.º 262, 29/05/2008
Registro Profissional do Técnico de Segurança do Trabalho no MTB
Norma Regulamentadora Nº 26 - Sinalização de Segurança
Norma Regulamentadora Nº 25 - Resíduos Industriais
Norma Regulamentadora Nº 24 - Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho
Norma Regulamentadora Nº 23 - Proteção Contra Incêndios
Norma Regulamentadora Nº 22 - Segurança e Saúde Ocupacional na Mineração
Norma Regulamentadora Nº 21 - Trabalho a Céu Aberto
Norma Regulamentadora Nº 20 - Líquidos Combustíveis e Inflamáveis
Norma Regulamentadora Nº 19 - Explosivos
Norma Regulamentadora Nº 18 - Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção
Norma Regulamentadora Nº 17 - Ergonomia
Norma Regulamentadora Nº 17 Anexo I - Trabalho dos Operadores de Checkouts
Norma Regulamentadora Nº 17 Anexo II - Trabalho em Teleatendimento / Telemarketing
Norma Regulamentadora Nº 16 - Atividades e Operações Perigosas
Norma Regulamentadora Nº 15 - Atividades e Operações Insalubres
Norma Regulamentadora Nº 14 - Fornos
Norma Regulamentadora Nº 13 - Caldeiras e Vasos de Pressão
Norma Regulamentadora Nº 12 - Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos
Norma Regulamentadora Nº 11 - Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais
Norma Regulamentadora Nº 11 Anexo I - Regulamento Técnico de Procedimentos para Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Chapas de Mármore, Granito e outras Rochas

Norma Regulamentadora Nº 10 - Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade
Norma Regulamentadora Nº 09 - Programas de Prevenção de Riscos Ambientais
Norma Regulamentadora Nº 08 - Edificações
Norma Regulamentadora Nº 07 - Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional
Norma Regulamentadora Nº 07 - Despacho SSST (Nota Técnica)
Norma Regulamentadora Nº 06 - Equipamentos de Proteção Individual - EPI
Norma Regulamentadora Nº 05 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
Norma Regulamentadora Nº 04 - Serviços Especializados em Eng. de Segurança e em Medicina do Trabalho
Norma Regulamentadora Nº 03 - Embargo ou Interdição
Norma Regulamentadora Nº 02 - Inspeção Prévia
Norma Regulamentadora Nº 01 - Disposições Gerais

Fonte: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm> acesso em 28/11/2011.

Segundo a Previdência Social - M. P. S. (2011), há uma premência na adoção de políticas públicas voltadas à prevenção e proteção contra os riscos relativos às atividades laborais. Muito além dos valores pagos, a quantidade de casos, assim como a gravidade geralmente apresentada como consequência dos acidentes do trabalho e doenças profissionais, demonstram a necessidade emergencial de construção de políticas públicas e implementação de ações para alterar esse cenário. O tema prevenção e proteção contra os riscos derivados dos ambientes do trabalho e aspectos relacionados à saúde do trabalhador felizmente ganha a cada dia maior visibilidade no cenário mundial.

Para a prevenção, o fator humano é fundamental, pois os trabalhadores em todas as dimensões da empresa precisam se sentir como pertencentes à empresa, e necessitam desenvolver um sentido de segurança, além de sentirem que trabalham em um ambiente seguro e saudável. Com isso, a empresa iria obter a colaboração do trabalhador e conseqüentemente a diminuição de acidentes de trabalho (OIT, 2010).

De acordo com Marras (2000), a prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que tem como finalidade, antes de qualquer coisa, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações seguras e de uma reflexão sobre as condições inseguras de trabalho que poderiam levá-lo a eventuais acidentes. Portanto, a prevenção pode ser considerada mais como um programa educativo de constância e de fixação de valores do que um programa técnico. O autor ainda cita que um programa de prevenção de acidentes deve estar amparado sob dois aspectos fundamentais:

o aspecto humano com a preocupação centrada no bem-estar e na preservação da vida do trabalhador; e o aspecto econômico, pois os custos decorrentes de faltas ao trabalho causadas por acidentes e os custos respectivos que os acidentes podem gerar para a empresa são muito altos.

Os principais programas preventivos que as organizações devem cumprir são destacados nas NRs: 9 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA; Nr. 7 Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO; Nr. 18 – Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria de Construção – PCMAT; Programa de Proteção Respiratória (fornecimento de EPIs); Programa de Conservação Auditiva – PCA; Programa de Prevenção e Controle de Perdas – PCP; Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP.

Segundo Stefano, Gonçalves, Schwab e Limongi-França (2011), os principais programas podem ser sintetizados no Quadro 10.2, a seguir:

**Quadro 10.2 - Programas Preventivos e suas descrições**

<b>Programas Preventivos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA – NR 9</b>	Este programa tem por objetivo, definir uma metodologia de ação que garanta a preservação da saúde e integridade dos trabalhadores face aos riscos existentes nos ambientes de trabalho.
<b>Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO - NR 7</b>	Este programa especifica procedimentos e condutas a serem adotadas pelas empresas em função dos riscos aos quais os empregados se expõem no ambiente de trabalho. Seu objetivo é prevenir, detectar precocemente, monitorar e controlar possíveis danos à saúde do empregado.
<b>Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria de Construção – PCMAT – NR 18</b>	Estabelece condições e diretrizes de segurança do trabalho, para as obras e atividades relativas à construção civil. Tendo como objetivo garantir a integridade física e a saúde dos trabalhadores.
<b>Programa de Proteção Respiratória – PPR</b>	Este programa visa o controle de doenças ocupacionais provocadas pela inalação de poeiras, fumos, névoas, fumaças, gases e vapores. Através de prevenção e utilização de EPI's.
<b>Programa de Conservação Auditiva – PCA</b>	Este programa deve estar diretamente ligado ao PPRA e PCMSO. O mesmo deve ser implantado como medida de controle, segurança e acompanhamento dos trabalhadores expostos a ruídos, vibrações e exposições químicas no ambiente de trabalho.

<b>Programa de Prevenção e Controle de Perdas -PCP</b>	Este programa envolve medidas preventivas, como objetivo de evitar a ocorrência de perdas e também ações corretivas.
<b>Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP</b>	É o documento histórico laboral individual do trabalhador, que se destina a informar o INSS sobre a efetiva exposição do trabalhador a agentes nocivos. O formulário deve ser preenchido pelas empresas que exercem atividades que exponham seus empregados a agentes nocivos químicos, físicos, biológicos ou associação de agentes prejudiciais à saúde ou à integridade física. O PPP deve ser preenchido para a comprovação da efetiva exposição dos empregados a agentes nocivos, para o conhecimento de todos os ambientes e para o controle da saúde ocupacional de todos os trabalhadores.

Fonte: Adaptado do Manual de Legislação Atlas, Segurança e Medicina do trabalho, 2007. Previdência Social, 2008, apud Stefano, Gonçalves, Schwab e Limongi-França (2011, p. 273-274).

## 10.2 CIPA, MAPA DE RISCOS, EPI'S E EPC'S

Stefano, Gonçalves, Schwab e Limongi-França (2011) relatam que a NR 5, dispõe sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, onde esta tem por objetivo “a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho”. Tal Comissão é obrigatória nas empresas, sendo constituída por representantes do empregador e dos empregados. A CIPA trabalha como um intermediador entre a diretoria e os colaboradores, promovendo, assim, a segurança deles. Isto evidencia a importância da participação dos colaboradores na elaboração de medidas preventivas, no uso de EPI's e em outras medidas.

A CIPA tem um mandato de um ano, podendo ocorrer uma reeleição, sendo que os funcionários participantes possuem um ano de estabilidade, após o final do mandato, o presidente é indicado pelo empregador e os representantes dos empregados escolherão entre os titulares o vice-presidente (NR 5).

Ela terá por atribuições elaborar o Mapa de Riscos da empresa, elaborar um plano de trabalho de segurança e saúde no trabalho, realizar reuniões de avaliação e controle de metas, colaborar com o desenvolvimento e implementação do PPRA e PCMSO, promover anualmente a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT, entre outras dispostas na NR 5.

As atribuições da CIPA segundo a Portaria n.º 32, do Departamento Nacional de Segurança e Higiene do Trabalho, de 29 de novembro de 1968, diz que a CIPA também deve analisar as estatísticas que deverão constar de atas das reuniões. O artigo 16 da referida Portaria diz que das estatísticas deverão constar os seguintes dados: 1. Número de empregados. 2. Número de acidentes, com perda de tempo ocorrido no mês. 3. Número de dias perdidos com os acidentes. 4. Número de homens -horas trabalhadas. 5. Coeficiente de Frequência. 6. Coeficiente de Gravidade.

A CIPA deve promover a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho - SIPAT. Trata-se de uma semana dedicada à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. É uma das atividades obrigatórias para todas as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes do Trabalho, devendo ser realizadas com frequência anual. A Legislação da SIPAT está prevista na Portaria nº 3.214, NR-5.

Segundo Stefano, Gonçalves, Schwab e Limongi-França (2011), é obrigação das empresas, que ofereçam riscos à saúde de seus colaboradores, o fornecimento gratuito de Equipamentos de Proteção Individual – EPI (NR 6). Os EPI's são destinados à proteção dos usuários contra os riscos no local de trabalho. Cabe ao empregador fiscalizar e cobrar o seu uso. Alguns dos mais comuns são: protetor auricular, óculos de segurança, botas, avental (roupas especiais), luvas, máscaras com filtro, capacetes, suporte para pés, suporte para monitores entre outros. Esses equipamentos devem ter o Certificado de Aprovação (CA), que é expedido pelo órgão nacional competente em segurança e saúde no trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego.

Um mapa de riscos envolve uma apresentação em forma de uma figura dos riscos do ambiente laboral, conforme o exemplo apresentado, a seguir, na figura 10.1:

**Figura 10.1 – Nível e tipos de Riscos**

<b>Simbologia das Cores</b>  No mapa de risco, os riscos são representados e indicados por círculos coloridos de três tamanhos diferentes, a saber:			Risco Químico Leve		Risco Mecânico Leve
			Risco Químico Médio		Risco Mecânico Médio
			Risco Químico Elevado		Risco Mecânico Elevado
	Risco Biológico Leve		Risco Ergonômico Leve		Risco Físico Leve
	Risco Biológico Médio		Risco Ergonômico Médio		Risco Físico Médio
	Risco Biológico Elevado		Risco Ergonômico Elevado		Risco Físico Elevado

Fonte: Normas regulamentadoras.

Os EPI's são os equipamentos de proteção individual, como: botas, luvas, máscaras, protetores auriculares, capacetes, aventais, óculos, etc. Depende muito da atividade que o trabalhador esteja executando, ele deverá utilizar os EPI's especificados, de acordo com a NR 06. Devem ser fornecidos pelo empregador ao funcionário gratuitamente, periodicamente, com treinamento para sua utilização e fiscalização do seu uso correto.

A figura 10.2 destaca alguns EPIs muito utilizados pelos trabalhadores:



fins de dimensionamento do SESMT, que varia de 1 – menor risco até 4 – maior risco de acidentes ou doenças do trabalho.

O dimensionamento dos SESMT é detalhado na figura 10.3, a seguir:

**Figura 10.3 – Dimensionamento dos SESMT**

DIMENSIONAMENTO DOS SESMT									
Grau de Risco	N.º de Empregados no estabelecimento  Técnicos	50 a 100	101 a 250	251 a 500	501 a 1.000	1.001 a 2000	2.001 a 3.500	3.501 a 5.000	Acima de 5000 Para cada grupo De 4000 ou fração acima 2000**
		1	Técnico Seg. Trabalho Engenheiro Seg. Trabalho Aux. Enferm. do Trabalho Enfermeiro do Trabalho Médico do Trabalho				1	1	1 1*
2	Técnico Seg. Trabalho Engenheiro Seg. Trabalho Aux. Enferm. do Trabalho Enfermeiro do Trabalho Médico do Trabalho				1	1 1*	2 1 1 1	5 1 1 1	1 1*
3	Técnico Seg. Trabalho Engenheiro Seg. Trabalho Aux. Enferm. do Trabalho Enfermeiro do Trabalho Médico do Trabalho		1	2	3 1*	4 1 1	6 1 2 1	8 2 1 2	3 1 1
4	Técnico Seg. Trabalho Engenheiro Seg. Trabalho Aux. Enferm. do Trabalho Enfermeiro do Trabalho Médico do Trabalho	1	2 1*	3 1*	4 1 1	5 1 1	8 2 2 1 1	10 3 1 1 3	3 1 1 1

Fonte: Norma regulamentadora n. 4, p.27, site: [http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D308E21660130D26E7A5C0B97/nr\\_04.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D308E21660130D26E7A5C0B97/nr_04.pdf) acesso em 28/11/2011.

A equipe do SESMT da empresa deverá ser paga pela organização e tem diversos objetivos e funções estabelecidas nas Normas Regulamentadoras.

