

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em **www.elsevier.com.br**

Ana Alice Vilas Boas

Rui Otávio Bernardes de Andrade

**GESTÃO
ESTRATÉGICA
DE PESSOAS**



© 2009, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Ivone Teixeira

Revisão Gráfica: Marco Antônio Corrêa

Editoração Eletrônica: DTPhoenix Editorial

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN: 978-85-352-3453-4

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

V752g Vilas Boas, Ana Alice, 1965-
Gestão estratégica de pessoas / Ana Alice Vilas Boas, Rui Otávio Bernardes
de Andrade. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-352-3453-4

1. Administração de pessoal. 2. Planejamento estratégico. I. Andrade, Rui
Otávio Bernardes de. II. Título.

09-1631

CDD: 658.3
CDU: 658.3

Prefácio

Eis aqui um livro que eu denominaria de **livro-texto**, que contribui sobremaneira para o processo ensino x aprendizagem na formação acadêmica de futuros administradores. *Gestão Estratégica de Pessoas* mostra que, mesmo diante de tanta inovação e tecnologia, a atuação do ser humano ainda é primordial nas organizações, pois neste início de milênio as pessoas continuam buscando novos desafios e novos horizontes. O que reflete diretamente no alcance das metas pessoais, profissionais e organizacionais. No entanto, o envolvimento dos representantes dos diversos níveis hierárquicos e das diversas áreas das organizações vem dando um novo aspecto à gestão de pessoas e vem contribuindo para torná-la mais difundida, admirada e, às vezes, questionada dentro das empresas. Mesmo assim, o capital intelectual ganha notoriedade e lugar de destaque em empresas de pequeno, médio e grande porte. Por isso, o gestor de pessoas deve estar sempre atento às novas tendências de gestão do capital humano e deve agir no sentido de tornar sua área o mais estratégica possível.

A experiência acadêmica e profissional dos professores Rui Otávio Bernardes de Andrade e Ana Alice Vilas Boas, enriquece sobremaneira esta obra, que utilizada como bibliografia básica para o conhecimento desta área fundamental no exercício profissional da Administração, em uma visão ampliada da interdisciplinaridade, multidisciplinaridade e transdisciplinaridade deste conteúdo, contribuirão sobremaneira na formação acadêmica dos estudiosos do comportamento humano nas organizações.

Visando proporcionar sustentação a este “olhar macro”, o livro aborda primeiramente o contexto de gestão de pessoas nas organizações focando os aspectos do ambiente macro e micro-organizacional e a busca de novas competências que direcionam o comportamento organizacional. O planejamento estratégico de pessoal e a estruturação de cargos são considerados nesta primeira parte, pois servem de subsídio para várias atividades operacionais e estratégicas de gestão de pessoas. Em seguida, passa-se a abordar o recrutamento e seleção de pessoas dando ênfase aos elementos que tornam estas atividades as mais estratégicas possíveis. O gerenciamento do sistema de remuneração, que envolve o estudo e a análise de cargos e salários nas organizações, compõe a terceira unidade didática deste livro e dá ênfase à remuneração fixa, remuneração variável e aos benefícios e serviços que as organizações disponibilizam para os funcionários. Outro aspecto estratégico que é abordado nesta obra, a capacitação de pessoal, demonstra a valorização das atividades de gestão de pessoas. Neste contexto, o sistema de treinamento e desenvolvimento serve para destacar o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações. O investimento em *e-learning* e sua utilização como ferramenta de educação corporativa também são essenciais na gestão estratégica de pessoas no século XXI.

A gestão por competências, que busca alinhar os esforços individuais para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos, surgiu como fonte de vantagem competitiva e alternativa aos modelos gerenciais tradicionais no mundo globalizado. Nesta leitura, o leitor verá que a tradicional avaliação de desempenho pode ser

utilizada para mapear e avaliar essas competências, pois ajuda a monitorar os indicadores de desempenho. Finalizando, esta obra aborda a auditoria e as novas tendências na gestão de pessoas. O leitor, acadêmico ou profissional, notará que a avaliação dos resultados na gestão estratégica de pessoas é uma atividade importante, pois proporciona elementos para melhoria das atividades realizadas e traz benefícios para a organização como um todo. Além disso, a auditoria na gestão de pessoas pode trazer um olhar externo que enriquece sobremaneira as ações na organização. Quanto às novas perspectivas, ou seja, as novas atividades que devem ser observadas pelos gestores de pessoas e pelos dirigentes das empresas, os autores enfatizam que a gestão estratégica de pessoas deve trazer novas contribuições para o negócio da empresa e favorecer seu ajustamento às mudanças ambientais. Em suma, me congratulo com os autores, pela visão prática e pela base teórica, materializada na afirmativa de que: "...a atividade de gestão de pessoas não deve se manter como uma simples administração dos recursos humanos, ela deve assumir uma forma de gestão descentralizada, livre e participativa", isso para que ela seja vista realmente como uma gestão estratégica.

Professor Doutor Antônio de Araujo Freitas Junior

Presidente da ANGRAD

Diretor do IDE/FGV

PARTE

I

**O CONTEXTO DA
GESTÃO DE PESSOAS**

Para compreender o contexto de gestão de pessoas nas organizações, neste início de milênio, o gestor deve estar atento aos aspectos do ambiente macro-organizacional, como, por exemplo, os aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, ambientais e culturais, e aos elementos do ambiente micro-organizacional, como, por exemplo, as formas de produção, a logística interna da empresa, o perfil dos funcionários e suas possibilidades de aprendizagem e crescimento na empresa, a tecnologia de produção e informação da empresa, a cultura e o clima organizacional e o estilo de liderança da empresa.

A partir desse olhar, o gestor deve estar atento às características e ao perfil dos dirigentes da instituição para que a filosofia e os valores que direcionam o alcance das metas na organização sejam contemplados pelo gestor de pessoas e pelos demais dirigentes. Além disso, a busca de novas competências também direciona o comportamento da organização e, conseqüentemente, afeta a gestão não só de pessoas, mas dos recursos financeiros, patrimoniais e de produção. Por isso, a empresa deve ser vista e tratada dentro de um contexto de interdependência entre todos os colaboradores.

Para serem competitivas no mercado, as empresas devem ser capazes de enfrentar mudanças cada vez mais rápidas e drásticas e de se adaptarem aos novos requisitos e pressões do mercado. Por isso, as empresas estão valorizando sobremaneira a área de gestão de pessoas, pois ela é responsável por imprimir um novo estilo de gestão nas organizações. Desde as duas últimas décadas do século XX, o capital humano e intelectual vem ganhando notoriedade e lugar de destaque nas empresas de renome e nas empresas que ganharam mais mercado, como é o caso da Microsoft, Du Pont, Bradesco e Magazine Luiza.

Diante do exposto, fica evidente o papel das pessoas no sucesso das organizações, tanto no nível de pequenos empreendimentos quanto no de grandes negócios. Assim, o gestor de pessoas deve ter um perfil inovador e competente para atuar de forma estratégica, permeando todos os meandros da empresa, seja ela uma prestadora de serviços, uma indústria, uma empresa do terceiro setor, pública ou privada, nacional ou multinacional porque, mesmo diante de tanta inovação, automação, robotização e tecnologia, a atuação do ser humano ainda é primordial. Não haveria tanto desenvolvimento se as pessoas não tivessem sido capacitadas e instruídas a buscar novos desafios e novos horizontes.

Para que tudo isso continue sendo realidade, os novos gestores, de todas as áreas da empresa, devem se conscientizar da importância de terem pessoas capazes e motivadas para superar metas e levar a empresa ao sucesso.

PARTE



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Como vimos anteriormente, o planejamento e Estratégico de pessoal e a estruturação de cargos são importantes para orientar e servir de subsídio para várias atividades operacionais e estratégicas de gestão de pessoas. A partir de agora, abordaremos mais duas funções operacionais de gestão de pessoas; o recrutamento e a seleção. Existem dois tipos principais de recrutamento: o recrutamento interno, que está relacionado ao planejamento de carreira ou sucessão nas organizações, e o recrutamento externo, que coloca a gestão de pessoas em contato direto com a mão de obra externa e com o mercado de produtos e serviços. O sucesso de um programa de recrutamento externo é afetado diretamente pela análise dos ambientes externo e interno.

O recrutamento é um processo que começa quando um gerente de linha solicita ao departamento de gestão de pessoas uma ou mais vagas. A partir dessa solicitação, a equipe de recrutamento e seleção elabora os anúncios, independentemente de eles serem direcionados para o recrutamento interno ou externo. A etapa seguinte diz respeito à divulgação dos anúncios a fim de atrair um contingente de candidatos capaz de suprir eficazmente o processo seletivo. A etapa final do recrutamento é a triagem dos currículos e fichas de emprego que foram preenchidas pelos candidatos. Essa etapa coincide com a primeira etapa da seleção e é considerada essencial para dinamizar o processo de seleção.

A seleção visa suprir o sistema produtivo e os demais sistemas organizacionais com pessoal adequado para integrar a organização. Para proceder à escolha dessas pessoas, a equipe de recrutamento e seleção compara informações sobre o cargo a ser preenchido e os candidatos que se apresentam. As informações básicas sobre o candidato são retiradas dos formulários de inscrição, *curriculum vitae*, investigação de antecedentes e checagem de referências, ao passo que as informações complementares são obtidas através das técnicas de seleção. A escolha e a adequada aplicação dessas técnicas são fundamentais para o sucesso do processo como um todo. Além das informações oferecidas pelas técnicas de seleção, as organizações têm buscado candidatos que tenham a “cara” delas, que não só trabalhem nelas, mas por elas. Por isso, ter fluência em inglês e até mesmo em outros idiomas, ter disponibilidade para viagens e trabalhos fora da empresa, ser comunicativo, ter diploma universitário e dominar os *softwares* aplicáveis à área de atuação da empresa passaram a ser pré-requisitos em muitas empresas.