#### 10.4 ACIDENTES DE TRABALHO E SUAS CONSEQUÊNCIAS

De acordo com M.P.S. (2011), define-se como acidente do trabalho “aquele que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados especiais, provocando lesão corporal ou perturbação funcional, permanente ou temporária, que cause a morte, a perda ou a redução da capacidade para o trabalho”.

Nesse mesmo entendimento, o M.P.S. (2011) entende que o acidente do trabalho, a doença profissional e a doença do trabalho, equiparam-se, também, ao acidente do trabalho:

o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a ocorrência da lesão; certos

acidentes sofridos pelo segurado no local e no horário de trabalho; a doença proveniente de contaminação acidental do empregado no exercício de sua atividade; e o acidente sofrido a serviço da empresa ou no trajeto entre a residência e o local de trabalho do segurado e vice-versa.

O quadro 10.3, a seguir, destaca alguns conceitos e tipos de acidentes caracterizados pela Legislação Brasileira:

### Quadro 10.3 – Tipos de Acidentes e suas Características

<b>Acidentes Típicos</b>	são os acidentes decorrentes da característica da atividade profissional desempenhada pelo acidentado
<b>Acidentes de Trajeto</b>	são os acidentes ocorridos no trajeto entre a residência e o local de trabalho do segurado e vice-versa
<b>Acidentes Devidos à Doença do Trabalho</b>	são os acidentes ocasionados por qualquer tipo de doença profissional peculiar a determinado ramo de atividade considerado pela Previdência Social
<b>Acidentes Liquidados</b>	corresponde ao número de acidentes cujos processos foram encerrados administrativamente pelo INSS, depois de completado o tratamento e indenizadas as sequelas
<b>Assistência Médica</b>	corresponde aos segurados que receberam apenas atendimentos médicos para sua recuperação para o exercício da atividade laborativa

Fonte: <http://www.mpas.gov.br/conteudoDinamico.php?id=1161> acessado em 28/11/2011.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2011) destaca que, em 2008, ocorrem cerca de 270 milhões de acidentes de trabalho e cerca de dois milhões de mortes por ano, em todo o mundo.

Segundo o Ministério da Previdência Social (M.P.S., 2011), o Brasil, no ano de 2010, totalizou mais de 701 mil acidentes, tendo mais 414 mil acidentes típicos, 94 mil de trajeto e mais 15 mil registros de doença de trabalho, conforme tabela 4, a seguir:

**Tabela 4 – Quantidade total de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo – 2008/2010**

Anos	QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO					
	Total	Com CAT Registrada				Sem CAT Registrada
		Total	Motivo			
			Típico	Trajeto	Doença do Trabalho	
<b>2008</b>	<b>755.980</b>	<b>551.023</b>	<b>441.925</b>	<b>88.742</b>	<b>20.356</b>	<b>204.957</b>
<b>2009</b>	<b>733.365</b>	<b>534.248</b>	<b>424.498</b>	<b>90.180</b>	<b>19.570</b>	<b>199.117</b>
<b>2010</b>	<b>701.496</b>	<b>525.206</b>	<b>414.824</b>	<b>94.789</b>	<b>15.593</b>	<b>176.290</b>

Fonte: <http://www.mps.gov.br/conteudoDinamico.php?id=1162> acesso em 28/11/2011

A prevenção de acidentes é um benefício tanto econômico quanto social, a segurança do trabalho pode ser considerada como um bom investimento, pois os resultados de se obter um bom ambiente de trabalho por meio da prevenção dos acidentes são: mais produção por meio da estabilidade dos trabalhadores; mais equilíbrio e ânimo no grupo causado pela falta de mal-estar que os acidentes provocam; menor perda de tempo, de materiais e menos reparo em máquinas; e, melhor ambiente social na comunidade (ZOCCHIO, 1996).

Os acidentes de trabalho podem causar várias consequências para o trabalhador, para a empresa e para a sociedade. As principais são apresentadas no quadro 10.4, a seguir:

**Quadro 10.4 – Consequências do Acidente de trabalho e suas características**

<b>Incapacidade Temporária</b>	compreende os segurados que ficaram temporariamente incapacitados para o exercício de sua atividade laborativa em função de acidente ou doenças do trabalho. Durante os primeiros 15 dias consecutivos ao do afastamento da atividade, caberá à empresa pagar ao segurado empregado o seu salário integral. Após este período, o segurado deverá ser encaminhado à perícia médica da Previdência Social para requerimento do auxílio-doença acidentário.
<b>Incapacidade Permanente</b>	refere-se aos segurados que ficaram permanentemente incapacitados para o exercício laboral. A incapacidade permanente pode ser de dois tipos: parcial e total. Entende-se por incapacidade permanente parcial o fato do acidentado em exercício laboral, após o devido tratamento psicofísico-social, apresentar seqüela definitiva que implique em redução da capacidade. Esta informação é captada a partir da concessão do benefício auxílio-acidente por acidente do trabalho. O outro tipo ocorre quando o acidentado em exercício laboral apresentar incapacidade permanente e total para o exercício de qualquer atividade laborativa.
<b>Óbitos</b>	corresponde a quantidade de segurados que faleceram em função do acidente do trabalho.

Fonte: <http://www.mpas.gov.br/conteudoDinamico.php?id=1161> acessado em 28/11/2011.

De acordo com Stefano, Gonçalves, Schwab e Limongi-França (2011), é necessário efetuar os controles estatísticos dos acidentes e são utilizados os coeficientes de frequência e gravidade. O Coeficiente de Frequência (C.F.) significa o número de acidente com afastamento que possa ocorrer em cada milhão de horas/homens trabalhadas. O mesmo pode ser calculado mensalmente ou anualmente. O cálculo mensal é realizado por meio do número de acidentes com

afastamento ocorridos durante o mês e pelo total de horas/ homem trabalhadas durante este período.

O Coeficiente de Gravidade (C.G.) diz respeito o número de dias computados por acidentes com afastamento em cada milhão de horas/homem trabalhadas. Assim como o C.F. pode ser calculado com base em um mês, com os dias computados e o total de horas/ homens trabalhadas neste período. O C.G. anual é calculado a partir da soma dos meses do ano e pelo total de horas/ homem trabalhadas durante esse tempo.

As fórmulas para cálculo podem ser assim descritas:

### **CF = COEFICIENTE DE FREQUÊNCIA**

$$\text{CF} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE ACIDENTES COM AFASTAMENTO} \times 1.000.000}{\text{N}^\circ \text{ DE HOMENS/HORAS TRABALHADAS}}$$

### **CG = COEFICIENTE DE GRAVIDADE**

$$\text{CG} = \frac{\text{DIAS PERDIDOS} + \text{DIAS COMPUTADOS} \times 1.000.000}{\text{N}^\circ \text{ DE HOMENS/HORAS TRABALHADAS}}$$

As principais causas de acidentes de trabalho, no trabalho, são: a falta de conscientização dos empresários e trabalhadores para a importância da prevenção dos acidentes e doenças do trabalho; formação profissional inadequada; jornadas de trabalho prolongadas; longos períodos de transporte incômodo e fatigante (nas grandes cidades); alimentação do trabalhador imprópria e insuficiente; prestação de serviço insalubre em jornadas de trabalho destinadas às atividades normais; grande quantidade de trabalhadores sem o devido registro como empregados; alta rotatividade da mão-de-obra e abuso na “terceirização” de serviços (AYRES; CORRÊA, 2001), apud STEFANO, GONÇALVES, SCHWAB E LIMONGI-FRANÇA (2011).

### **CASO: ACIDENTES NO TRABALHO E PROGRAMAS DE PREVENÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Uma pesquisa realizada pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil do Norte do Paraná (SINDUSCON), em 2007, visando efetuar um levantamento

do cenário de acidentes de trabalho ocorridos na construção civil da cidade de Londrina, apresenta dados preocupantes, no setor, que é um dos campeões de Acidentes de Trabalho.

Neste levantamento, observou-se que as principais causas dos acidentes foram: distração com 35,5% dos casos, presa (27,3%), não utilização de equipamentos de segurança (16,5%), acaso (14,9%), imprevisto (2,5%) e desobediência à ordem recebida (2,5%).

Um dado importante, apresentado pela pesquisa, mostra a falta de treinamento ou a resistência de alguns trabalhadores, que é 42,2%, ou seja, quase metade dos entrevistados que sofreram acidente de trabalho não estavam usando o equipamento de segurança, mesmo sabendo que é importante o uso dos mesmos, conforme reconheceram 97,4% dos entrevistados.

Com respeito ao treinamento, 63,8% dos entrevistados passaram por treinamentos sobre a forma correta de utilizar os equipamentos de segurança, apenas 34,5% afirmaram nunca ter feito nenhum tipo de treinamento.

Dos acidentes sofridos, as lesões mais comuns são as ocorridas nas mãos (27,2%), nos pés (12,8%), nas pernas (11,2%) e nos braços (11,2%). E os acidentes aconteceram em sua maioria no início da semana, segunda-feira (10,3%) e no final da semana, sexta-feira (11,2%). Quanto à etapa da obra em que ocorreram os acidentes, faz-se comum a fase da estrutura (26,7%), limpeza do terreno (20,8%), alvenaria (16,7%) e cobertura (10%). Com respeito à natureza das lesões sofridas, um número considerável foi de cortes (36,7%), luxações (17,5%) e fraturas (12,5%).

Para que os acidentes de trabalho diminuam, a OIT (2010) propõe mudanças que se tornarão mais efetivas com a integração do trabalho conjunto das empresas, dos governos, dos trabalhadores, das entidades e da sociedade no geral, em favor não só do desenvolvimento organizacional, mas principalmente em favor do desenvolvimento humano. É preciso reforçar as condições culturais e sociais e também melhorar as condições de trabalho encontradas nas organizações, através de medidas preventivas por meio da eliminação do ato ou condição insegura de trabalho. O que a OIT (2010) propõe é o combate ao acidente de trabalho por meio de analisá-lo sob os mais distintos aspectos que poderiam ser voltados aos fatores psicológicos, comportamentais, técnicos, entre outros.



# 11. RELAÇÕES TRABALHISTAS

Marcio Luiz Bernardim

Dentre as funções da Gestão de Pessoas, a de Relações Trabalhistas é certamente uma das mais negligenciadas pelas pequenas e médias empresas, conforme se atesta pelo grande impacto do contencioso trabalhista no total dos custos com pessoal. Isto ocorre porque o desgaste nas relações entre trabalhadores e empresa provoca litígios durante ou depois do encerramento do contrato de trabalho, muitas das vezes com custos altíssimos.

Tecnicamente a Área de Relações Trabalhistas surgiu para planejar e organizar as relações internas ou externas entre os representantes da empresa (capital) e dos funcionários (trabalho) na intenção de se observar as normas que disciplinam essa relação, mas também de se antecipar aos conflitos que dela decorrem.

Esse trabalho de intermediação entre capital e trabalho pode se efetivar diretamente pela atuação da Área de Gestão de Pessoas na rotina de trabalho empresarial ou mediante atividades específicas, como nos casos de representação em uma determinação negociação sindical, assessoramento ao setor jurídico na condução de acordos ou cumprimento de determinações judiciais.

É natural que nas relações de trabalho, hoje, bem mais maduras que no passado, persistam situações de desequilíbrio entre interesses, às vezes, antagônicos ou surjam situações que demandem habilidades de gestão de conflitos, condução de negociações e fechamento de acordos.

Em um passado não muito distante, Yoder (1969, p. 17), assim, relatou a preocupação das relações de trabalho:

O âmago das relações de emprego e o cenário de todos os problemas de administração é o processo de emprego. Este é, em si mesmo, um processo distintivo e único. Nele, os cidadãos politicamente livres voluntariamente trabalham para outros cidadãos livres, executando operações em que eles podem ter relativamente pouco interesse pessoal, como meio de “fazer a vida”. Esses trabalhadores livres aceitam a liderança de administradores que eles podem não respeitar, reconhecendo que tais administradores podem haver-se indicado a si mesmos para postos de chefia. Cria assim o processo algumas relações que não são prontamente explanáveis em termos de outras associações comuns de pessoas livres.

Pertinente a colocação do autor no que se refere à necessidade de um campo específico para cuidar dessas relações, bastante diferentes do período em que se estabelecia uma relação naturalmente entre superiores e subordinados, como na época da escravidão. Nesse sentido, a pergunta que permanece é: que tipo de gestão das relações de trabalho é demandado nas empresas contemporâneas organizadas sob diversos arranjos de trabalho?

A resposta para essa pergunta não é tão simples, tendo em vista a dinâmica do mercado de trabalho e a fluidez das relações, no século XXI, que não poupam sequer os vínculos afetivos mais tradicionais como sempre foram os familiares.

Dessa forma, ainda que se verifique uma tendência de flexibilização das relações de trabalho, seja pela via legal, seja pela utilização de formas alternativas de contratação, o que norteiam as ações da Área de Gestão de Pessoas, ainda, são as relações de trabalho regradas pela legislação trabalhista e previdenciária específica e fiscalizadas por órgãos criados exclusivamente para esse fim, como o Ministério do Trabalho e Emprego e a Justiça do Trabalho.

Nesse sentido, e de forma resumida, o quadro 11.1 apresenta os campos de trabalho do profissional que se dedica às Relações Trabalhistas.

#### **Quadro 11.1 – Campos de trabalho da área de relações trabalhistas**

- Contatos com órgãos de representação dos trabalhadores
- Contatos com órgãos de representação patronal
- Negociações de Acordos Coletivos de Trabalho
- Negociações de Convenções Coletivas de Trabalho
- Planejamento e implementação de um programa contínuo de relações trabalhistas
- Análise da temperatura organizacional
- Condução de palestras
- Assessoria à cúpula organizacional
- Acompanhamento de dissídios e julgamentos
- Acompanhamento e assessoria ao contencioso trabalhista

FONTE: Marras (2008), com adaptações.

### **11.1 REPRESENTAÇÃO DOS TRABALHADORES E EMPRESÁRIOS**

Segundo a legislação brasileira, que teve impulso na Era Vargas, a partir das décadas de 1930 e 1940, as empresas fazem-se representar nas instâncias legais e nos espaços de negociação coletiva pelos seus respectivos sindicatos, o mesmo ocorrendo com os trabalhadores.

São muitos os dispositivos disciplinadores da criação e atuação dos sindicatos. O quadro 11.2 apresenta uma síntese dos artigos da Consolidação das Leis do Trabalho, CLT, que tratam da organização sindical no Brasil.

### Quadro 11.2 – Coletânea de artigos da CLT sobre a organização sindical no Brasil

Artigo	Síntese
511	É lícita a associação para fins de estudo, defesa e coordenação dos interesses econômicos ou profissionais de empregadores, empregados, trabalhadores autônomos e profissionais liberais.
513	São prerrogativas dos sindicatos: representar os interesses gerais da respectiva categoria; celebrar convenções coletivas de trabalho; eleger os seus representantes; colaborar com o Estado no estudo e solução de problemas relacionados à categoria; impor contribuições aos seus associados; fundar e manter agências de colocação (somente sindicatos profissionais).
514	São obrigações dos sindicatos: colaborar com o Estado no desenvolvimento da solidariedade social; prover assistência judiciária aos associados; promover a conciliação dos dissídios de trabalho; manter no quadro, na medida do possível, um assistente social; promover a fundação de cooperativas de crédito e de consumo (somente sindicatos profissionais); fundar e manter escolas de alfabetização e pré-vocacionais (idem).
516	Cada base territorial, fixada pelo Ministério do Trabalho, terá apenas um sindicato profissional ou de categoria econômica.
522	O sindicato terá uma diretoria de no mínimo três e no máximo sete membros eleitos pela assembléia geral, mais três conselheiros fiscais.
533	Associações sindicais de grau superior são as federações e confederações.
534	A criação de uma federação requer a adesão de pelo menos sindicatos de mesma categoria econômica ou profissional.
535	As confederações precisam contar com a adesão de pelo menos três federações e terão sede na capital federal.
545	Os empregadores são obrigados a proceder aos descontos solicitados pelos sindicatos e desde que autorizados pelos trabalhadores, exceto no caso da contribuição sindical, que independe de autorização.
580	A contribuição sindical será recolhida anualmente, de uma só vez, no importe: de um dia de salário, no caso dos trabalhadores; de 30% do maior valor de referência fixado pelo Poder Executivo, no caso dos profissionais liberais e autônomos; mediante a aplicação em tabela progressiva incidente sobre o capital social, no caso das empresas.
582	O desconto dos empregados ocorrerá no mês de março.
583	O recolhimento dos profissionais liberais deverá ser feito em fevereiro e dos avulsos em abril.
587	O recolhimento dos empregadores deverá ser feito em janeiro.
589	O montante da contribuição sindical arrecadada terá a seguinte destinação: 5% para a confederação; 15% para a federação; 60% para o sindicato; 20% para a conta Emprego e Salário. (vide alteração pela Lei 11648/2008 comentada no item 11.3 deste capítulo)

FONTE: compilação a partir de compêndio da legislação brasileira organizado por Mannrich (2007).

Como se vê, o sindicalismo brasileiro nasceu sob a tutela do Estado e assim continua, conforme comprovam, por exemplo, a obrigatoriedade do imposto sindical (que na verdade recebe o nome de contribuição), independentemente de estar o trabalhador ou a empresa associados a um sindicato.

## 11.2 RELAÇÕES SINDICAIS

A intermediação do sindicato no plano das negociações coletivas entre capital e trabalho não é tão recente assim. A história do sindicalismo remonta às primeiras experiências de organização dos trabalhadores, ainda durante as mudanças deflagradas pela ampliação do comércio e pelos novos arranjos produtivos.

No início, as corporações representavam o interesse dos trabalhadores, que eram eles próprios os donos dos meios de produção. Com o tempo, a ampliação do comércio incorporou um novo personagem: o intermediário entre o produtor e o consumidor. Mais adiante, com o advento do sistema fabril, rompeu-se com o sistema de produção doméstica ou corporativa, acomodando-se o sistema em duas classes distintas: a dos trabalhadores a dos proprietários dos meios de produção (mais tarde chamados capitalistas). Essa separação determinou o surgimento de associações que representavam os interesses distintos desses grupos.

Como os órgãos de representação dos trabalhadores representavam o grupo mais fraco, no âmbito das relações de trabalho, passaram por três fases até que chegassem à maturidade e relativa autonomia: fase da proibição, fase da tolerância e fase do reconhecimento.

Não há nada mais representativo da Fase da Proibição do que a célebre Lei de Chapelier (1791), nascida no bojo da Revolução Francesa e que, entre outras coisas, proibia os cidadãos do mesmo estado social ou profissão, os trabalhadores e companheiros de uma mesma arte qualquer, de se reunirem, designarem presidente, secretário ou síndico, lavrar registros, tomar resoluções, sancionar regulamentações sobre seus direitos comuns, vedando, ainda, as corporações administrativas ou municipais de receberem qualquer solicitação ou petição sob o nome de um grupo profissional (BERNARDIM, 1994, p. 19).

Assim, de uma fase puramente proibitiva, os sindicatos foram conquistando o seu espaço nas relações sociais, mas com marcas de duas concepções distintas: sistema sindical corporativista, com objetivos de pacificação e cooperação entre

capital e trabalho; sistema liberal, que pressupõe sindicatos livres política e economicamente e com direito universal de greve.

O cenário em que se manifestam as relações sindicais no Brasil, portanto, está marcado por um processo de luta entre as classes, e ao mesmo tempo por uma grande interferência do Estado, seja pelo disciplinamento dessas relações, seja pela palavra final de caráter impositivo, quando as partes não chegam a um acordo sobre as matérias de interesse.

### 11.3 ESTRUTURA SINDICAL

A pertinência da atuação das associações sindicais, na sociedade do século XXI, está relacionada ao grau de importância e à legitimidade que os trabalhadores ou os empregadores lhe atribuem. O quadro 11.3 apresenta as principais motivações dos trabalhadores para a associação.

#### **Quadro 11.3 – Motivações comuns para filiação sindical dos trabalhadores**

Segurança	Surge da constatação de que sozinho não conseguirá se proteger das “ameaças” encontradas na relação de trabalho, tais como: condições de trabalho inadequadas, precária relação com chefia, instabilidade no emprego.
Participação	Tenta dar resposta à necessidade de se sentir como parte de um grupo que defende interesses comuns e que, até certo ponto, cria uma sensação de participação e de democracia.
Reconhecimento	Percepção de que, se não puder ser reconhecido no ambiente de trabalho, pelo que é pelo que produz, terá que ser reconhecido pela participação ou até militância no sindicato.
Benefícios	Apesar das mudanças econômicas das últimas décadas, muitos ainda acreditam que o sindicato desenvolve e tem um papel assistencial importante, seja no lugar da empresa, seja do próprio Estado.
Status	O sindicato apresenta-se como uma oportunidade de liberação pessoal, realização e reconhecimento público.

FONTE: Adaptado de Lobos (1998).

O fato de haver um amplo disciplinamento da estrutura e funcionamento dos órgãos de representação sindical no Brasil, conforme artigos da CLT constantes do quadro 11.2, dá margem a uma discussão sobre a atuação e o financiamento dos sindicatos no Brasil.

Uma das polêmicas refere-se à unicidade sindical, ou seja, a legislação só permite um sindicato por categoria econômica ou profissional em determinado território estabelecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Enquanto grande

parte defende a permanência dessa restrição, alguns acham que deveria ser permitida a criação de tantos sindicatos quantos os trabalhadores ou empresários julgassem pertinentes para defender os seus interesses, o que estabeleceria uma competição salutar entre aqueles que pretendessem representar os interesses da classe.

No que se refere ao financiamento sindical, também há um grupo, embora restrito, que entende que o sindicato não pode depender do imposto ou contribuição sindical compulsória, conforme funcionamento atual. Segundo as normas atuais, o sistema sindical é mantido mediante três fontes de receita:

- Contribuição sindical – prevista no artigo 580 da CLT.
- Contribuição confederativa – prevista no Art. 8, Inciso IV, da Constituição Federal.
- Contribuição assistencial, reforço sindical ou reversão salarial – prevista no Art. 513, alínea “e”, da CLT.

Os argumentos daqueles que criticam a compulsoriedade da contribuição sindical relacionam-se ao fato de que esse sistema contribui para a existência de sindicatos de fachada e para uma relação entre trabalhadores e sindicato (no caso da representação profissional) muito tênue. Para tanto, sugerem uma contribuição negocial, estabelecida de comum acordo entre sindicato e trabalhadores, o que já foi inclusive contemplado em projeto de lei, mas ainda não avançou.

Um elemento novo na estrutura sindical foi o reconhecimento das centrais sindicais, que tinham um histórico de articulação com os sindicatos, em alguns casos, desde o início do século XX. Conforme os critérios estabelecidos pela Lei 11.648/2008, receberam o reconhecimento oficial as seguintes centrais:

- Central Única dos Trabalhadores – CUT.
- Força Sindical.
- União Geral dos Trabalhadores – UGT.
- Nova Central Sindical dos Trabalhadores – NCST.
- Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil – CTB.
- Central Geral dos Trabalhadores do Brasil – CGTB.

A lei que reconheceu as centrais sindicais também determinou uma nova redação para o Art. 589 da CLT, que trata da distribuição dos valores arrecadados com a contribuição sindical dos trabalhadores, conforme demonstra a figura 11.4.

#### Quadro 11.4 – Distribuição do montante arrecadado com a contribuição sindical dos trabalhadores – em %

Órgão	Antes	Com o reconhecimento das centrais sindicais
Confederação	5	5
Central sindical	-	10
Federação	15	15
Sindicato	60	60
Conta Especial Emprego e Salário	20	10

FONTE: Lei 11.648/2008.

#### 11.4 JUSTIÇA DO TRABALHO E MINISTÉRIO DO TRABALHO

A estrutura administrativa e jurídica, especializada na execução das políticas públicas e na mediação dos conflitos de ordem trabalhista, passou a ser montada, a partir da década de 1930, com a criação do Ministério do Trabalho e da Justiça do Trabalho.

A Justiça do Trabalho atua e se organiza, conforme o disposto no Art. 114 da Constituição Federal, que estabelece como suas competências processar e julgar:

- I – as ações oriundas da relação de trabalho;
- II – as ações que envolvam exercício do direito de greve;
- III – as ações sobre representação sindical;
- IV – os mandados de segurança, *habeas corpus* e *habeas data*, quando o ato questionado envolver matéria sujeita à sua jurisdição;
- V – os conflitos de competência entre órgãos com jurisdição trabalhista;
- VI – as ações de indenização por dano moral ou patrimonial, decorrentes da relação de trabalho;
- VII – as ações relativas às penalidades administrativas impostas aos empregadores pelos órgãos de fiscalização das relações de trabalho;
- VIII – a execução das contribuições sociais previstas no art. 195, I, a, e II (contribuições previdenciárias incidentes sobre a folha de pagamentos, de responsabilidade da empresa ou do trabalhador);
- IX – outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho.