O processo de seleção varia muito de empresa para empresa e depende da forma como a organização trata as atividades de gestão de pessoas. Empresas modernas e inovadoras veem a seleção como uma atividade estratégica e vital para atingir suas metas. Os resultados de uma seleção eficaz podem ser observados na organização como um todo, e, de forma particular, no comportamento das pessoas, o que afeta o ambiente de trabalho e pode alterar positiva ou negativamente o clima organizacional. Por isso, o recrutamento e a seleção de pessoal devem ser tratados com muito cuidado pelo gestor de pessoas.

PARTE



**GERENCIAMENTO DO
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO**

O gerenciamento do sistema de remuneração envolve o estudo e a análise de cargos e salários nas organizações, dando ênfase à remuneração fixa, à remuneração variável ou estratégica e aos benefícios e serviços que as organizações disponibilizam aos seus funcionários, o que pode ser denominado composto salarial.

Para entender melhor o composto salarial das empresas, independentemente desses fatores podemos afirmar que a remuneração representa o conjunto de todas as formas de pagamento ou de recompensas que os funcionários recebem. O sistema de remuneração representa a atividade mais delicada da gestão estratégica de pessoas, pois ele lida com todas as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais. Recompensar adequadamente as pessoas não é uma tarefa fácil para o gestor de pessoas. Se esse sistema apresentar falhas, pode causar descontentamento entre os funcionários, alterando significativamente o clima organizacional.

A remuneração é composta do salário em si, ou seja, a remuneração fixa, os incentivos salariais ou remuneração variável e os benefícios e serviços oferecidos pela empresa, conforme ilustra a Tabela III-1. A remuneração fixa é composta do salário mensal ou salário por hora ou remuneração por obra ou empreitada; remuneração variável engloba os incentivos salariais, como a participação nos lucros e resultados (PLR) e os bônus, benefícios e serviços que buscam dar segurança e tranquilidade ao empregado e sua família. O gestor de pessoas deve estar atento a todos esses componentes da remuneração para elaborar um programa salarial compatível com a realidade financeira da empresa e do mercado.

Tabela III-1 Componentes da Remuneração

Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Benefícios e Serviços
Salário mensal Salário por hora Salário por obra (empreitada)	Participação nos lucros e resultados Bônus Ações etc.	Seguro de vida Seguro-saúde Vale-transporte Férias etc.

PARTE

IV

CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

A importância do capital humano na empresa tem sido discutida por muitos pesquisadores ao longo das últimas décadas. Existe uma valorização muito grande das atividades de gestão de pessoas. Nesse contexto, o sistema de treinamento e desenvolvimento vem servindo para destacar o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações e, por isso, muitas empresas têm se preocupado com a capacitação dos seus funcionários porque o capital humano deve ser apreciado como o diferencial competitivo das organizações.

Atualmente, mais do que nunca, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos para que elas estejam preparadas para enfrentar os desafios da inovação, da concorrência e da globalização. As empresas precisam contribuir com a formação básica dos funcionários para que transformem antigos hábitos e desenvolvam novas atitudes, preparando-se para aprimorar seus conhecimentos, com vistas a se tornarem melhores naquilo que fazem.

É necessário que as empresas invistam nos profissionais como pessoas e como profissionais. Quando se fala de pessoas, isso inclui a oferta de benefícios, tratamento respeitoso e motivador, seleção de bons líderes, responsabilidade social, entre outros. No que se refere ao aspecto profissional, as empresas podem utilizar o recurso do treinamento e desenvolvimento de pessoas para capacitar seu pessoal a contribuir com o sucesso das empresas e das próprias pessoas.

Uma das atividades de maior importância na área de gestão de pessoas é a função de treinamento e desenvolvimento, comumente denominada de T&D no organograma da maioria das organizações. Modernamente, essa função tem sido denominada capacitação de pessoal, pois capacitar tem sentido de processo de aprendizagem, o que condiz melhor com a realidade socioeconômica e política do mercado globalizado.

O principal objetivo do treinamento é preparar o indivíduo para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar ou que já ocupa, através do aumento de suas competências, ou seja, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas é um conceito mais amplo que significa dotar o funcionário de capacidade crítica, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente em que trabalha e vive.

PARTE

V

**AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO E GESTÃO
POR COMPETÊNCIAS**

Diante da globalização e da grande competitividade por ela instaurada no mercado mundial, as competências humanas tornam-se uma fonte de vantagem competitiva e uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionais adotados por muitas empresas, por propiciar aos gestores elementos para corrigir seus pontos fracos e aprimorar seus pontos fortes. É aí que surge a gestão por competências, que busca alinhar os esforços dos indivíduos para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Para avaliar essas competências, em geral utiliza-se a avaliação de desempenho (AD) ou uma variação dessa metodologia. Trata-se de uma ferramenta importante na gestão de pessoas, que ajuda a monitorar os indicadores de desempenho. Como o próprio nome diz, significa avaliar a *performance*, as competências e a atuação dos funcionários quanto à consecução dos objetivos da empresa. Corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades por ele realizadas, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Algumas técnicas utilizadas na avaliação de desempenho são: escala gráfica, avaliação 360 graus, *balanced scorecard*, pesquisa de campo, observação e avaliação por objetivos. Essas técnicas podem ser combinadas e são relevantes para definir as habilidades e competências necessárias aos diferentes profissionais para desempenharem bem as suas funções. O gestor de pessoas vai utilizar essas informações para definir os programas de recrutamento e seleção, capacitação de pessoal, promoção e remuneração.

A implantação de um modelo de gestão de competências compreende seis etapas que precisam ser seguidas para tornar o processo mais eficaz: definição da estratégia, mapeamento das competências, estabelecimento de metas, identificação dos fatores de desempenho, planejamento de ações de gestão de pessoas e *feedback*.

Na gestão estratégica de pessoas, a preocupação com atitudes, habilidades e conhecimentos dos funcionários produz um clima de valorização das pessoas que contribui para o sucesso do empreendimento e para aumentar o nível de satisfação das pessoas.

PARTE

VI

**AUDITORIA DE GESTÃO
DE PESSOAS E NOVAS
PERSPECTIVAS**

A avaliação dos resultados na gestão estratégica de pessoas é uma atividade importante, pois proporciona elementos para a melhoria das atividades realizadas e traz, conseqüentemente, benefícios para a empresa como um todo. Além disso, a auditoria na gestão de pessoas pode trazer um olhar externo que enriquece muito as ações na organização. As empresas passaram a utilizar os *softwares* de gestão para facilitar a planejamento, a organização, a direção e o controle de todas as atividades nas organizações, o que é também aplicado às atividades de gestão de pessoas. Além disso, as pesquisas de clima organizacional também ajudam a avaliar a eficácia e efetividade das atividades de gestão de pessoas.

Outra questão tratada nesta parte diz respeito às novas perspectivas da gestão de pessoas, ou seja, as novas atividades que devem ser observadas pelos gestores de pessoas e pelos dirigentes das empresas. A gestão estratégica de pessoas deve trazer novas contribuições para o negócio da empresa e favorecer seu ajustamento às mudanças ambientais. A atividade de gestão de pessoas não deve se manter como uma simples administração dos recursos humanos; ela deve assumir uma forma de gestão descentralizada, livre e participativa.

Em muitas empresas, a gestão de pessoas passou a funcionar como um elemento que esclarece os valores e princípios da empresa, e cria uma nova cultura de comprometimento e motivação, pois as organizações só mudam a partir das atitudes, conhecimentos e comportamentos das pessoas. O *balanced scorecard* (BCS) é outra metodologia que muitas empresas vêm adotando como ferramenta estratégica de gestão, mas que tem se mostrado com um grande potencial de auditar processos e pessoas nas organizações. No caso específico de se utilizar o BCS como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas, os gestores devem seguir as mesmas fases de implantação da metodologia para melhor gerir seus negócios.

Por conseguinte, o novo perfil para os profissionais de gestão de pessoas está sendo delineado neste início de milênio, e esses profissionais devem atender aos usuários internos e externos, manter-se abertos para as novas tecnologias administrativas, proporcionar à organização empregados capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos empregados, atuar como agente de mudanças, reconhecer as pessoas como parceiros da organização e manter comportamento ético e socialmente responsável. Se o profissional de gestão de pessoas tiver esse perfil, ele irá ajudar a organização a se adequar ao ambiente e, conseqüentemente, proporcionar competitividade a ela.

As habilidades do trabalho em equipe representam outro fator de sucesso à medida que os times irão desempenhar na organização do futuro um papel decisivo. A equipe autogerenciada ou autogerenciada proporciona energia à organização flexível. Conforme o ambiente de negócios se modifica, a organização se adapta e, internamente, a estrutura organizacional precisa ter fluidez para se adaptar a todas as mudanças.

Planejamento Estratégico de Pessoal

Este capítulo aborda um dos temas mais relevantes para as organizações como um todo e para as atividades de gestão de pessoas em particular — o planejamento estratégico e o planejamento estratégico de pessoal. Outro tópico relevante a ser discutido diz respeito aos fatores que interferem no planejamento e na gestão de pessoas como um todo. Antes, porém, apresenta-se o processo de evolução da área de gestão de pessoas.

Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

Apesar de falarmos em gestão de pessoas, algumas organizações ainda utilizam nomenclaturas diferentes. A mudança de nomenclatura significa uma remodelagem do processo de administração de recursos humanos. A gestão de pessoas passou por evoluções que aprimoraram suas técnicas, mas existem empresas que estão em diferentes fases do processo de evolução da administração de recursos humanos. Essa evolução pode ser dividida em diferentes períodos ou fases.

Fase das Relações Industriais

Essa fase iniciou-se durante a segunda Revolução Industrial no século XIX, na Inglaterra, e provocou um aumento significativo de produtividade. Em contrapartida, surgiu a necessidade de aprimoramento dos métodos que regulamentassem as relações de trabalho. No início, o controle dos funcionários era feito de acordo com o bom senso, ou seja, cada um administrava de acordo com suas experiências ou com o que acreditava ser o mais adequado e não havia um repasse dessas informações para outras pessoas. Com o surgimento da teoria da administração científica, os métodos de controle e os métodos de trabalho passaram a ser aprimorados, e, posteriormente, com o desenvolvimento da teoria clássica da administração, houve também o aprimoramento da estruturação da empresa, que passou a adquirir uma forma piramidal. As características marcantes do controle eram o autoritarismo e o mecanicismo.

O desenvolvimento da *teoria da burocracia* também colaborou para o controle intenso dessa fase. A partir dela, as relações de trabalho passaram a ser reguladas por normas e regulamentos que garantiam o bom funcionamento da organização. Esses processos ganharam destaque no Brasil na década de 1940 com a

implantação das leis do trabalho. Nessa fase, as empresas passaram a estruturar o departamento de pessoal como um órgão regulador e implementador de normas, pois havia a necessidade de manter os direitos dos trabalhadores garantidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Nessa época, as mudanças eram lentas, o empresariado era conservador e, como havia grande previsibilidade nos negócios, as organizações se voltavam para os processos internos e pouco se importavam com as estratégias externas.

Observe que cada quadradinho do *organograma* representava um cargo, e as linhas que unem esses quadradinhos representam a hierarquia (relações de poder) e a comunicação formal entre os funcionários da empresa. O desenho mecanicista da administração clássica apresenta muitos níveis hierárquicos, ou seja, conforme o funcionário sobe na hierarquia, através de promoções, ele adquire um poder maior. Apresenta também a coordenação centralizada na mão de uma só pessoa, que toma todas as decisões e as repassa para as demais. A centralização é apresentada por um quadradinho no topo da empresa (presidente ou diretor) acima dos demais (todos os outros funcionários da empresa). Outra característica da organização mecanicista é a departamentalização funcional para assegurar a especialização. Perceba que o funcionário recebe ao mesmo tempo a supervisão de vários supervisores, cada um especialista em uma área específica. A comunicação desenvolvida nesse tipo de organização deve seguir rigorosamente a sequência da hierarquia. Se o funcionário quiser se comunicar com o gerente de área, primeiro deve encaminhar o pedido de comunicação a seu supervisor imediato para que este possa encaminhar o pedido ao gerente. Ele não pode falar diretamente com o gerente sem antes se comunicar com o seu supervisor imediato. Outro tipo de característica das organizações mecanicistas é que existe uma definição de cargos que limita a atuação dos funcionários em atividades específicas. Ele deverá exercer somente as atividades para as quais foi contratado. A ideia é que, a partir do momento em que repete inúmeras vezes as mesmas atividades, ele se torna um especialista nessas atividades, entretanto essas atividades são desenvolvidas mecanicamente (sem reflexão sobre o processo).

Após conhecer as características de uma organização mecanicista, observe que ela é adequada para atuar em um ambiente estável e imutável, com tecnologia fixa e permanente. Surge, dessa forma, o departamento de pessoal, também chamado departamento de relações industriais, para garantir o funcionamento da estrutura piramidal e a aplicação das suas metodologias de organização do trabalho.

Nessa concepção, os departamentos de relações industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas — o capital e o trabalho — no sentido de aparar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo era desenvolvido para servir à tecnologia e à organização formal do trabalho. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria, tal como ela, ser padronizado na medida do possível.

Fase da Administração de Recursos Humanos

Após a Segunda Guerra Mundial, alguns países passaram por um processo de reconstrução e outros cresceram significativamente. Nesse período, as mudanças começaram a ocorrer com maior intensidade por causa do desenvolvimento das indústrias naval e aeronáutica, motivadas pela expansão dos meios de transporte e comunicação, entre outros fatores. Em virtude desses acontecimentos, a administração de recursos humanos passou por um processo de adaptação à nova realidade. Os modelos utilizados anteriormente começaram a não acompanhar mais as transformações do ambiente. A teoria neoclássica surgiu

como uma sugestão de releitura dos princípios de estruturação organizacional proposto pela teoria clássica e como uma alternativa para um controle mais adequado das relações de trabalho. A estrutura piramidal cedeu lugar à estrutura funcional, que visa a uma articulação maior entre os departamentos, para alcançar maior produtividade. Entretanto, esse modelo ainda era baseado em técnicas fundamentadas pela teoria da burocracia, o que deixava o processo lento para atingir a versatilidade requerida pelas organizações. Como consequência, surgiram os departamentos de recursos humanos desenvolvendo tarefas mais especializadas, como o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração e o treinamento. Essas funções iam além daquelas que visavam apenas ao cumprimento das leis. Elas tinham por objetivo adequar corretamente o funcionário ao cargo, buscando maior produtividade para a empresa.

No Brasil, esse período foi marcado pelo *processo de substituição das importações* na década de 1950. Esse processo representa um programa de desenvolvimento governamental marcado pela implantação de várias indústrias no país e que pudessem atender às necessidades de importação. Para atrair essas indústrias, o país ofereceu estímulos variados, como o controle das importações e do câmbio e o oferecimento de incentivos fiscais para a expansão do parque industrial brasileiro.

Com a vinda de empresas automobilísticas americanas, vieram também as técnicas de RH utilizadas por elas. As empresas brasileiras passaram a copiar essas técnicas e a desenvolver processos mais especializados. A cultura organizacional deixou de ser sustentada por situações passadas e passou a se concentrar no presente. Essa modificação de cultura incentivou as empresas a implementarem mudanças e inovações, adquirindo com isso novos hábitos que substituíram o conservadorismo e o processo mecanicista. A nomenclatura “relações industriais” foi sendo substituída pela nomenclatura “recursos humanos” e marcou profundas transformações nos procedimentos de gerir pessoas nas organizações. O departamento passou a visualizar as pessoas como recursos vivos, com inteligência e capazes de interferir na produtividade da empresa. Consequentemente, as empresas passaram a utilizar processos mais humanísticos. Essa fase estendeu-se da década de 1950 até a década de 1990.

Em um organograma é possível que as relações de trabalho se aprimorem. A estrutura matricial permite uma coordenação descentralizada, caracterizada por uma dupla subordinação, sendo uma funcional e outra por projetos. Existe uma interação maior entre os cargos, e o processamento das informações se torna facilitado por causa da interação das pessoas no ambiente de trabalho. Esse tipo de estrutura é mais flexível e se adapta com maior facilidade a ambientes instáveis por causa das mudanças e das inovações. Entretanto, apesar de trazer para a empresa uma melhoria na estrutura organizacional, esse tipo de estrutura não conseguiu eliminar problemas relacionados com a estrutura funcional e burocrática, como dificuldades na coordenação das funções, especialistas que não eram mais coordenados por um chefe único e conflitos pela busca de autoridade.

Fase de Gestão de Pessoas

Essa fase teve início na década de 1990, com o processo de globalização, e se estende até os dias de hoje. Nesse período, as mudanças foram muito rápidas e imprevistas. O desenvolvimento da tecnologia proporcionou uma comunicação rápida. Atualmente, um acontecimento ocorrido em qualquer parte do mundo é transmitido ao vivo pelos meios de comunicação para o resto do planeta. As pessoas podem acessar, na internet, informações sobre assuntos disponíveis no mundo inteiro. O sistema de telefonia que expandiu e popularizou a telefonia móvel e residencial também contribuiu muito para os avanços na área de gestão. A popularização do computador pessoal foi outro fator que facilitou o acesso à informação

através da internet e também o armazenamento de dados. Grande parte da população mundial tem acesso à informação atualizada por diferentes fontes. Nesse contexto, o que difere um profissional de outro, além do conhecimento técnico que ele tem, é a quantidade de informação que possui e, mais recentemente, como ele utiliza essas informações e os meios de comunicação para gerar e gerir conhecimento.

As empresas passaram a buscar profissionais bem informados e que tenham uma visão geral dos processos organizacionais e das influências ambientais internas e externas na gestão da empresa. As organizações passaram a desenvolver processos de gestão de pessoas diferentes dos desenvolvidos anteriormente para incentivar o comprometimento dessas pessoas com a organização porque, para adquirir competitividade, as organizações estão utilizando as práticas de gestão de pessoas para valorizar o funcionário. A partir dessa postura, o profissional se sente bem no trabalho e, conseqüentemente, se torna mais comprometido. Não basta comprar a matéria-prima pelo melhor preço e ter máquinas e equipamentos de última geração; é necessário que se tenham pessoas que dominem a informação, o conhecimento, e que interfiram para a melhoria do processo da empresa. A gestão de pessoas começou a ser utilizada pelas empresas brasileiras a partir do processo de globalização promovido na década de 1990 e persiste até os dias de hoje. O funcionário passou a ser uma pessoa que interage e compartilha seus objetivos com a organização, tornando-se um diferencial competitivo. Na fase de gestão de pessoas, as empresas utilizam uma estrutura orgânica para seus processos que prioriza a gestão do conhecimento. Nesse tipo de estrutura, existe interação entre as pessoas, a hierarquia é descentralizada e baseada na participação do funcionário em equipes de trabalho.