A Justiça do Trabalho desenvolve suas atividades, a partir de ritos próprios e das seguintes instâncias:

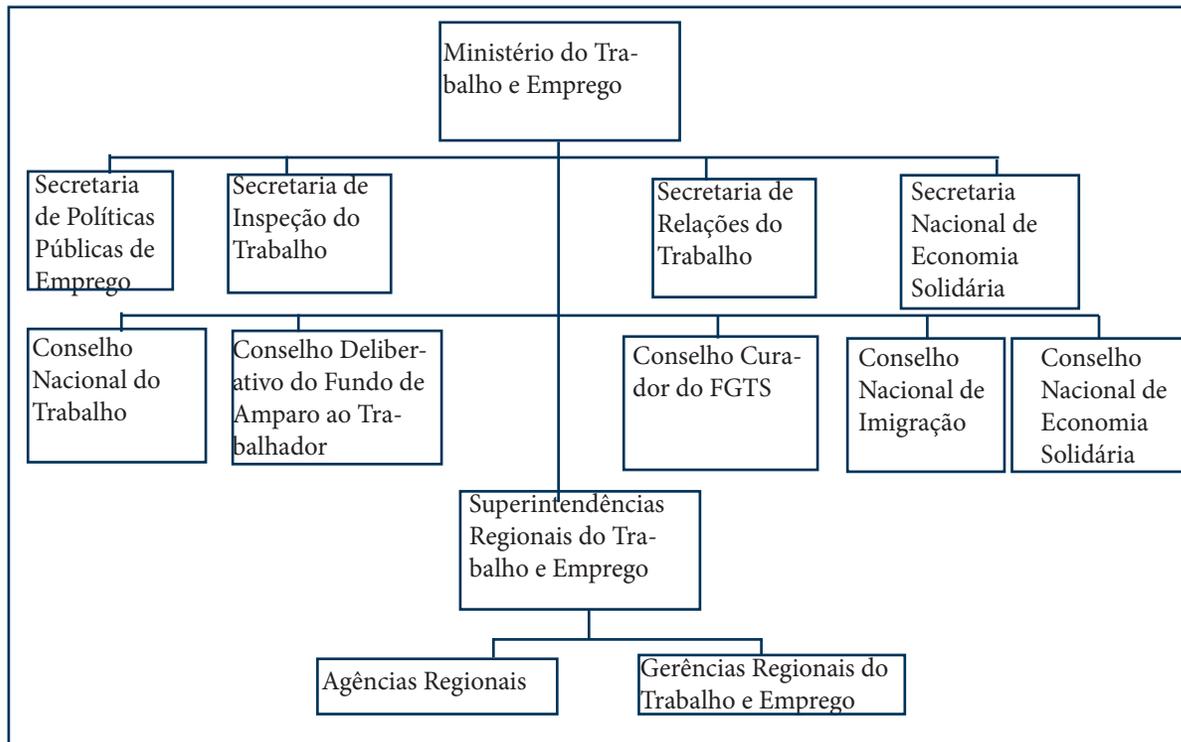
### Quadro 11.5 – Estrutura e instâncias da Justiça do Trabalho no Brasil

Tribunal Superior do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 27 ministros nomeados pelo presidente da República, após aprovação pelo Senado Federal.</li><li>▪ Funciona na capital federal.</li><li>▪ Congrega a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho.</li></ul>
Tribunal Regional do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pelo menos 7 juízes de carreira, também nomeados pelo Presidente da República.</li><li>▪ Funcionam nas capitais dos Estados ou de forma descentralizada mediante Câmaras regionais.</li></ul>
Varas do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Funciona nos municípios, mediante atuação de juiz singular concursado.</li></ul>

FONTE: Compilação a partir de compêndio da legislação brasileira organizado por Mannrich (2007).

Enquanto a Justiça do Trabalho é um órgão do Poder Judiciário, o Ministério do Trabalho e Emprego é um órgão especializado do Poder Executivo, exercido por pessoa escolhida pelo Presidente da República, que dispõe da estrutura constante do quadro 11.6.

## Quadro 11.6 – Estrutura organizacional do Ministério do Trabalho e Emprego no Brasil



FONTE: Ministério do Trabalho e Emprego (2011).

A Portaria Ministerial 153, de 12 de fevereiro de 2009, que instituiu o Regimento Interno das Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, definiu no Artº 1º. que compete a elas :

a execução, supervisão e monitoramento de ações relacionadas a políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego na sua área de jurisdição, especialmente as de fomento ao trabalho, emprego e renda, execução do Sistema Público de Emprego, as de fiscalização do trabalho, mediação e arbitragem em negociação coletiva, melhoria contínua nas relações do trabalho, e de orientação e apoio ao cidadão, observando as diretrizes e procedimentos emanados do Ministério.

Para tanto, e com o objetivo de cumprir suas funções, a Superintendência se vale de diversos serviços auxiliares organizados em Gerências, Agências, Divisões, Setores, Seções e Núcleos, localizados diretamente na capital ou nos municípios do interior.

## 11.5 NEGOCIAÇÕES COLETIVAS

Cabe ao órgão de Gestão de Pessoas, por intermédio da Área de Relações Trabalhistas, coordenar e conduzir os trabalhos de diagnóstico das demandas coletivas, conduzindo as negociações com os trabalhadores, com seus representantes internos (Comissões de Fábrica ou Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, por exemplo) ou externos (associações ou sindicatos).

As grandes negociações coletivas, que ocorrem de tempos em tempos, (normalmente a cada dois anos), dão origem a documentos que disciplinam as obrigações e direitos das partes envolvidas, conforme classificação do quadro 11.7.

**Quadro 11.7 – Características das negociações coletivas de trabalho**

	<b>Convenção Coletiva de Trabalho - CCT</b>	<b>Acordo Coletivo de Trabalho – ACT</b>	<b>Dissídio Coletivo de Trabalho – DCT</b>
<b>Envolvidos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sindicato ou Federação da categoria econômica.</li><li>▪ Sindicato ou Federação da categoria profissional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Empresa(s).</li><li>▪ Sindicato ou Federação dos trabalhadores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mediação/julgamento da Justiça do Trabalho por falta de acordo entre as partes.</li></ul>
<b>Cláusulas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diversas sobre questões salariais, condições de trabalho e outros direitos e obrigações das partes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diversas sobre questões salariais, condições de trabalho e outros direitos e obrigações das partes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diversas sobre questões salariais, condições de trabalho e outros direitos e obrigações das partes.</li></ul>
<b>Periodicidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De um a dois anos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De um a dois anos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De um a dois anos.</li></ul>
<b>Beneficiados/ Implicados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Todos os trabalhadores das categorias profissionais e as empresas das categorias econômicas representados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apenas os trabalhadores da(s) categorias profissionais abrangidas pelo Acordo e as empresas signatárias, e não a totalidade dos profissionais daquela categoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Resulta do impasse entre os trabalhadores e seus empregadores e/ou seus respectivos sindicatos/federações na solução das negociações, o que faz com que a Justiça do Trabalho atue como mediadora, tomando a decisão.</li></ul>

Pelas suas características de trabalho ao Estado, nas suas diversas instâncias (União, Estados ou Distrito Federal, Município), os servidores públicos não celebram acordos coletivos ou convenções coletivas, negociando suas condições de trabalho diretamente com o ente estatal para o qual trabalham. Isso não quer dizer que

estejam impedidos de constituir e se associar a sindicatos, conforme assegurado pela Constituição Federal, Art. 37, ou de fazer greve. A restrição à celebração de acordos e convenções não se aplica aos funcionários de sociedades de economia mista e outras empresas que prestam serviço público em caráter particular, que se regem pelas normas aplicáveis às empresas privadas em geral.

A negociação trabalhista envolve diversas fases que precisam ser observadas pelo profissional responsável pela Área de Relações Trabalhistas, de modo a proporcionar um resultado final, adequado aos interesses da empresa que ele representa, sem que isso represente necessariamente prejuízo aos trabalhadores. Segundo Marras (2007), o processo contempla as seguintes etapas:

- **Planejamento** – contempla o: i) *plano operacional*, que tem a preocupação de preparar a negociação, identificar os negociadores e fazer o cronograma do processo de negociação; ii) *plano tático*, que implica na previsão dos embates, iniciativas, reações e posições a serem defendidas; iii) *plano estratégico*, que deve considerar as diretrizes recebidas da empresa e os resultados a serem atingidos, sem descuidar dos custos, imagem da empresa, limites de negociação e outras estratégias organizacionais.
- **Reconhecimento** – quando as partes iniciam as discussões sobre as questões que as levaram a negociar. Consideradas as discussões de sondagem e reconhecimento do terreno e do clima em que se dará a negociação.
- **Negociação** – quando as partes expõem concretamente os seus pontos de vista sobre os itens negociados, comunicando e argumentando sobre as possibilidades e limites de aceitação/concessão.
- **Formalização** – representa a fase em que, terminada a negociação propriamente dita, é redigido o texto que expressa o resultado das negociações e que configura na forma de Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho.

Na fase de Planejamento da Negociação, devem ser considerados os objetivos da empresa em relação à negociação, e as diretrizes a serem traçadas para que os objetivos sejam atingidos, conforme exemplos contidos no quadro 11.7.

### Quadro 11.7 – Exemplos de objetivos da empresa no processo de negociação coletiva

Evitar greve	Relacionado com a sobrevivência da empresa, mas depende das condições em que se dá a negociação e o cenário econômico em que ela se processa.
Respeitar restrições financeiras	Embora seja impossível dimensionar plenamente os custos de uma negociação coletiva, é recomendável que se tenha parâmetros dos custos mínimos inevitáveis e dos custos máximos suportáveis pela empresa.
Preservar o equilíbrio das condições ambientais	Considerar as relações da empresa com a comunidade, sem perder de vista as suas peculiaridades, mas somente assumindo compromissos que a média das empresas do seu segmento ou região teriam condições de assumir.
Evitar cláusulas “políticas”	Concentrar-se nas reivindicações que atendem às necessidades do coletivo de trabalhadores, evitando discussões de cunho político-ideológico.
Melhorar o relacionamento futuro com o sindicato	Aproveitar o momento da negociação para estabelecer um relacionamento maduro e profissional com os representantes dos trabalhadores, evitando mágoas que se transformem em agressividade e desrespeito aos pontos acordados.
Incluir reivindicações patronais	O acordo que resultar da negociação coletiva obrigará os signatários aos seu cumprimento, de modo que pode também a empresa tomar iniciativas de incluir ou substituir cláusulas de seu interesse.
Atender diretrizes superiores	Considerando que a negociação pode se estender por um longo período, e que os objetivos iniciais podem se alterar durante o processo, é preciso que o negociador da empresa tenha perspicácia e cuidado para que, ao final, o resultado da negociação esteja o mais próximo possível dos objetivos fixados pela empresa.

FONTE: Adaptado de Lobos (1998).

No que se refere à fase de Formalização, deve-se alertar que não há possibilidade de acordos ou convenções sem um texto escrito, devidamente assinado pelas partes e depositado no Ministério do Trabalho e Emprego. O Art. 613 da CLT estabelece os elementos mínimos obrigatórios para o texto do Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho, a saber:

- designação dos sindicatos ou empresas acordantes;
- prazo de vigência;
- as categorias ou classes de trabalhadores abrangidas;
- as condições ajustadas para reger as relações individuais de trabalho durante sua vigência;

- as normas para a conciliação das divergências eventualmente surgidas na aplicação de seus dispositivos;
- as disposições sobre a sua prorrogação e/ou revisão de seus preceitos;
- os direitos e deveres dos trabalhadores e das empresas, e
- as penalidades para os sindicatos, os trabalhadores e as empresas, em caso de violação das prescrições.

Em estudo crítico, realizado com seis sindicatos profissionais, localizados em um município de médio porte do interior do Paraná, e mais duas federações representantes de trabalhadores, classificou-se as cláusulas de acordos ou convenções coletivas de trabalho em seis categorias, conforme demonstra o quadro 11.8.

**Quadro 11.8 – Estudo de classificação das cláusulas de ACT’s e CCT’s**

Cláusulas	Características
Legalistas ou redundantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporam ao texto matérias já ordinariamente legalizadas.</li> <li>▪ Comum a expressão “conforme determina o artigo/lei...”.</li> <li>▪ Têm o fim de reforçar e tornar conhecido o dispositivo legal.</li> <li>▪ Facilitam a consulta do dispositivo.</li> <li>▪ São redundantes porque mesmo não estando escritas, automaticamente teriam que ser observadas pelas partes por já terem sido contempladas em textos legais.</li> </ul>
Sindicais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disciplinam determinados compromissos entre empregado e sindicato, empresas e sindicatos ou sindicatos entre si, como o reconhecimento de uma taxa de interesse das partes, a assistência do sindicato aos seus representados etc.</li> </ul>
Protocolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecem rotinas e procedimentos.</li> <li>▪ Estabelecem prazos, criam obrigações protocolares etc.</li> </ul>
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geram direitos e obrigações pecuniárias às partes.</li> <li>▪ Criação de uma vantagem, estabelecimento de uma multa etc.</li> </ul>
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecem condições que implicam na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.</li> <li>▪ Não constituem obrigação financeira direta, mas melhoram as condições de trabalho, de lazer, segurança etc.</li> </ul>
Previdenciárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituem benefícios previdenciários aos trabalhadores.</li> <li>▪ São exemplos as indenizações, a assistência no caso de sinistros.</li> <li>▪ Também assim consideradas as cláusulas que estabelecem garantia de emprego.</li> </ul>

FONTE: Bernardim (1994).