Nesse tipo de estrutura não existem órgãos ou departamentos rígidos e fixos; na verdade, o que existe são equipes autônomas que interagem e que desenvolvem elevada interdependência. Esse tipo de organização é mais ágil, maleável e inovador. Nele o processamento da informação e a criação de novos conhecimentos que se transformam em novos produtos e serviços são realizados entre os funcionários nos diversos níveis organizacionais, e os cargos são mutáveis, de acordo com a atividade desenvolvida. As tarefas são flexíveis e variáveis. Esse tipo de estrutura favorece a mudança, a criatividade e a inovação. Ela é ideal para ambientes mutáveis, dinâmicos e com tecnologia de ponta.

As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (GP). Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazem um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade.

Essas três fases mostram um pouco das mudanças ocorridas na segunda metade do século passado e um pouco dos reflexos das mudanças neste início de milênio. Na verdade, as mudanças têm se processado de um modo mais rápido ainda nos primeiros anos do século XXI. Isso pode se delinear como uma nova fase, que poderia contemplar a divisão desse último período em duas outras fases, nas quais a gestão do conhecimento poderia ser independente e levaria a organização a pensar em uma gestão estratégica de pessoas. Nesta última, a ênfase seria muito mais no trabalho em horários diferenciados e em locais diferenciados, no uso da tecnologia da informação e da telecomunicação para otimizar o tempo dos dirigentes e gestores, principalmente no tocante à capacitação. Além disso, existe rotatividade muito grande de pessoas nas empresas, gerando um contingente de profissionais com experiência em várias empresas, estados e até mesmo países, o que altera sobremaneira a forma que as empresas podem e devem adotar para gerir esse

pessoal. As organizações utilizam vários *softwares* para gerir o capital intelectual e encontrar a melhor forma de definir e medir suas competências de modo a conciliá-las com as novas competências requeridas pelo mercado. Não existem fórmulas mágicas nem modelos adequados e infalíveis de gestão de pessoas. O que existe de fato, neste início de milênio, é um *mix* de técnicas, práticas e metodologias de gerir pessoas que exige, cada vez mais, que as empresas estejam atentas e sejam criativas para captar, desenvolver e manter uma equipe que introduza valor nos produtos ou serviços da empresa. Alguns autores e estudiosos da gestão de pessoas propõem outras divisões para essa evolução. Tose prevê cinco fases,¹ a saber:

- fase contábil: antes de 1930;
- fase legal: de 1930 a 1950;
- fase tecnicista: de 1950 a 1965;
- fase administrativa: de 1965 a 1985;
- fase estratégica: de 1985 em diante.

Missão, Visão, Objetivos e Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com o contexto ambiental e define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização, servindo de base para a empresa implementar seu planejamento estratégico. Portanto, para entender melhor planejamento estratégico devemos primeiro abordar esses elementos básicos.

Missão

Toda organização tem uma missão a cumprir. A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e geralmente está localizada fora da empresa, o que leva muitas pessoas a pensarem que o mais importante é que os clientes saibam sua missão, o que é correto. Entretanto, é fundamental que os funcionários a conheçam bem, para que possam estar comprometidos com ela. Por isso, a missão deve ser definida com o envolvimento de representantes dos diferentes níveis da organização, desde a direção geral, gerências, chefias intermediárias e representantes dos funcionários da base da empresa.

Ao definir a missão de uma empresa, todos devem ter em mente: quem somos?, o que fazemos?, por que fazemos? As pessoas precisam saber por que a empresa existe, o que ela faz e por que ela faz para definirem o melhor caminho a seguir.

A missão deve ser clara, objetiva, possível e, sobretudo, impulsionadora e inspiradora. Ela deve representar um consenso interno e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização. Ela reflete, ainda, a filosofia da empresa e depende dos valores e crenças dos seus criadores e administradores. No entanto, precisa ser atualizada e ampliada continuamente.

Uma fábrica de cadeiras pode ter como missão, por exemplo: “Oferecer um produto de qualidade que traga bem-estar físico e psicológico aos seus usuários”, o que indica valores como crença no indivíduo ou no ser humano, bons produtos e valorização do aspecto emocional e psicológico no ambiente de trabalho e até mesmo no ambiente pessoal.

Uma empresa de ônibus, por exemplo, pode considerar importante: “Oferecer transporte rápido, confortável e seguro aos seus usuários”. Aqui também existe a preocupação com o ser humano no aspecto

físico e emocional. Nessas duas situações, observa-se que os produtos e serviços funcionam como meios e não como fins.

Visão

Trata-se da imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Geralmente está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser, em vez do que realmente é. Quando as pessoas conhecem a visão almejada, ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir. A visão reflete uma postura inovadora devido às constantes mudanças no cenário mundial.

A visão abrange o curto, o médio e/ou o longo prazo. O importante é existir um sequenciamento lógico de atividades e tarefas que permita atingir o ponto desejado, esteja ele próximo ou distante. Cada atividade ou tarefa desempenhada deve servir de base para a seguinte, de tal forma que a visão de futuro se torne realidade a seu tempo.

Objetivos Organizacionais

Um objetivo pode ser definido como um resultado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo, pois todas as organizações têm de atingir metas a fim de chegar ao seu objetivo final. Nesse contexto, pode-se dizer que os objetivos organizacionais estão intimamente relacionados à visão organizacional.

Os objetivos organizacionais são normalmente focalizados em um resultado a ser atingido e devem ser ligados coerentemente uns aos outros e às metas organizacionais. Eles devem ser específicos e bem definidos, e precisam ser mensuráveis de forma quantitativa e qualitativa. Além disso, os objetivos devem estar relacionados a um determinado período de tempo.

Cada setor da organização deve traçar seus objetivos setoriais e colaborar com a administração geral para que esteja integrado aos demais e almeje atingir o mesmo ponto. Objetivos divergentes e competitivos precisam ser analisados e redimensionados para evitar fragmentações na estrutura interna da organização. Mas, em muitos casos, objetivos competitivos possibilitam o crescimento e o fortalecimento de alguns setores da empresa, o que, conseqüentemente, se reflete na organização como um todo. No ambiente empresarial é sempre bom haver alguma dose de estresse e de motivação para superar metas e competir. Isso impulsiona mudanças que são amplamente discutidas na atualidade e constituem uma constante no cenário empresarial.

A definição dos objetivos globais e setoriais da organização, juntamente com a definição da missão e da visão da empresa, conduz à formulação da estratégia organizacional. O gestor de pessoas deve estar atento à definição da missão, à estruturação da visão e à formulação dos objetivos organizacionais. Mas ele deve também estar atento aos objetivos individuais, visto que a satisfação do funcionário é um requisito importante dentro de uma visão estratégica de gestão.

Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. O termo estratégia tem origem militar, pois foi primeiramente utilizado nas guerras e depois transferido para o ambiente empresarial com ampla aceitação e utilização. Atualmente,

todos falam em estratégia nos mais diferentes setores da economia. O nível empresarial aborda diversos tipos de estratégia, como estratégia de distribuição, estratégias de produção e comercialização, gestão estratégica, estratégias de gestão de pessoas e marketing estratégico.

A estratégia organizacional deve ser definida pelo nível institucional com ampla participação dos demais níveis e deve ser projetada a longo prazo para definir o futuro e o destino da empresa. Além disso, ela deve envolver a empresa como uma totalidade para obtenção de sinergia e ser um mecanismo de aprendizagem organizacional para as pessoas, principalmente na atualidade, quando o mundo globalizado requer das empresas novos posicionamentos e novas formas de ação a cada momento. Os problemas financeiros mundiais e as questões ambientais, por exemplo, podem afetar diretamente a estratégia das organizações. Em alguns casos, as empresas devem redefinir metas e traçar novos objetivos para se manter no mercado. As alianças estratégicas também geram diferentes problemas no dia a dia da empresa. Conseqüentemente, essas alianças afetam diretamente as práticas de gestão de pessoas nas organizações.

As organizações que valorizam seus funcionários e que oferecem retroação de informações, através de críticas e sugestões, permitem aos mesmos aprender e aperfeiçoar sempre seus conhecimentos. Isso amplia a sociedade do conhecimento, e as pessoas tornam-se mais críticas, comprometidas e participativas. Elas se sentem parte do processo, e não apenas um apêndice. Entretanto, essa cobrança por envolvimento a “qualquer preço” não é vista com bons olhos por muitas pessoas, pois as cobranças constantes por capacitação, comprometimento, dedicação, envolvimento e desenvolvimento de novas competências acaba por frustrar a vida familiar e pessoal em muitos casos. Por isso, muitas profissionais mulheres adiam os planos de maternidade em prol de uma carreira de sucesso.

Para definir a estratégia organizacional deve-se utilizar dois tipos de análise:

- *Análise do ambiente externo* para avaliar as oportunidades a serem aproveitadas e as ameaças a serem neutralizadas ou evitadas no contexto externo da organização. Nesse tipo de avaliação, deve-se levar em consideração aspectos geoeconômicos, socioculturais, políticos e ambientais. A estratégia varia de acordo com o ambiente externo em que a organização está inserida, pois ele determina o padrão de comportamento dos *stakeholders*.
- *Análise do ambiente interno* para avaliar os pontos fortes e fracos da organização. Trata-se do levantamento de habilidades, capacidades e dificuldades inerentes à organização em si. Verifica-se o empenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores, os índices de produção e produtividade, os gastos da empresa, a tecnologia de produção e comunicação, os “modelos” de liderança adotados, a cultura e o clima organizacional. Além disso, analisa-se a dinâmica interna, formal e informal da organização, pois ela determina e condiciona o desenrolar da estratégia e o nível de confiança dos colaboradores. As estratégias implícitas não podem constituir um fator de dispersão de energia, mas um elemento de integração dos atores sociais na busca da sinergia organizacional.

A Figura 1.1 mostra o inter-relacionamento entre os quatro elementos básicos da formulação da estratégia empresarial, bem como as perguntas mais frequentes a serem feitas para sua elaboração. A equipe responsável pela formulação da estratégia empresarial deve dispor de tempo e interesse para trabalhar em conjunto e levar em consideração os aspectos mencionados anteriormente. A estratégia é fundamental para a empresa e não pode ser traçada dissociada dos fatores externos e internos já mencionados. No caso específico de gestão de pessoas, uma estratégia bem estruturada direciona o processo de recrutamento e

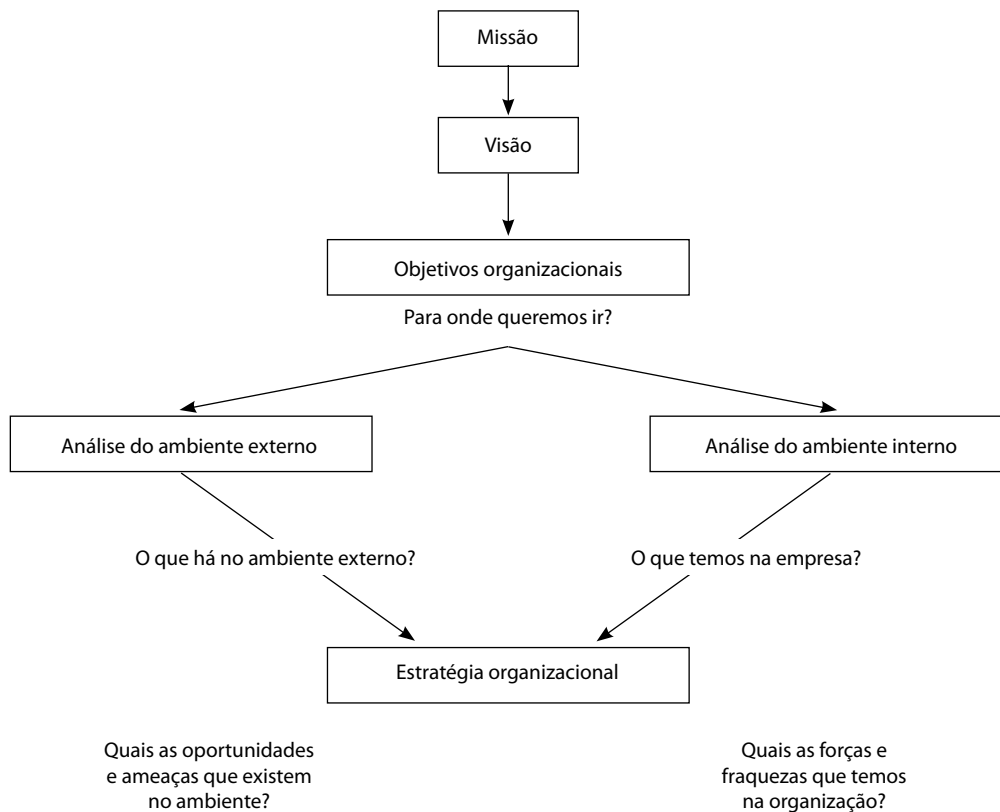


Figura 1.1 A formulação da estratégia empresarial.

Fonte: CHIAVENATO (1999: 56). *Gestão de pessoas*, 1999. Adaptada pelos autores.

seleção, as estratégias de capacitação de pessoal, as formas de remuneração, as políticas de promoção, as ações de higiene e segurança no trabalho, entre várias outras práticas.

A missão e a visão proporcionam os elementos para a definição dos objetivos e, conseqüentemente, para a formulação da estratégia organizacional, enquanto a estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa. Isso mostra que não existe uma seqüência lógica. São elementos interdependentes e em interação, permitindo que o todo funcione de forma harmoniosa. Podemos concluir, então, que esses elementos proporcionam as bases para o planejamento global da empresa.

Este texto aborda a necessidade de planejamento para que a organização possa cumprir sua missão. Entretanto, precisamos considerar as pessoas que estão presentes em todas as áreas e são responsáveis pelo cumprimento do planejamento estratégico em seus setores de origem para traçar a melhor estratégia para a empresa. Assim, também há o planejamento estratégico de recursos humanos, que se refere à maneira pela qual a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e da estratégia organizacional. No entanto, para melhor entendermos o planejamento estratégico de pessoal (PEP), devemos primeiro entender um pouco sobre mercado de trabalho, pois o PEP é afetado diretamente pelo mercado onde a empresa está inserida.

Planejamento Estratégico de Pessoal

Assim como na Economia, a lei de oferta e procura condiciona o mercado de trabalho e o planejamento estratégico de pessoal. O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego, em determinado lugar e época, ao passo que o mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho em determinado lugar e época. O mercado de RH *em oferta* ocorre quando há mais candidatos no mercado que a procura por vagas em uma referida área, enquanto no mercado *em procura* a oferta é menor que a procura. O mercado *em equilíbrio* ocorre quando a oferta de candidatos é igual à procura.

Para minimizar os problemas com a quantidade e a qualidade do pessoal para alcançar as metas da organização, o administrador elabora um planejamento, uma previsão de etapas ou mesmo uma sequência de passos para atingir um objetivo maior. No entanto, deve ser adaptável, pois não há um modelo único, ideal e universal de planejamento. Existe um procedimento mais apropriado para situações estáveis, em que os gestores planejam detalhadamente para períodos longos e outro para situações instáveis, em que os gestores planejam e replanejam de acordo com a evolução do ambiente, definindo áreas-chave e aspectos gerais.

A fim de alcançar as metas organizacionais gerais e específicas, e dessa forma atingir a visão esperada e cumprir a missão, um bom administrador trabalha com três tipos de planejamento:

- *estratégico* (o que fazer?) — oferece definição de objetivos básicos, identificação das necessidades e potencialidades existentes dentro e fora da empresa ou setor, isto é, os pontos fortes e fracos;
- *gerencial* (como fazer?) — são as orientações para a tomada de decisões. Reflete os objetivos e orienta os gerentes e funcionários em direção a esses objetivos;
- *planos operacionais* (onde e quando fazer?) — relaciona-se aos procedimentos e normas para a execução das tarefas. São os planos que especificam as receitas e os gastos em um dado período e os cronogramas que determinam o tempo de execução das diferentes atividades ou tarefas.

Podemos afirmar que o planejamento estratégico consiste na tomada de decisões antecipadas, levando em conta três filosofias de ação:

- *Uma filosofia conservadora* ou *defensiva* voltada para a estabilidade e manutenção da situação existente. Nesse caso, as decisões são tomadas no sentido de se obterem bons resultados. Seu foco está mais em sanar deficiências e problemas internos do que em buscar outras oportunidades.
- *Uma filosofia otimizadora* ou *analítica* dirigida à adaptabilidade e inovação da organização. As decisões visam à obtenção dos melhores resultados possíveis. Há toda uma preocupação em melhorar as práticas vigentes.
- *Uma filosofia prospectiva* ou *ofensiva* centrada nas contingências e no futuro da organização. As decisões têm a finalidade de compatibilizar interesses diferentes e eliminar deficiências do passado. Os dirigentes procuram ajustar a empresa às novas demandas ambientais e preparam-se para enfrentar problemas futuros.

Independentemente da filosofia predominante, ela deve conduzir dirigentes e colaboradores a implementar passos que permitam a interação entre a missão, a visão, os objetivos organizacionais e a estratégia empresarial. O planejamento estratégico é fundamental para o funcionamento harmonioso da organização.

No entanto, não se trata de prever decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas tomar decisões que produzirão efeitos e consequências futuras, pois existem contingências e situações específicas do ambiente interno e externo que exigem mudanças estratégicas, pequenas e/ou grandes, para se chegar ao objetivo final da organização, que pode estar ligado diretamente ao crescimento da empresa.

Nesse contexto, um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico é a sua ligação com a função de gestão de pessoas *porque são as pessoas que vão permitir a consecução da estratégia organizacional*. A razão está na busca de uma integração das funções de gestão de pessoas aos objetivos globais da empresa, pois todas as demais áreas de gestão e operação nas indústrias ou prestadoras de serviços dependem, de forma direta ou indireta, de decisões relacionadas às decisões dessa área administrativa.

Um dos maiores desafios da gestão é fazer com que a estratégia organizacional seja devidamente entendida e compreendida pelos membros da organização, de modo que todos saibam o sentido do esforço e dedicação necessários para atingir os fins a que se propõem. Conseguir essa sinergia e comprometimento não é algo simples em um mundo globalizado onde as constantes mudanças, cobranças e rivalidades imperam no mercado competitivo.