A conclusão a que se chegou, no estudo citado, é que, no período de dez anos, houve uma mudança nas negociações, que passaram a se concentrar mais em itens com implicação econômica, social e previdenciária e menos em itens com características legais, sindicais e protocolares, conforme demonstra o quadro 11.9.

### Quadro 11.9 – Participação dos tipos de cláusulas nos ACT's e CCT's – em % do total

Cláusulas	Década de 1980	Década de 1990
Legalistas ou redundantes	26,0	20,0
Sindicais	10,0	9,0
Protocolares	20,0	13,0
Econômicas	23,0	30,0
Sociais	18,0	17,0
Previdenciárias	3,0	11,0

FONTE: Bernardim (1994).

Abaixo apresentam-se alguns exemplos das cláusulas encontradas no estudo:

- Legalistas ou redundantes: Os empregados novos não poderão receber salário superior aos empregados antigos da mesma função.
- Sindicais: As empresas obrigam-se à liberação de três diretores eleitos para atuação sindical, no limite de um por empresa.
- Protocolares: As partes procurarão soluções conciliatórias para o cumprimento da Convenção, evitando-se tanto quanto possível a interposição de reclamatórias.
- Econômicas: O adicional noturno será de 25% sobre a hora diurna.
- Sociais: As empresas obrigam-se à dispensa do trabalho por quatro dias no caso de morte de ascendente ou descendente.
- Previdenciárias: As empresas recolherão o equivalente a 1% do salário mínimo, por empregado, para que o sindicato mantenha apólice de seguro de vida aos empregados.

# 12 DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO ESTRATÉGICA

Marcia Aparecida Zampier

Silvio Roberto Stefano

Castillo e Pastor (2003) afirmam em suas pesquisas, nas organizações espanholas, que é fundamental a modernização do planejamento contingente da direção dos recursos humanos. Os sistemas de recursos humanos podem contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010), a abordagem diagnóstica começa examinando as condições das empresas. As condições de interesse particular para a administração de RH encontram-se em três amplas categorias: ambiente externo, ambiente organizacional e situação dos empregados.

**Ambiente Externo (macro e micro ambiente):** As ações da administração de RH são profundamente influenciadas por condições do lado de fora da empresa. Essas condições são muitas e variadas, as mais importantes seriam a crescente pressão da competição, tanto local como global, e o dramático desenvolvimento tecnológico. Além da incessante mudança das políticas governamentais. No ambiente globalizado, as políticas governamentais tendem a ter impacto ainda maior sobre a administração de RH em outros países.

Nos **fatores legais** pode-se analisar: alterações na Constituição Federal, mudanças na CLT, Acordos Coletivos e Individuais de trabalho; Alterações nas Normas Regulamentadoras - NRS; Nova Lei de Estágio; Licença Maternidade 6 meses; Lei Menor Aprendiz; Assédio Moral; P.L.R. (Acordos Coletivos); Cotas P.N.E. – Portadores de Necessidades Especiais, etc.

Em **fatores políticos** é interessante verificar: Esfera Municipal - monopólio (supermercados, transporte coletivo); Falta concurso público; Mudança de Governo; Incentivos para novos empreendimentos; Lei “Seca” (bares, restaurantes); Fiscalização Municipal; Associações Comerciais. Esfera Estadual: Mudança de governo; Reajustes salariais; Novos cargos comissionados; Impostos e Incentivos. Esfera Federal: Impostos IPI; Investimentos PAC; Bolsas de estudo e trabalho.

Os **fatores sociais** destacam-se: Reintegração dos Presidiários; Projetos de Acessibilidade; Responsabilidade Socioambiental Organizacional; Inclusão social;

Migração regional; Voluntariado; Educacional: centros de formação; Aumento da Escolaridade; Aumento da Faixa Etária da população, etc.

Os **fatores econômicos** são de suma importância para qualquer organização, os principais a serem analisados em relação a gestão de pessoas são: Aumento da renda do trabalhador; Inflação (aumento ou queda); Taxa Selic/juros; Cotações de Moedas; Financiamentos empresa e população; Maior parcelamento de Prestações; Aumento Classe C; Aumento Consumo, etc.

Os **fatores culturais** são: Crenças (trabalho ou não sábados); Roupas, tatuagens, linguagem; alimentação, bebidas, etc. **Fatores tecnológicos** podem afetar diretamente o negócio dependendo do ramo de atividade empresarial como: aumento da robotização, automatização, Globalização; Redes sociais; Novos empregos, postos de trabalho com maior qualificação; Novos hardwares e softwares; Treinamento a Distância; etc.

Por fim, em **fatores ambientais** pode-se observar: desastres ambientais (tsunami Japão, Furacões, Vulcão no Chile; Clima favorável ou não (seca, chuva, frio, calor); Sustentabilidade Ambiental, Social e Econômica; Novos empregos no 3 setor, área ambiental, social; Novos empreendimentos; Novas legislações ISO 14000, 26000, etc.

**Ambiente Organizacional:** Várias condições organizacionais afetam diretamente as decisões na área de RH: as estratégias e os objetivos da empresa, a situação financeira, a tecnologia e a cultura organizacional, por exemplo. A natureza dessas condições específicas influenciam as decisões tomadas pelos administradores de RH.

**Situação dos empregados:** Os empregados de uma organização diferem entre si por suas habilidades, experiências, necessidades, atitudes e motivação. Saber como são os indivíduos que formam a massa de trabalho é fundamental para quase todas essas ações. Os executivos devem levar em conta essas características na hora de estabelecer objetivos e decidir sobre as atividades de RH.

As atividades de RH podem afetar o ambiente externo (como uma mudança no mercado de trabalho com um aumento de oferta de empregos), o ambiente organizacional (tal como a identificação da estratégia mais adequada às habilidades e motivação dos funcionários) e os empregados individualmente.

## 12.1 INDICADORES

As organizações podem medir várias características de seus empregados. Os profissionais de RH fornecem as orientações que determinam o que e como medir. Tais informações são importantes para o atingimento das metas organizacionais e dos funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Dentre os principais indicadores para a área de RH encontram-se: desempenho, produtividade, treinamentos, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho, comprometimento, acidentes de trabalho, pesquisas de clima organizacional e de qualidade de vida no trabalho.

É relevante fazer uma análise na descrição e avaliação de cargos e salários (interno e externo), o mesmo em relação aos benefícios sociais oferecidos aos colaboradores (legais e espontâneos); analisar o acordo coletivo e convenção coletiva de trabalho; as políticas de recursos humanos sobre: treinamento, salários, contratação, demissões, promoções, benefícios, etc. Verificar a sistemática de avaliação de desempenho; programas de higiene e segurança no trabalho e integração de novos colaboradores.

## 12.2 PONTOS FORTES X PONTOS A MELHORAR

Oliveira (1997) destaca que, na análise interna da organização, são determinados os pontos fortes - vantagens controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fracos (a melhorar) – que são as desvantagens controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.

Nesse item, deve-se levantar todos os pontos fortes e fracos da organização no que diz respeito à gestão de pessoas. Verifica-se quais as políticas adotadas pela empresa e a satisfação dos funcionários para com elas. Aquelas em que os funcionários estão satisfeitos devem ser fortalecidas, ou seja, mantidas. E, aquelas que forem consideradas fracas devem ser analisadas e melhoradas, não apenas para satisfação dos seus colaboradores, mas também como forma de obter vantagem competitiva no mercado, diferenciando-se pela excelência de sua mão-de-obra.

Alguns exemplos de Pontos Fortes e Pontos a Melhorar em uma empresa do setor industrial de Guarapuava, no ano 2011:

### Pontos Fortes

- a) Higiene e segurança (possui programas estruturados e ativos);
- b) Clima organizacional (pesquisa realizada com fatores entre bom e ótimo);
- c) Plano de cargos e salários (estruturado com critérios estabelecidos e práticos).

### Pontos A Melhorar

- a) Falta de planejamento de R.H. (contrata-se e demite-se sem planejamento a longo prazo);
- b) Recrutamento não estruturado (sem divulgação e captação de talentos);
- c) Processo de seleção (realiza-se somente entrevista sem formalização e critérios estabelecidos);
- d) Falta da descrição de cargos (não atualizada e sem distribuição correta de atividades);
- e) Treinamento de novos funcionários (não é estruturado, somente os funcionários mais velhos ensinam os contratados);
- f) Processo demissional (não existe entrevistas demissionais, relatórios, formalização de informações);
- g) Rotatividade (acima de 30% ano);
- h) Avaliação de desempenho (não existe formalização, periodicidade, critérios estabelecidos, *feedback*, etc).

## 12.3 GESTÃO DE PESSOAS: CONTROLE X COMPROMETIMENTO

É relevante destacar que existem duas posições sobre o ser humano no trabalho, como proposto por Anthony *et al* (1996), apud Albuquerque (2002):

- a) **Concepção Tradicional (Estratégia de Controle):** ser humano como fator de produção, como mais um recurso e como número;
- b) **Concepção Transformada (Estratégia de Comprometimento):** ser humano como pessoa, como parceiro efetivo na busca dos objetivos organizacionais e de agregação de valor à sociedade.

Essas visões devem ser consideradas e afetam profundamente a forma da realização da gestão estratégica de pessoas nas organizações. O quadro 12.1 apresenta uma síntese dessas concepções.

## QUADRO 12.1 – Concepção Tradicional X Transformada de Modelos de Gestão de Pessoas

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	ESTRATÉGIA DE CONTROLE (CONCEPÇÃO TRADICIONAL)	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO (CONCEPÇÃO TRANSFORMADA)
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar - <i>empowerment</i>
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
REALIZAÇÃO DO TRABALHO	Individual	Em grupo
SISTEMA DE CONTROLE	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
NÍVEL DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO REQUERIDO	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
RELAÇÕES EMPREGADOR-EMPREGADO	Independência	Interdependência, confiança mútua
RELAÇÕES COM SINDICATOS	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NAS DECISÕES	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
<b>POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS</b>		
CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	ESTRATÉGIA DE CONTROLE (CONCEPÇÃO TRADICIONAL)	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO (CONCEPÇÃO TRANSFORMADA)
CONTRATAÇÃO	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
TREINAMENTO	Visa o aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
CARREIRA	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis. De longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
SALARIAL	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre eles

INCENTIVOS	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais
------------	-------------------------------	--

Fonte: Albuquerque (2002, p. 39).

Na concepção tradicional, a estrutura organizacional caracteriza-se por apresentar uma alta hierarquização, onde o pensar e o fazer ocupam posições distintas entre si. A produção é em massa e a organização do trabalho apóia-se na especialização, o trabalho é realizado individualmente e o sistema de controle do trabalho é enfatizado de forma explícita.

A concepção transformada, por sua vez, apresenta um sistema onde os níveis hierárquicos são reduzidos, incentiva-se a redução de chefias intermediárias e busca uma interação entre o pensar e o fazer. A produção organiza-se de forma mais flexível, exigindo menos especialização e conseqüentemente um enriquecimento do trabalho e em grupo, onde o controle se dá implicitamente pelo próprio grupo.

O nível de educação e formação, requerido na concepção tradicional, era mínimo, suficiente para lidar com um trabalho automatizado e especializado. A política de emprego focada no cargo estimula um emprego a curto prazo. Na concepção transformada, o nível de formação é alto, coerente com as demandas necessárias para a realização de um trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia; o foco está no encarreamento flexível, enfatizado em um emprego a longo prazo.

As relações de trabalho, na forma controlada, eram de independência para quem empregava, visto que o ser humano era facilmente substituído, o que na forma comprometida se dá de outra maneira, pois passa a existir uma relação de confiança mútua e de interdependência. A participação dos empregados nas decisões da organização é alta e as relações sindicais buscam o diálogo e a convergência de interesses na estratégia de comprometimento, enquanto uma baixa participação nas decisões e um sindicato mais voltado à divergência de interesses são observados na concepção tradicional (ALBUQUERQUE, 2002).

As políticas de Recursos Humanos, na antiga concepção, orientam-se na estrutura de cargos vigentes, com foco de curto prazo e carreiras rígidas. Na nova concepção, o foco está na valorização dos talentos na empresa e na criação de condições favoráveis à motivação individual; investe-se na construção da carreira,

sendo esta flexível e passível de mudança, além de oferecer incentivos atrelados a resultados (ALBUQUERQUE, 2002).

As características da concepção transformada envolvem as principais políticas de gestão de pessoas que as organizações devem possuir: contratação de pessoal (perfil desejável, recrutamento e seleção para uma visão de carreira), treinamento e desenvolvimento (de forma ampla e abrangente), carreira (flexível, longo prazo e ampla), progressão salarial (baseada em competências, habilidades e entregas de resultados), incentivos (grupais, simbólicos e reconhecimento).