Modelos de Planejamento Estratégico de Pessoal

Para que o desafio mencionado seja factível, os administradores adotam diferentes modelos para planejar a conexão entre as atividades gerais da empresa e as diversas atividades de gestão de pessoas. Linearmente inicia-se pelas atividades de recrutamento e seleção, e daí desencadeiam-se vários desdobramentos relacionados a pessoal que devem propiciar o atingimento das metas globais da empresa. Entretanto, podemos dizer que os principais modelos de planejamento estratégico de pessoal são basicamente o modelo *adaptativo*, idealizado após a elaboração do planejamento estratégico da empresa, e o *autônomo*, que não tem articulação com o planejamento estratégico da empresa.

Os dois modelos podem ser utilizados, dependendo da situação, mas o ideal é que seja adotado um modelo *integrado* ao planejamento estratégico da empresa. Sua construção é simultânea à elaboração do planejamento geral, o que permite discussões produtivas e maior envolvimento das áreas da organização. Os integrantes, ou pelo menos os representantes das diversas áreas da empresa, precisam ser ouvidos e devem opinar na elaboração do planejamento estratégico de pessoal. Além da quantidade, os gestores devem decidir e planejar as qualidades, as competências e as demais especificações dos integrantes da organização para depois definir as estratégias específicas de gestão de pessoas.

Trata-se de um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo, antecipando qual a força de trabalho e os talentos necessários para a realização das ações futuras. Esse processo deve ser flexível e adaptativo, pois não existem modelos fixos que sejam produtivos em ambientes altamente mutáveis e instáveis, como o que ocorre neste mundo globalizado.

O planejamento estratégico de pessoal pode ser *genérico*, quando abrange toda a organização, ou *específico* para determinados setores da empresa. Em ambos os casos, as atividades operacionais de gestão de pessoas — tais como recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, higiene e segurança no trabalho, avaliação de desempenho e gestão de competências e planejamento de carreira — precisam ser contempladas e traçadas de forma clara e objetiva para cada área.

O planejamento da gestão de pessoas deve abranger uma análise qualitativa e uma análise quantitativa de todas as atividades operacionais da GP para permitir um planejamento estratégico que contemple toda a orga-

nização.² Na análise qualitativa devemos avaliar o conjunto de atividades, tarefas, funções e cargos para definir o grau de generalidade ou especificidade que a organização pretende com seu contingente de pessoal.

Por outro lado, na análise quantitativa, devemos avaliar o contingente atual, as necessidades futuras em função do aumento do volume de trabalho, do incremento da informatização e da realização de programas adequados de capacitação de pessoal para, posteriormente, desenvolver um programa de recrutamento e seleção que atenda às necessidades futuras das pessoas na organização, o que pode ser feito a partir dos modelos apresentados a seguir.

Modelos Operacionais

Os modelos operacionais mais usados na perspectiva de alguns autores³ são:

- *Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço:* a relação entre a procura estimada do produto e a necessidade quantitativa e qualitativa de pessoal depende, entre outros, da produtividade, da tecnologia e dos recursos financeiros. É um modelo simples, e seu principal ponto fraco está em não considerar possíveis fatos imprevistos, como, por exemplo, a estratégia dos concorrentes.
- *Modelo baseado em segmento de cargos:* é outro modelo em nível operacional e consiste em escolher um fator estratégico que afeta as necessidades de pessoal (por exemplo: nível de venda ou volume de produção), estabelecer níveis históricos e futuros para cada fator, determinar os fatores históricos de mão de obra para cada unidade e projetar os níveis futuros de mão de obra.
- *Modelo de substituição de postos-chave:* trata-se de uma representação visual de quem substitui quem, na eventualidade de alguma vaga futura. Sua montagem requer um organograma com informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial. Tem informações sobre possibilidades de promoção e níveis de desempenho de cada funcionário, o que permite visualizar, entre outras, as necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoas na empresa.
- *Modelo baseado no fluxo de pessoal:* mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A verificação histórica de entradas, saídas, promoções e transferências permite prever, a curto e médio prazo, as necessidades qualitativas e quantitativas de pessoal. Esse modelo demonstra de forma bem clara os índices de absenteísmo, principalmente no caso de empresas que ainda têm controle rígido de entrada e saída de pessoal, mas nada impede que seja adotado por empresas que enfatizam mais o resultado final do trabalho de suas equipes ou setores de trabalho.
- *Modelo de planejamento integrado:* constitui o modelo mais amplo e abrangente porque considera quatro variáveis intervenientes que podem determinar os padrões de gestão de pessoas na organização: o volume de produção planejado, as mudanças tecnológicas que alteram a produtividade, as condições de oferta e procura, mercado e comportamento dos clientes, e o planejamento de carreiras.

Modelo Estratégico

Segundo alguns autores,⁴ as estratégias de gestão de pessoas partem das estratégias genéricas, da gestão estratégica, dos processos sistêmicos e dos princípios ou filosofias de gestão de pessoas aplicados à organização, conforme revela a Figura 1.2.

Um dos temas acrescentados às estratégias de gestão de pessoas é o planejamento da quantidade de pessoal, ou seja, dimensiona quantas pessoas são necessárias para a execução de cada estratégia específica da

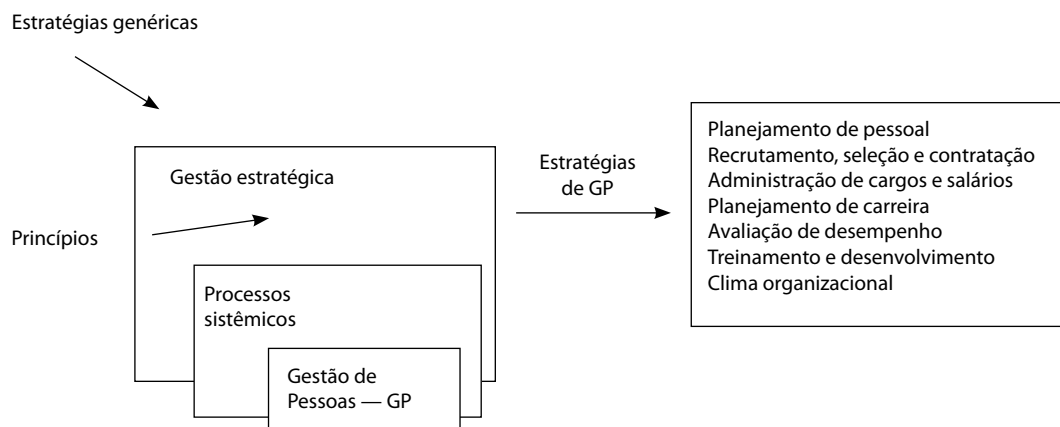


Figura 1.2 Modelo de gestão de pessoas.

Fonte: Tachizawa et al. (2001: 18).

empresa. Trata-se de definir, em alguns casos, equipes ou projetos que requerem estratégias específicas. Além disso, a análise do clima organizacional oferece bases para dimensionar ou redimensionar o planejamento estratégico da gestão de pessoas de forma integrada ao planejamento estratégico geral da organização.

Independentemente do modelo adotado, existem ocorrências que influenciam no dia a dia do trabalho e precisam ser previstas, ou pensadas, quando da elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Fatores que Interferem no Planejamento Estratégico de Pessoal

Ao fazer o planejamento da quantidade e qualidade de pessoal, deve-se levar em consideração o índice de absenteísmo e de rotatividade de pessoal e, ainda, as mudanças nos requisitos da força de trabalho devidas à globalização da economia e ao uso de novas tecnologias nas organizações. Essas tecnologias são poupadoras de mão de obra e vêm reduzindo a necessidade de pessoas para realizar, principalmente, as tarefas operacionais porque as atividades gerenciais não são afetadas diretamente pelo absenteísmo. Assim, é preciso focalizar mais as atividades estratégicas e globais dentro das empresas.

Absenteísmo

Trata-se da frequência e/ou duração de tempo de trabalho perdido quando os funcionários não comparecem ao trabalho. É normalmente apresentado através de um índice, calculado de duas maneiras distintas. Nessa primeira fórmula, calcula-se o índice com base em dias completos perdidos pelos colaboradores.

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de pessoas/dias de trabalho perdido por mês}}{\text{N}^{\circ} \text{ médio de empregados} \times \text{n}^{\circ} \text{ de dias de trabalho}}$$

Mas, a fim de considerar os atrasos, a maioria das empresas prefere adotar outra fórmula. Algumas empresas incluem ausências referentes a férias, doenças, licença-maternidade, acidentes de trabalho e

licenças por qualquer natureza no cálculo do índice de absenteísmo. Isso é opcional e pode ser adotado sem nenhuma restrição. Entretanto, a mesma fórmula deve ser utilizada sempre para evitar distorções nas análises e aplicações dos resultados no planejamento da quantidade de pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais. Se uma empresa tem um índice de absenteísmo de 3%, ele está indicando que a empresa trabalha com apenas 97% da sua força de trabalho naquele período.