Albuquerque (2002) enfatiza a importância da estratégia de recursos humanos baseada na concepção transformada ou de comprometimento, ao invés da concepção tradicional ou de controle, considerando as pessoas como parceiros da organização, como um investimento para conseguir melhores resultados empresariais. Afirma também que a participação no processo de formulação estratégica é condição fundamental para a obtenção do comprometimento das pessoas sobre os objetivos organizacionais.

#### 12.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO GP E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

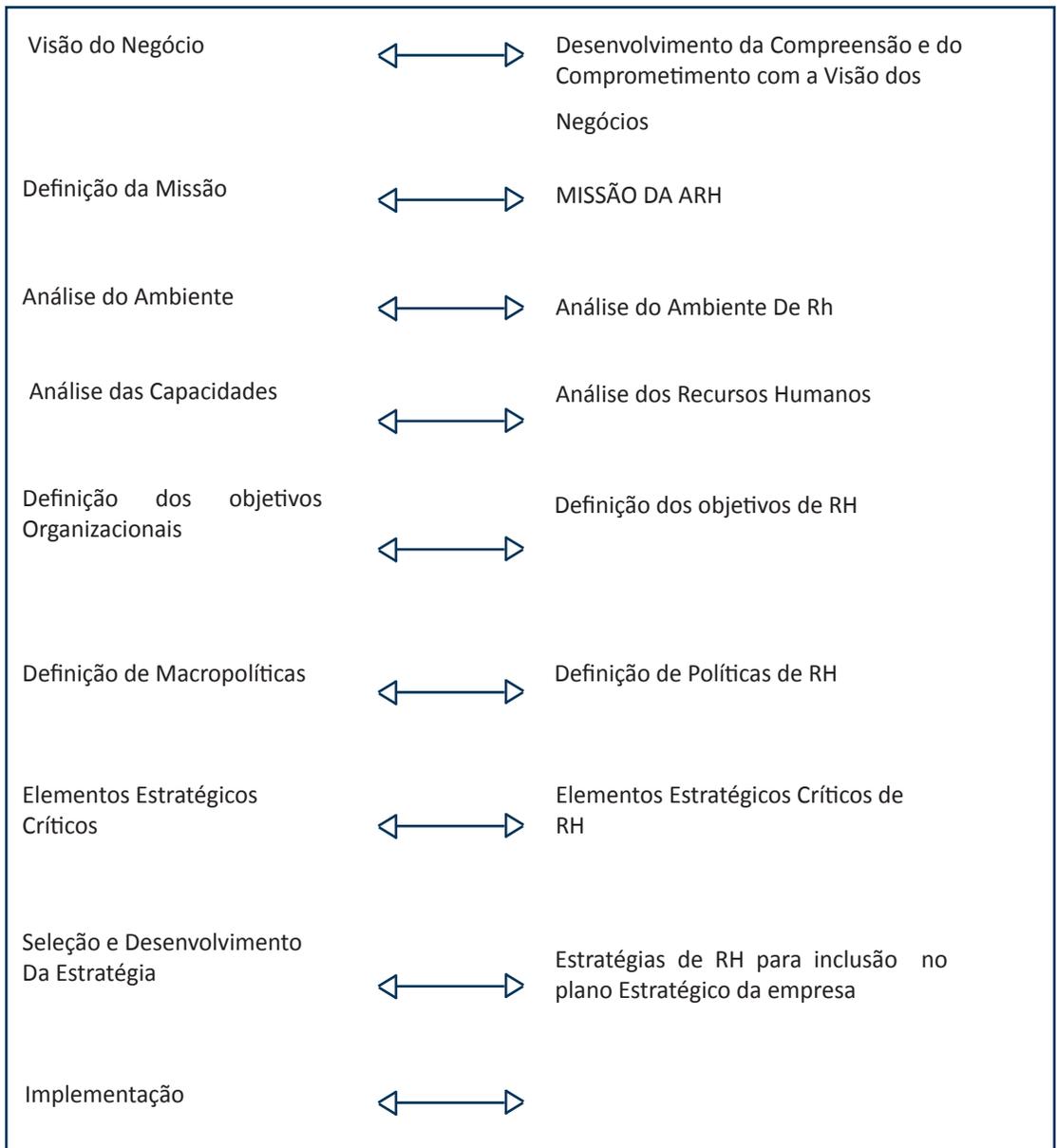
Castillo e Pastor (2003) entendem que a estratégia de recursos humanos é um conjunto de processos dirigidos e atividades compartilhadas pelos funcionários que permitem resolver os aspectos do negócio relativos as pessoas, e estas trabalham para ajudar a conseguir os objetivos da organização.

Deve-se considerar que o processo de gestão estratégica envolve a visão, a formulação, a implementação e a avaliação de resultados, coloca-se em evidência várias questões ligadas com o lado humano da organização (ALBUQUERQUE, 2002), apud STEFANO, GONÇALVES E VALORI (2011).

A base para a formulação da estratégia é o processo de planejamento estratégico, sendo que normalmente envolvem decisões de alto impacto e despendem grande volume de recursos na busca dos objetivos globais da empresa. Trata-se de um processo e não de um plano, uma vez que existe uma sequência interativa de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos e suas estratégias fundamentais.

O quadro 12.2 apresenta as etapas do processo de formulação de uma estratégia organizacional e, ao seu lado, concomitantemente, a estratégia da ARH.

## Quadro 12.2 – INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE RH NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA



Fonte: ALBUQUERQUE (2002, p. 41) apud STEFANO, GONÇALVES E VALORI (2011, p. 333).

Nesse sentido, as estratégias da empresa e de recursos humanos devem estar integradas, onde as análises dos fatores externos e internos dão suporte aos objetivos globais da organização.

É relevante o *feedback* ou retroalimentação contínua de informações entre as diversas etapas do processo de formulação e implementação das estratégias.

Castillo e Pastor (2003) afirmam que a metodologia para o trabalho das estratégias de recursos humanos envolvem: as análises estratégicas (objetivos de RH, Análises Internas e Análises Externas); A formulação do planejamento estratégico de RH (planos de ações); e Implantação Estratégica (execução dos planos, controle e autoria de recursos humanos).



# 13 TÓPICOS AVANÇADOS EM GESTÃO DE PESSOAS

Marcia Aparecida Zampier

## 13.1 ROTINAS E CÁLCULOS TRABALHISTAS – FOLHA DE PAGAMENTO

### 13.1.1 Proventos

#### 13.1.1.1 Salário

De acordo com Oliveira (2010, p. 44), salário é “a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado”. Ele pode ser pago mensal, quinzenal, semanal ou diariamente.

O pagamento mensal deve ser efetuado até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido, de acordo com o art. 459, § 1º, da CLT, alterado pela Lei 7.855/89.

#### 13.1.1.2 Adicionais

##### 13.1.1.2.1 Insalubridade

Segundo Oliveira (2010, p. 49), serão consideradas atividades insalubres “aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos”.

Grau mínimo	Grau médio	Grau máximo
10% salário mínimo	20% salário mínimo	40% salário mínimo

Algumas convenções determinam que a base de cálculo do adicional de insalubridade é o piso da categoria, devendo ser respeitada.

**Ex.:** Um funcionário que receba um salário base de R\$ 800,00 e trabalhe em ambiente insalubre (20%), deverá receber, além do seu salário, mais R\$ 109,00 de

insalubridade. Esse adicional inclusive deve fazer parte do cálculo de férias e 13º salário.

#### 13.1.1.2.2 Periculosidade

São consideradas atividades perigosas aquelas que, “por sua natureza ou métodos de trabalho, impliquem o contato permanente com inflamáveis ou explosivos, em condições de risco acentuado” (OLIVEIRA, 2010, p. 51). Esse percentual corresponde a 30% do salário do funcionário.

**Ex.:** Um funcionário que tenha um salário base de R\$ 1.000,00 receberá de periculosidade R\$ 300,00.

#### 13.1.1.2.3 Noturno

Trabalho executado entre as 22 horas de um dia às 5 horas do dia seguinte, para trabalhadores urbanos. Para trabalhadores na agricultura, o horário é das 21 horas às 5 horas. Para trabalhadores, na pecuária, é das 20 horas às 4 horas do dia seguinte.

Cada hora trabalhada durante o período noturno será paga com um acréscimo de 20%.

Uma hora noturna não equivale a 60 minutos, mas sim a 52 minutos e 30 segundos, salvo para os rurais, que será de 60 minutos mesmo.

**Ex.:** Um funcionário que trabalha 220 horas por mês e recebe um salário de R\$ 1.200,00, sempre que trabalhar durante a noite, deverá receber o adicional noturno. Para fazer o cálculo precisamos saber o valor de sua hora diurna para depois calcular o valor de sua hora noturna. Sua hora de trabalho diurna corresponde a:  $1200/220 = 5,46$ . Já sua hora noturna equivale a:  $1200/220 + 20\% = 6,55$  ou  $5,46 + 20\% = 6,55$ . Para calcular o adicional basta que saibamos quantas horas noturnas o funcionário realizou durante o mês.

#### 13.1.1.2.4 Hora Extra

Segundo Oliveira (2010, p. 45):

A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de duas horas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante acordo coletivo ou convenção coletiva de trabalho, devendo obrigatoriamente o empregador pagar, pelo menos, mais 50% sobre a hora normal.

Quando o funcionário recebe adicional noturno, insalubridade ou periculosidade, esses adicionais farão parte da base para o cálculo das horas extras. Portanto, primeiramente calcula-se os adicionais, depois, calcular as horas extras.

**Ex1.:** Um funcionário que ganha R\$ 1000,00 por mês e realizou 10 horas extras diurnas, com acréscimo de 50%, deverá receber quanto de horas extras?

Primeiramente calculamos o valor de sua hora de trabalho:  $1000/220 = 4,55$ .

Depois aplicamos o percentual de 50% =  $4,55 + 50\% = 6,83$ .

Daí multiplicamos pela quantidade de horas extras realizadas no mês:  $6,83 \times 10 = 68,33$ .

**Ex. 2:** Caso esse mesmo funcionário também receba periculosidade de 30%, qual o valor de suas horas extras?

Primeiro calculamos o valor da periculosidade:  $1000 \times 30\% = 300,00$

Somamos a periculosidade ao valor do seu salário base =  $1.300,00$

Calculamos o valor de sua hora de trabalho:  $1300/220 = 5,91$ .

Agora aplicamos o percentual de 50%:  $5,91 + 50\% = 8,87$ .

Multiplicamos esse valor por 10 =  $8,87 \times 10 = 88,70$ .

#### 13.1.1.2.5 Descanso Semanal Remunerado (DSR)

Entende-se, por descanso semanal remunerado, os domingos e feriados. Os quais devem ser pagos normalmente como se o funcionário tivesse trabalhado.

Para os mensalistas, o valor do DSR já vem englobado em seu salário mensal. Para os diaristas ou horistas a remuneração do repouso equivale a um dia normal de trabalho. Sendo a jornada variável, a remuneração corresponderá a 1/6 do total das horas trabalhadas durante a semana.

**Ex.:** Um empregado que trabalha 220 horas por mês, num mês com 30 dias corridos, 25 dias úteis e 5 feriados, com salário de R\$ 1.000,00. Calcule as horas trabalhadas e o DSR. Horas trabalhadas:  $220/30 \times 25 = 183,33$ . DSR:  $220/30 \times 5 = 36,67$ . Valores das horas trabalhadas:  $1000/220 \times 183,33 = 833,32$ . Valor do DSR:  $1000/220 \times 36,67 = 166,68$ .

#### 13.1.1.2.6 Reflexos das comissões, das horas extras e do adicional noturno no DSR

Comissões auferidas no mês / nº dias úteis (inclusive sábados) x nº de DSR

Horas extras / nº dias úteis (inclusive sábados) x nº de DSR

Adicional noturno do mês / nº dias úteis (inclusive sábados) x nº de DSR

**Ex.:** mês de 30 dias corridos = 25 dias úteis e 5 DSR ó  $5/25 = 0,2$  ó 20% = reflexo sobre os adicionais p/ DSR.

Um funcionário que ganha R\$ 1.000,00 por mês e realizou 10 horas extras diurnas com acréscimo de 50%, deverá receber quanto de reflexos sobre as horas extras?

Primeiramente calculamos o valor de sua hora de trabalho:  $1000/220 = 4,55$ .

Depois aplicamos o percentual de 50% =  $4,55 + 50\% = 6,83$ .

Daí multiplicamos pela quantidade de horas extras realizadas no mês:  $6,83 \times 10 = 68,33$ .

O valor dos reflexos sobre as horas extras será:  $68,33 \times 20\% = 13,67$ .

#### 13.1.1.3 Salário-Família

É uma importância paga, mensalmente, pela empresa, junto com o salário do empregado e, de acordo com as regras da previdência social, somente tem direito os empregados que tiverem filhos até 14 anos ou inválidos e que recebam salários inferiores aos estabelecidos pela previdência e atualizados anualmente.

Para que o funcionário recebe o salário-família, precisa entregar à empresa, cópia da certidão de nascimento dos filhos e, também, das carteirinhas de vacinação, para crianças até 6 anos e, comprovação semestral de frequência à escola dos filhos, entre 7 e 14 anos (OLIVEIRA, 2010).

#### 13.1.2 Descontos

##### 13.1.2.1 INSS

O empregador deve descontar o INSS de cada empregado, mensalmente, em folha de pagamento, em percentuais que variam de 8%, 9% e 11%, de acordo com o salário de contribuição determinado pela previdência social e atualizado anualmente (Ver tabela referente ao ano de 2011, adiante neste capítulo).

Segundo Oliveira (2010, p. 53), o INSS incide sobre: “o salário mais horas extras, adicional de insalubridade, periculosidade, adicional noturno, diárias para viagem acima de 50% do salário percebido, 13º salário e outros valores admitidos em lei pela previdência social”.

#### 13.1.2.2 IRRF

Segundo Oliveira (2010, p. 58), a tributação do imposto de renda sobre os rendimentos do trabalho assalariado incidem sobre: “salários, ordenados, subsídios, honorários, adicionais, vantagens, abonos, bonificações, gorjetas, gratificações, 13º salário, prêmios, participação nos lucros e resultados, comissões, vantagens por transferência de local de trabalho” entre outros.

Assim sendo, o IRRF sobre os rendimentos será calculado mensalmente de acordo com tabela específica da receita federal, disponibilizada em seu site e apresentada adiante, neste capítulo.

#### 13.1.2.3 Vale Transporte

O desconto do vale transporte corresponde a 6% do salário base do funcionário. O valor excedente do transporte será pago pela empresa.

**Ex.:** Um funcionário que receba um salário de R\$ 750,00 poderá ter no máximo um desconto de R\$ 45,00 referente a vale transporte.

#### 13.1.2.4 Faltas Injustificadas

O empregado que faltar injustificadamente durante o mês receberá o seu salário proporcional aos dias trabalhados.

O cálculo deverá ser feito da seguinte forma:  $\text{salário base} / 30 \text{ dias do mês} = 1 \text{ dia de trabalho}$ , o qual corresponde a 1 dia de falta.

Além do dia que o funcionário faltou, a empresa pode descontar do funcionário o seu DSR daquela semana, dependendo da política adotada pela empresa.

**Ex.:** Um funcionário mensalista com um salário de R\$ 1000 faltou numa segunda-feira, sem justificativa, e a empresa resolveu descontar além do dia que faltou, mais o seu dsr. Efetue os cálculos das faltas.

Horas trabalhadas:  $220/30 = 7,33 \times 24 = 176$  ó  $1000/220 \times 176 = 800,00$

Horas DSR:  $220/30 \times 4 = 29,33$  ó  $1000/220 \times 29,33 = 133,32$ .

Horas Faltas:  $7,33$  ó  $1000/220 \times 7,33 = 33,31$

Horas DSR faltas:  $7,33$  ó  $1000/220 \times 7,33 = 33,31$

### 13.1.2.5 Contribuição Sindical

Os empregadores são obrigados a descontar na folha de pagamento de seus colaboradores a contribuição sindical, a qual deve ser repassada aos sindicatos de cada categoria profissional. Esse desconto ocorre anualmente, no mês de março, e corresponde a um dia de serviço (OLIVEIRA, 2010).

Os empregados que forem admitidos, após o mês de março, e que ainda não recolheram a devida contribuição, sofrerão o desconto no mês subsequente ao da admissão.

**Ex.:** Um empregado que percebe um salário de R\$ 1.500,00 terá que pagar a contribuição sindical no mês de março. Qual será o valor desse desconto?

$1500 / 30 = 50,00$  de contribuição sindical.

### 13.1.3 Tabelas ano base 2011 – Atualizadas anualmente

#### 13.1.3.1 Salário Mínimo

Ano Base	Vlr.
2011	545,00

#### 13.1.3.2 Salário Família

Salário Base	Vlr.
Até 573,91	29,43
De 573,92 a 862,60	20,74

Esses valores são válidos para cada filho de até 14 anos ou inválidos de qualquer idade.

#### 13.1.3.3 Contribuição Previdenciária

Salário de Contribuição	Alíquotas
Até 1.107,52	8%
De 1.107,53 a 1.845,87	9%
De 1.845,87 a 3.691,74	11%

FONTE: Portaria Interministerial MF/MPS 407/2011, de 14 DE JULHO DE 2011 - DOU DE 19/07/2011.

Teto de contribuição de INSS = 406,09 ó 3.691,74 x 11%

### 13.1.3.4 IRRF

Base de Cálculo em R\$	Alíquota %	Parcela a Deduzir do Imposto em R\$
Até 1.499,15	-	-
De 1.499,16 até 2.246,75	7,5	112,43
De 2.246,76 até 2.995,70	15	280,94
De 2.995,71 até 3.743,19	22,5	505,62
Acima de 3.743,19	27,5	692,78

A dedução por dependente é de R\$ 150,69.

### 13.1.3.5 FGTS

A empresa deposita mensalmente 8% da remuneração do funcionário em sua conta de FGTS na CEF.

### 3.1.4 Exemplo

1. Como funcionário da empresa Beta, Pedro tem um salário base de R\$ 4.000,00 mais o adicional de periculosidade, por trabalhar em área de risco. Ele não recebe horas extras porque a empresa trabalha com banco de horas. Pedro tem como dependentes a esposa, 1 filho de 10 anos e 1 filho de 22 anos que é estudante universitário e não trabalha. Como Pedro reside próximo à empresa não faz uso de vale transporte. Calcule a folha de pagamento do mês de julho considerando que Pedro fez uma retirada de R\$ 600,00 como adiantamento salarial.

FOLHA DE PAGAMENTO 07/11			
DESCRIÇÃO	REF.	VENCIMENTOS	DESCONTOS
Horas trabalhadas	190,67	3.466,73	
Horas DSR	29,33	533,27	
Adic. Periculosidade	30%	1.200,00	
Adiantamento Salarial			600,00
INSS	11%		381,42
IRRF	27,5%		508,01
		5.200,00	1.489,43
	➤	<b>VALOR LÍQUIDO A RECEBER</b>	<b>3.710,57</b>

Salário Base	Base Cálculo INSS	INSS do Mês	Base Cálculo FGTS
4.000,00	3.467,40	381,42	5.200,00
FGTS do Mês	Base Cálculo IRRF	Faixa IRRF	IRRF do Mês
416,00	4.818,58	27,5%	508,01

### **Demonstração dos cálculos realizados para elaboração da folha de pagamento;**

#### **Proventos: 5.200,00**

Horas trabalhadas =  $220/30 \times 26 = 190,67$  ó  $4000/220 \times 190,67 = 3.466,73$

Horas DSR =  $220/30 \times 4 = 29,33$  ó  $4000/220 \times 29,33 = 533,27$

Adic. Periculosidade =  $4000 \times 30\% = 1.200,00$

#### **Descontos: 1.489,43**

Adiantamento salarial = 600,00

INSS:  $3.467,40 \times 11\% = 381,42$

IRRF:  $5.200 - 381,42 = 4.818,58$  ó  $150,69 \times 3 = 452,07$  ó  $4.818,58 - 452,07 = 4.366,51$  ó  $4.366,51 \times 27,5\% - 692,78 = 508,01$ .

#### **Pagamento do Pedro: 3.710,57**

#### **FGTS do Pedro: $5.200 \times 8\% = 416,00$**

### 13.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Bohlander, Snell e Sherman (2005) relatam que a gestão de pessoas internacional coloca maior ênfase em funções e atividades como transferência, orientação e serviços de tradução, para facilitar a adaptação dos funcionários a um ambiente novo e diferente, fora de seu país. A assistência aos funcionários nas questões fiscais, movimentação bancária, administração de investimentos, aluguel de casa enquanto estão a serviço da empresa e a coordenação das visitas ao país de origem também são oferecidas pelo departamento de recursos humanos.

Para abordar esse tema, é importante apresentar algumas explicações de termos utilizados como:

**a) Expatriados ou cidadãos do país de origem:** funcionários do país natal que são enviados para tarefa internacional;

- b) Cidadãos do país anfitrião:** funcionários que são nativos do país anfitrião;
- c) País anfitrião:** país em que uma corporação internacional opera;
- d) Cidadãos de outros países:** funcionários que são naturais de um país que não o país de origem ou do país anfitrião;
- e) Gerente global:** gerente preparado para dirigir um negócio internacional;
- f) Autorização para trabalhar ou visto:** documento do governo concedendo ao indivíduo estrangeiro o direito de procurar emprego;
- g) Repatriação:** processo de transição de funcionários, ao retornarem de uma missão internacional.

Como funcionam os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração internacional?

Há três fontes de contratação de funcionários para o preenchimento de cargos nas operações internacionais. A primeira delas é a empresa enviar profissionais de seu país de origem, são os expatriados. Em segundo lugar, pode contratar entre os cidadãos do país anfitrião e a terceira opção é contratar cidadãos de outros países. Cada uma dessas três fontes de contratação de profissionais no exterior apresenta vantagens e desvantagens, como se verifica no quadro 13.1.

### QUADRO 13.1 – Comparação das Vantagens nas fontes no Exterior

Cidadãos do país anfitrião	Cidadãos do país de origem	Cidadãos de outros países
Custo menor	Talento disponível dentro da própria empresa	Experiência ampla
Preferência de governos do país anfitrião	Maior controle	Visão internacional
Conhecimento profundo do ambiente e da cultura	Experiência na empresa	Domínio de várias línguas
Facilidade da língua	Mobilidade	
	Experiência fornecida a executivos corporativos	

FONTE: Bohlander, Snel e Sherman (2005, p. 439).

Nos estágios iniciais da expansão internacional, as organizações, muitas vezes, enviam expatriados para estabelecer atividades e para trabalhar com governos locais. Nos estágios posteriores da internacionalização, a tendência é passar gradativamente a contratar mais cidadãos do país anfitrião.

Com relação ao recrutamento, praticamente todos os países têm restrições a empregar estrangeiros ou a dar vistos de trabalho a eles. No nível de executivos, as empresas recorrem a agências de “*headhunters* ou caça-talentos”. Para cargos de menor nível, os procedimentos são mais informais.

O processo de seleção para posições internacionais deve enfatizar fatores diferentes de emprego, dependendo da extensão do contato exigido com a cultura local e do grau em que o ambiente estrangeiro difere do ambiente doméstico.

Uma das tarefas mais difíceis que muitas empresas enfrentam é encontrar funcionários capazes de atender às demandas do trabalhar em um ambiente estrangeiro. Há várias etapas envolvidas na seleção desses indivíduos, como por exemplo:

- a) Auto-seleção:** em que os funcionários devem pensar nos prós e contras das atribuições internacionais, avaliando se esse trabalho deve ou não fazer parte de sua carreira profissional, candidatando-se então à uma vaga no exterior;
- b) Criar um cadastro de candidatos:** a empresa reúne os dados dos candidatos para posições internacionais, os quais devem conter: disponibilidade, domínio de línguas estrangeiras, preferências por país e habilidades;
- c) Acesso a habilidades básicas:** os gerentes devem avaliar cada candidato quanto ao preparo técnico e gerencial para executar a tarefa;
- d) Maior acesso a habilidades e a atributos:** incluem: flexibilidade, maturidade e estabilidade emocional, empatia pela cultura, domínio da língua, habilidades de

comunicação, desembaraço e iniciativa, habilidades diplomáticas, competência técnica e experiência profissional e internacional.

Os métodos de seleção mais usados pelas corporações que operam internacionalmente são entrevistas, centros de avaliação e testes. Algumas entrevistam também os cônjuges dos funcionários, antes de escolhê-los.

O conteúdo dos programas de treinamento e desenvolvimento que preparam funcionários para trabalhar no exterior envolvem: treinamento de língua estrangeira, treinamento cultural, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de carreira e administração da vida pessoal e familiar.

Muitas empresas também adotam programas de desenvolvimento destinados especificamente a facilitar a repatriação para ajudar os funcionários a se ajustarem à vida no país natal e também para assegurar que o conhecimento e a experiência do expatriado sejam plenamente utilizados quando de sua volta ao país de origem.

Com relação à avaliação de desempenho dos expatriados, deve ser realizada no país de origem e no país anfitrião e normalmente, utiliza-se da avaliação de 360 graus, a qual avalia o aprendizado individual e o organizacional durante o período de trabalho do funcionário no estrangeiro.

Quanto à remuneração, em culturas individualistas, como a norte-americana, os planos de remuneração muitas vezes enfocam o desempenho e a realização individuais. Entretanto, em culturas orientadas coletivamente, como as do Japão e Taiwan, os planos de pagamento focalizam mais a equidade interna e as necessidades pessoais. Assim, os planos de pagamentos podem diferir com base em uma dimensão cultural: o individualismo, como se constata no quadro 13.2.