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas/horas perdidas}}{\text{Total de pessoas/horas de trabalho}}$$

As causas e consequências do absenteísmo são amplamente estudadas,⁵ e observou-se que ele é afetado principalmente pela capacidade profissional dos empregados, por sua motivação para o trabalho e por fatores internos e externos ao trabalho. Práticas organizacionais, cultura da ausência, atitudes, valores e objetivos pessoais dos funcionários influem na motivação para a assiduidade. A quantidade e a duração das ausências estão intimamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Quanto mais satisfeito o colaborador estiver com seu ambiente interno e externo de trabalho, mais assíduo ele será. Assim, ao se traçar o planejamento estratégico de recursos humanos, esses aspectos quantitativos e qualitativos devem ser levados em consideração.

Rotatividade de Pessoal

Constitui o resultado da saída de alguns funcionários e da entrada de outros para substituí-los. As empresas estão sempre perdendo energia e recursos, e precisam se alimentar de outras energias para se manterem em equilíbrio (negentropia). Nesse contexto, o planejamento de recrutamento e seleção, bem como o treinamento de integração, é fundamental para diminuir o índice de rotatividade de pessoal. Quanto mais efetivos forem a seleção e o treinamento, menor será a rotatividade. No entanto, a experiência em outras empresas é importante e é valorizada no mundo globalizado. Por isso, a rotatividade de pessoal também deve ser vista dentro de um novo contexto e não apenas como um fator negativo na gestão de pessoas.

A rotatividade é determinada por dois tipos de desligamento de pessoal.

- *Por iniciativa do funcionário:* em função de motivos pessoais ou profissionais, inspirados muitas vezes pelas novas tendências de carreira. O funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si ou com o ambiente de trabalho ou, ainda, ter novas oportunidades de trabalho no mercado. Nesse caso, uma política adequada de benefícios e incentivos é de extrema importância para mantê-lo na organização.
- *Desligamento por iniciativa da empresa:* quando a empresa decide desligar o funcionário, ela o faz para substituí-lo por outro, corrigir problemas de seleção inadequada ou reduzir a força de trabalho. O caso específico da redução da força de trabalho tem a ver com o uso de tecnologia poupadora de mão de obra, conforme já mencionado.

Entretanto, para evitar demissão, algumas empresas cortam horas extras, congelam admissões, reduzem a jornada de trabalho, reciclam empregados ou oferecem férias coletivas, principalmente para o pessoal de

nível operacional. Essas soluções influenciam diretamente no planejamento estratégico de pessoal porque diminuem muitas das atividades operacionais de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção. Por outro lado, aumentam ou concentram as atividades de capacitação de pessoal. Em ambos os casos, várias decisões estratégicas precisam ser tomadas para se planejar as atividades de gestão de pessoas na organização como um todo.

O índice de rotatividade pode ser calculado pela fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A rotatividade não é uma causa, mas um efeito de fatores internos e externos, tais como a situação de oferta e procura do mercado de recursos humanos, conjuntura econômica, política salarial, condições físicas e psíquicas de trabalho, estilo gerencial, oportunidade de crescimento na empresa e relacionamento humano. A equipe de gestão de pessoas tem utilizado a entrevista de desligamento para obter tais informações e para implementar mudanças no seu planejamento específico. Essa entrevista é uma ferramenta bastante eficaz para avaliar outros aspectos relacionados à gestão de pessoas e a estruturação das demais áreas em aspectos gerais, embora algumas pessoas acreditem que esse tipo não seja adequado.

Dificuldades da Área de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é o processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoal da empresa para promover o desempenho eficiente do pessoal, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Mas esse conceito tem evoluído bastante em algumas empresas graças ao planejamento estratégico que redireciona a visão dos gestores no contexto atual.

Apesar disso, a nova gestão de pessoas também contempla as funções básicas da administração, que são planejar, organizar, dirigir e controlar com a finalidade de conseguir atender aos objetivos da empresa e dos parceiros. Essa área busca alcançar eficiência e eficácia através do pessoal disponível e, para isso, procura criar, manter e desenvolver um contingente de pessoal com habilidade e motivação para realizar os objetivos organizacionais e condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos funcionários para o alcance dos objetivos individuais.

A fim de atingir esses objetivos, a área de gestão de pessoas enfrenta inúmeras dificuldades básicas, pois lida diretamente com meios, isto é, recursos intermediários, e não com os fins. Lida também com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variados e os “recursos” que administra, chamados de funcionários, colaboradores, associados, parceiros etc. não estão somente em sua área, mas distribuídos por toda a organização.

Ela se preocupa, fundamentalmente, com a eficiência e a eficácia, mas é difícil controlar os eventos ou condições que as produzem, como é o caso da tecnologia e do sistema de comunicação utilizados na organização. Além disso, a gestão de pessoas trabalha em ambiente e em condições que não determinou e sobre os quais possui um grau de poder e controle relativamente pequeno, ressaltando as diferenças de filosofia e cultura das empresas com relação à sua delimitação de atuação, porque algumas empresas dão maior autonomia ao pessoal que trabalha nessa área do que outras.

A área de gestão de pessoas também não lida de forma direta com receitas e, por isso, não tem controle sobre os recursos e as decisões financeiras e econômicas da organização. Depende, portanto, de decisões externas para definir suas estratégias, o que reforça, mais uma vez, a importância do planejamento estratégico integrado, conforme já discutido.

Além de tudo, os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são extremamente complexos e diferenciados, sendo bastante difícil saber se a gestão de pessoas ou a administração de recursos humanos está ou não fazendo um bom trabalho.

As empresas estão passando por uma onda de mudanças, e a área de gestão de pessoas também passa por essas mudanças. Globalização, competição desenfreada, ênfase no cliente, necessidade de redução dos custos, entre outros fatores, constituem poderosos impactos que não se pode ignorar. A experiência da maioria das empresas indica que a gestão de pessoas precisa trazer alguma contribuição ao negócio da empresa e favorecer seu ajustamento às mudanças ambientais para que ela cresça em nível de importância no contexto geral das organizações.

Se a gestão de pessoas for vista apenas como um custo ou um investimento sem retorno certo, as demais áreas assumirão a gestão de pessoas de forma descentralizada, livre e participativa, pois isso já faz parte de algumas atividades como seleção, treinamento, capacitação e aconselhamento em muitas empresas de médio e grande porte. Por essa razão, essa área deve funcionar como um elemento que esclarece os valores e princípios da empresa e cria uma nova cultura de comprometimento e motivação, pois uma empresa só muda a partir da atitude e do comportamento das pessoas.

Resumo do Capítulo

A administração de recursos humanos sofreu influência direta das teorias administrativas e das fases que caracterizaram o processo de desenvolvimento das organizações. A primeira fase foi a da industrialização clássica, marcada pela utilização da estrutura piramidal mecanicista e intensa burocracia. Para atender às necessidades dessa fase surgiu a administração de pessoal, que desenvolvia apenas tarefas burocráticas que garantissem o atendimento das leis trabalhistas implementadas no Brasil, na década de 1940. O órgão de gestão de pessoas era conhecido nessa fase pelo nome de departamento de pessoal ou departamento de relações industriais.

A partir da década de 1950, houve o processo de substituição das importações brasileiras pela nacionalização das indústrias. Nessa fase, surgiu o departamento de recursos humanos. Na década de 1990, com o processo de globalização, iniciou-se uma reviravolta na área de gestão de pessoas; as pessoas deixaram de ser vistas como recursos e passaram a ser vistas como diferenciais competitivos. Essa fase foi marcada pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, e no início do milênio a ênfase passou para a gestão do conhecimento baseado no avanço dos *softwares* de gestão desenvolvidos para as diversas áreas da empresa. Tudo isso reforçou a gestão de pessoas, que vivenciamos nos dias de hoje. Apesar de todas as vantagens de se ter o departamento de recursos humanos gerenciado como um departamento de gestão de pessoas, o profissional dessa área enfrenta várias dificuldades para administrá-lo adequadamente e isso faz com que existam organizações brasileiras gerindo seu pessoal dentro dos diferentes focos da gestão de pessoas. Além disso, algumas empresas mesclam características de uma fase e de outra, posicionando-se como tipos “híbridos” de gestão de pessoas.

O planejamento estratégico de uma empresa depende da missão, visão, objetivos organizacionais e da própria estratégia organizacional. A definição desses elementos-chave é de suma importância para definir

os rumos da organização e direcionar as pessoas no sentido de se comprometerem com o resultado final. No entanto, nesse aspecto reside o papel mais relevante da gestão de pessoas, que é fazer com que os colaboradores saibam o real sentido do esforço conjunto para atingir os objetivos organizacionais e serem, por conseguinte, beneficiados.

O planejamento da quantidade e qualidade dos recursos humanos para implementar a estratégia organizacional deve ser elaborado de maneira integrada ao planejamento global da empresa e com o apoio e a participação de representantes dos vários setores e níveis. Deve-se levar em consideração também os fatores que afetam o planejamento estratégico de RH, que são os índices de absenteísmo e rotatividade, as mudanças nos requisitos da força de trabalho e as novas tecnologias poupadoras de mão de obra.

Exercícios

1. Leia o estudo de caso sobre terceirização na gestão de pessoas e faça o que se pede.

Terceirização de Pessoas⁶

Você acaba de assumir a direção do Departamento de Gestão de Pessoas de uma grande empresa. Como primeiro desafio, o presidente lhe pede que analise a possibilidade de reduzir os custos da folha de pagamento em 20%. Isto significará, sem dúvida, um desgaste muito grande da área de RH e da própria organização junto a seus colaboradores.

Há poucos meses, ao implementar ao longo de toda a sua estrutura organizacional a ISO 9000, a empresa passou por uma fase difícil de ajustamento de processos e mentalidade.