**QUADRO 13.2 – Individualismo e Estratégias de Remuneração**

Individualismo	Valores dominantes	Aspectos corporativos	Estratégias de Remuneração	Países de amostra
<b>ALTO</b>	Realização pessoal	As organizações não são compelidas a zelar pelo bem estar total dos funcionários	Remuneração por desempenho	Estados Unidos
	Egoísmo		Recompensas por realização individual	
	Independência		Ênfase na equidade externa	Grã-Bretanha
	Atribuições individuais	Os funcionários cuidam de interesses individuais	Recompensas extrínsecas como indicadores importantes do sucesso pessoal	Canadá
	Lócus interno do controle		Ênfase em objetivos de curto prazo	
	Crença na criação do próprio destino	Sistemas explícitos de controle necessário para assegurar o cumprimento e evitar grandes desvios das normas organizacionais	Tentativas feitas para identificar as contribuições individuais	Nova Zelândia
	Relacionamento funcional			
<b>BAIXO</b>	Realização de equipe	Organizações comprometidas com um alto nível de envolvimento na vida pessoal dos trabalhadores	Desempenho do time como critério importante	Cingapura
	Sacrifício pelos outros		Pagamento por tempo de serviço utilizado	Coréia do Sul
	Dependência do grupo social		Recompensas intrínsecas essenciais	
	Atribuições de grupo	Fidelidade à empresa	Equidade interna como a chave na orientação das políticas de remuneração	Indonésia
	Lócus externo de controle	Sistemas de controle normativos, em vez de formais, para assegurar o cumprimento das normas		
	Crença na mão do destino			
	Relacionamento moral			

FONTE: Bohlander, Snel e Sherman (2005, p. 457).

## CONCLUSÃO

Este livro surgiu da necessidade de abordar em um único material, o máximo do conteúdo e de qualidade de gestão de pessoas e talentos. Em momento algum pretende substituir outros da área, afinal, sua criação está atrelada ao Projeto TIC's – Tecnologia, Informação e Comunicação, da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste, em parceria com a UAB – Universidade Aberta do Brasil, com o intuito de reunir os vários aspectos relacionados à Gestão de Pessoas, os quais estão contemplados em diversos cursos de Graduação e Pós-Graduação da UNICENTRO e diversas outras Instituições de Ensino Superior.

Os resultados apresentados nessa obra foram relevantes por tratar de forma teórica e prática os principais aspectos da gestão de pessoas e talentos nas diversas organizações públicas e privadas, com casos e exercícios de empresas sediadas no Estado do Paraná.

Assim sendo, encerramos este livro com o sentimento de dever cumprido, pois em seus 13 capítulos procuramos repassar conhecimentos adquiridos ao longo de nossas vidas profissionais, acadêmicas, de docência e pesquisa, proporcionando uma visão panorâmica e integrada da área de Gestão de Pessoas e suas atribuições.



## REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. LOPES. **T&D, Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 35-50.

ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. Porto alegre: Bookman, 2005.

ARAÚJO, L. C. G. de **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BASTOS, A. V. B. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BASTOS, L. E. M. **Avaliação do e-learning corporativo no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Salvador/BA, 2003.

BEER, M.; WALTON, R. E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: **Gestão de pessoas, não de pessoal – os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. Garden city, NY: Doubleday, 1966.

BERNARDIM, M. L. **As conquistas dos trabalhadores de Guarapuava no plano das negociações coletivas dos últimos dez anos**. Monografia (Especialização) – Unicentro. Guarapuava, PR., 1994.

BITENCOURT, C. (org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. volume 1. São Paulo: Gente, 2002.

BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. volume 2. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Organograma do Ministério**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/institucional/organograma-do-ministerio.htm>. Acesso em: 29 set. 2011.

BRASIL. Lei 11.648, de 31 mar. 2008. **Dispõe sobre o reconhecimento formal das centrais sindicais para os fins que especifica, altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências**.

CAGED, 2011. CADASTRO GERAL DE EMPREGOS. [www.caged.gov.br](http://www.caged.gov.br) perfil do município. <data de acesso: 10/04/2011>

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. V. 1. São Paulo: Cengage, 2011.

CASTILHO, M. A. S.; PASTOR, E. M. A. **Dirección de recursos humanos: Um enfoque estratégico.** Madrid: McGraw Hill, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 7. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campos, 1999.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências.** São Paulo: Atlas, 1997.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

CURADO, I. B. et al. **A gestão de recursos humanos no interior de São Paulo.** São Paulo: Ed. Senac, 1996.

DECENZO, D.; ROBBINS, S. **Administração de recursos humanos.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEL MOURO, L. G.; STEFANO, S. R. MERCADO DE TRABALHO E EMPREGABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO EM GUARAPUAVA EM 2011. **Anais... XX Encontro Anual de Iniciação Científica – EAIC**, 2011.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: Contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **O & S**, v. 15, n. 44, p. 129-148, jan./mar. 2008.

DUTRA, J. S. **A gestão da carreira**. In: As pessoas na organização. FLEURY, M. T. (Org.) São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**. São Paulo: Atlas, 2001.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002, pp. 185-216.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e debates atuais**. In: Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FARACO, Maria G. **Recrutamento e seleção de pessoal**. Rio de Janeiro: CNI-SESI e SENAI/DN, 1982.

FELIPINI, D. **E-learning**: O ensino do próximo milênio. 2011. Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learning\\_ensino.php](http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learning_ensino.php)>. Acesso em: 15/10/11.

FERRAZ, C. M. Universidades Corporativas. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Equipes**. v. 2. São Paulo: Gente, 2002, pp. 249-257.

FERREIRA, P. P. **Administração de Pessoal: relações industriais**. São Paulo: Atlas, 1976.

FIOL, C. M. LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 803-813, 1985.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Em busca da competência. In: Eneo: 2004b. **Anais...** Atibaia/SP.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano** – como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

FÜHRER, M. C. A.; FÜHRER, M. R. E. **Resumo de direito do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo : Atlas, 2001.

GOMES FILHO, A. C.; BERNARDIM, M. L. A gestão de recursos humanos em Guarapuava: do perfil necessário aos papéis desempenhados nas empresas. In: **Revista AdmPG Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p 51-58, 2009.

HEILMANN, P. High level competence: A tool for coping with organizational change. **Journal of European Industrial Training**, 2007, v. 31, n. 9, p. 727-741.

HIPÓLITO, J.A.M., **Sistema de recompensas**: uma abordagem atual. In: As pessoas na organização. FLEURY, M. T. (Org.) São Paulo: Gente, 2002.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**. Spring, v. 37, n. 3, p. 164-172, 1987.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: Recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p. 61-92.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

KULLOCK, E. Por que as gerações estão no nosso foco? 2011. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 15/10/11.

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

LOBOS, J. A. **Sindicalismo e negociação**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

LOPES, C.; BARONCELLI, C. **Resultados da Pesquisa Mercer de Benefícios**. São Paulo: 2002.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.  
M. P. S. – Ministério da Previdência Social. <http://www.mps.gov.br/> acesso em 28/11/2011.

MACEDO, G. **Fui demitido: e agora?** – a demissão não é o fim. São Paulo: Maltese, 1992.

MAIA, M. de C.; MEIRELLES, F. de S. Educação a distância: O Caso Open University. **RAE-Eletrônica**, v. 1, n. 1, jan-jun/2002.

MANNRICH, N. (org.). **Constituição federal. Consolidação das leis do trabalho...** 8. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARRAS, J. P. **Capital-trabalho: o desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI**. São Paulo: Futura, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 7.ed. São Paulo: Futura, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 2000.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. São Paulo: Gente, 1995.

STEFANO, S. R. (Org.). **Gestão de Pessoas**: fundamentos e aplicações. Guarapuava: Unicentro, 2011.

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. **Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores**. In: Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. São Paulo, 2003. v. 3. p. 1-20.

MORAN, J. M. **O que é educação a distância**. 2002. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm>>. Acesso em: 15/10/11.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O. I. T - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. 2010. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/>>. Acesso em 3 nov. 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, A. **Manual de descrição de cargos e salários**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, A. de. **Manual de Prática Trabalhista**. 44. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, jul. 2005, p. 399-424.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 2008.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: LTr, 2010.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: Desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 41-63.

PRATES, A. **Gerações baby-boomer, X, Y e Z**: Adriana Prates fala do conflito de gerações nas empresas. 2011. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=tLd9sB3x2JA>>. Acesso em: 15/10/11.

RESENDE, Ê. **É preciso mudar o discurso em RH**. São Paulo: Summus, 1986.

RHPORTAL. **Dicionário de termos corporativos**. Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=biuc2twbn](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=biuc2twbn). Acesso em: 05 out. 2011.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALDANHA, G. da S. **Manual de pessoal**. Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e Cientificos, 1979.

SARNIK, E. L.; STEFANO, S. R. Rotatividade e Absenteísmo das empresas de grande porte da cidade de Guarapuava: causas e consequências. **Anais... XX Encontro Anual de Iniciação Científica – EAIC**, 2011.

SCHOMMER, P. C.; SANTOS, I. G. dos. Aprendizagem organizacional nas relações entre universidade e sociedade: Limites institucionais e metodológicos em experiências promissoras. In: V Eneo: 2008. **Anais...** Belo Horizonte/MG.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, pp. 165-184.

SHUSTER, J. & ZINGHEIM, P. **The new pay linking employee and organizational performance**. Jossey-Bass, 1996.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organization learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 1, n. 20, p. 7-29, 1983.

SILVA, R. M. da. **Aprendizagem e competências de gestores da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2008.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVA, A. B. da; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. **Revista Científica Ciências Administrativas**. Fortaleza/CE, v. 12, n. 1, p. 62-75, Ago. 2006.

SOELTIL, F. A. E-Learning. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. v. 2. São Paulo: Gente, 2002, pp. 233-248.

SORDI, J. O. de.; AZEVEDO, M. C. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 10, n. 29, p. 391-407, out./dez. 2008.

STEFANO, S. R., NOGUEIRA. A. M, COSTA P. Mercado De Trabalho E Empregabilidade: Um Estudo Exploratório Em Guarapuava. **Revista Capital Científico**. Guarapuava – PR, V.4 N.1 Jan./Dez. 2006.

STEFANO, S. R.; Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. (Tese de Doutorado em Administração) FEA/USP, 2008.

STEFANO, S. R.; GONÇALVES, D. M.; VALORI; L. C. Gestão Estratégica de Pessoas. *In*: STEFANO, S. R. (Org.) **Gestão de pessoas**: fundamentos e aplicações. Guarapuava: UNICENTRO, 2011.

STEFANO, S. R.; GONÇALVES, D. M.; SCHWAB, S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Acidentes no trabalho e programas de prevenção. *In*: STEFANO, S. R. (Org.) **Gestão de pessoas**: fundamentos e aplicações. Guarapuava: UNICENTRO, 2011.

STEFANO, S. R. (Org.) **Gestão de pessoas**: fundamentos e aplicações. Guarapuava: UNICENTRO, 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.  
TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAYLOR, J. e WACKER, W. **Delta 500 anos: o que acontece depois do que vem a seguir**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TOWERS PERRIN. **22ª. Pesquisa sobre Planos de Benefícios no Brasil**. São Paulo: 2003. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/novo/?q=content/%C3%A9-poss%C3%ADvel-sinergia-entre-os-planos-de-sa%C3%BAde-e-os-programas-de-qualidade-de-vida>. Acesso em 17 set. 2011.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. (org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de rh. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D.; WAYNE, B. **The H. R. Value Proposition**. Harvard Business School Press. Boston, 2005.

VASCONCELOS, K. C. de A. et al. A geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista eletrônica de Gestão Organizacional**, v.8, n. 2, p. 226-244, mai/ago 2010.

VELOSO, A. C.; BERNARDIM, M. L. Benefícios extra-salariais - um estudo comparativo. *In*: XIX Seminário de Pesquisa da UNICENTRO: 2008. **Anais...** Guarapuava, PR.: EDUNI, 2008.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. *In*: XXXII ENANPAD: 2008. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2008.

VERGARA, S. C. Universidade Corporativa: A parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 5, p. 181-188, set/out. 2000.

VILAÇA, M. L. C. Educação a distância e tecnologias: Conceitos, termos e um pouco de história. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras e Ciências Humanas**, UNIGRANRIO, v. 1, n. 2, 2010.

WEICK, K.E. The non-traditional quality of organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 116-124, 1991.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Porto Alegre, RS: McGraw Hill, 1983.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

YODER, D. **Administração de pessoal e relações industriais**. São Paulo: Mestre Jou, 1969.

ZOCCHIO, A. **Segurança e saúde no trabalho**. São Paulo: Ltr, 1996.