Implantou-se a ideia de que a empresa estava para competir num mercado cada vez mais exigente no âmbito de qualidade de produtos e serviços e que, devido a isso, iria contar com funcionários mais dedicados e comprometidos com seus objetivos. Poucos meses depois, contudo, a presidência dá uma guinada de 180 graus e pede a você, diretor de RH, que planeje um corte profundo na folha de pagamento.

Existe a possibilidade de implementar terceirização, com base em experiências de empresas similares que tiveram resultados satisfatórios e puderam, paralelamente, minimizar a questão das demissões.

- 1) Que áreas você cogitaria terceirizar no seu Departamento de Gestão de Pessoas?
- 2) Que áreas você cogitaria terceirizar na empresa como um todo?
- 3) Que sugestões você daria ao seu presidente de corte de pessoal?
- 4) Como você planejaria operacionalizar uma eventual terceirização em seu departamento?
- 5) Como o planejamento estratégico de pessoal da empresa pode ser afetado por essa decisão?

2. Leitura complementar

Leia o estudo de caso Petroquímica S/A, que é bastante abrangente. Você terá uma boa visão do contexto inicial da gestão de pessoas e uma base para acompanhar os demais conteúdos deste livro. O texto se encontra no livro de Tachizawa *et al.*, *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 44-54 (Coleção FGV Negócios).

Referências

- CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 1.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008.
- GIL, A.C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração e recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).
- TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. (Dissertação de Mestrado) — FEA-PUC-SP, 1997.

Notas

1. Tose (1997).
2. Tachizawa *et al.* (2001: 133).
3. Chiavenato (1999).
4. Tachizawa *et al.* (2001).
5. Marras (2000: 191), Carvalho e Nascimento (1997), Gil (1994) Gil (2001).
6. Marras (2000: 55).

Estruturação de Cargos

Neste capítulo iremos estudar e analisar um tema importante para as atividades de gestão de pessoas nas organizações. Anteriormente, vimos como é fundamental o planejamento estratégico de pessoal integrado ao planejamento estratégico geral da empresa. Agora, vamos discutir os aspectos práticos e operacionais que subsidiam esse planejamento. Começaremos falando da estruturação de cargos, e nos dois próximos capítulos trataremos do recrutamento e seleção de pessoal, para que a empresa adquira um contingente de pessoal apto a implementar a estratégia empresarial.

Uma Breve Contextualização

A estruturação de cargos de uma empresa é condicionada por seu desenho organizacional. Se a estrutura é rígida e imutável, os cargos também são fixos, permanentes, fechados, individualizados e delimitados. Mas, se a estrutura é flexível e adaptável, eles são maleáveis, ajustáveis e abertos, ou seja, possuem elevado índice de integração com o ambiente.

Para identificar o que uma pessoa faz em uma organização busca-se conhecer seu cargo, pois ele define o que ela faz e a posição que ocupa na empresa.¹ O cargo representa uma composição das atividades desempenhadas por uma pessoa que pode ser englobada em um todo unificado, que figura em uma certa posição formal do organograma. Essa posição define seu nível hierárquico e de subordinação, e o departamento em que está localizado. Assim, os cargos que estão em um mesmo nível hierárquico recebem uma titulação similar.

Os cargos são delineados, desenhados, definidos e estabelecidos para se buscar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância organizacional. Os cargos constituem uma unidade da organização e um conjunto de deveres e responsabilidades que os tornam distintos dos demais. Atualmente, há maior flexibilidade na estruturação de cargos e, conseqüentemente, de salários e de competências por causa da alta rotatividade de pessoal nas empresas e do planejamento de carreira que os profissionais fazem para si.

Na última década, as empresas perceberam que, para serem competitivas globalmente, precisavam se tornar mais leves, enxutas e ágeis. Por essa razão, diminuíram suas estruturas horizontal e verticalmente. Com a finalidade de se adaptarem a essa nova estrutura, muitas reforçaram os programas de treinamento, ensinando habilidades necessárias ao trabalho e buscando criar uma cultura forte e compartilhada, que

substituiu gerências fechadas e delimitadas, como foi o caso de IBM, McDonald's e outras empresas. Essas empresas procuram trocar controles explícitos de trabalho (supervisão, auditorias, regras etc.) por controles implícitos de treinamento (conhecimento e novas competências).

Estruturação de Cargos: Conceitos Básicos

A estruturação de cargos envolve a descrição e a análise dos cargos. Se, por um lado, a descrição de cargos envolve a determinação do conteúdo intrínseco de cada cargo, ou seja, os métodos de trabalho a serem adotados pelos seus integrantes e as relações com os demais cargos, por outro a análise de cargos delinea aspectos extrínsecos ao cargo e diz respeito às características pessoais que devem ser encontradas nos diversos profissionais, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Podemos definir o desenho de cargos como o processo de organizar o trabalho através das tarefas necessárias para o desempenho do cargo, dos requisitos do ocupante e das responsabilidades envolvidas, porque os cargos exigem que as pessoas lidem com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas de produção ou gestão e tecnologias em diferentes graus de intensidade. A estruturação de cargos permite que a empresa conte com a *especificação* clara do *cargo* e do *perfil ideal do ocupante*, sendo essa especificação, portanto, o objetivo principal da descrição e análise.

Ao estruturar um cargo devem-se definir:

- o conteúdo do cargo ou conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante desempenhará;
- os métodos e processos de trabalho como, por exemplo, as tarefas ou atribuições que serão desempenhadas;
- as responsabilidades inerentes à consecução das tarefas;
- as condições do ambiente que afetam o contexto de trabalho do ocupante do cargo;
- os níveis de autoridade, ou seja, quem o ocupante do cargo supervisionará ou dirigirá.

Em outras palavras, trata-se da especificação do conteúdo do cargo, métodos de trabalho e relações com os demais cargos para atender às necessidades organizacionais, as condições ambientais e às necessidades pessoais. Por isso, a implementação de novas descrições e análises de cargos, ou a reestruturação de um modelo já existente, deve sempre levar em consideração os aspectos motivacionais do desenho de cargos.

Aspectos Motivacionais da Estruturação de Cargos

Para que o cargo seja uma fonte de motivação, o ocupante deve saber o significado do seu trabalho, conhecer os resultados esperados e perceber sua responsabilidade na consecução dos objetivos desse cargo. Dessa forma, existem alguns conceitos implementadores básicos a serem considerados ao desenhar um cargo. Para que um cargo seja bem estruturado ele deve:

- ter tarefas combinadas;
- formar unidades naturais de trabalho;
- criar relações diretas com o cliente ou usuário;
- oferecer mais carga vertical (mais autoridade, autonomia etc.);

- criar abertura nos canais de retroação (mais controle e informação);
- criar grupos autônomos (mais satisfação, produtividade etc).

Para ter equipes mais ágeis e produtivas, como muito se advoga atualmente, é preciso haver participação, responsabilidade, clareza de objetivos, interação entre os membros, flexibilidade, focalização no trabalho, criatividade e rapidez. Isso é mais facilmente conseguido se todos os colaboradores tiverem um profundo conhecimento de suas atividades e responsabilidades, e se cada cargo ou função for bem delimitado, para não haver sobreposição de atividades. Caso contrário, o alcance de metas torna-se difícil porque as pessoas ficam inseguras e receosas quanto aos seus direitos e deveres. Em muitos casos, ocorre um jogo de “empurra” que faz com que as metas não sejam alcançadas nos prazos e formas delimitados.

Os cargos podem ser desenhados de diferentes formas e sob várias perspectivas, dependendo da cultura e filosofia da empresa. No entanto, existem três modelos básicos: clássico, humanístico e contingencial. Eles surgiram em decorrência da evolução dos estudos que culminaram com as primeiras teorias da administração. Esses modelos também estão diretamente relacionados às fases ou períodos da evolução da gestão de pessoas apresentados no primeiro capítulo. Entretanto, atualmente as empresas evoluíram suas técnicas e desenvolveram a gestão por competência para gerir seu pessoal, o que será abordado mais à frente.

Estruturação da Descrição e Análise de Cargos

Lembrando que a descrição de cargos pode ser considerada como um “retrato” simplificado do conteúdo e das principais atribuições do ocupante, podemos afirmar que ela deve definir o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz, conforme ilustra a Tabela 2.1. Ela mostra que a descrição aborda os aspectos intrínsecos ao cargo. Entretanto, alguns autores² afirmam que a descrição de cargos é o procedimento que determina os requisitos, deveres e responsabilidades de um cargo e o tipo de pessoa que deve ocupá-lo. Vale ressaltar que, nesse caso, os autores não fazem muita distinção entre descrição e análise, pois alguns aspectos extrínsecos são apresentados. Mas vamos considerar esses dois termos separadamente, por uma questão didática e para facilitar seu entendimento.

Tabela 2.1 Elementos da Descrição de Cargos

O que faz?	Tarefas e atividades a executar
Quando faz?	Periodicidade: diária, semanal, mensal, anual, esporádica
Como faz?	Através de pessoas, máquinas e equipamentos, materiais, dados e informação
Quem faz?	Local e ambiente de trabalho
Por que faz?	Objetivos do cargo Metas e resultados a atingir

A Tabela 2.2 mostra que, ao montar a análise do cargo, deve-se levar em consideração os requisitos físicos e mentais que ajudam a definir o perfil do futuro ocupante do cargo, o que serve de base também para recrutamento e seleção, definição de salários, avaliação de desempenho, entre outras atividades da área de gestão de pessoas. Além disso, a análise ajuda a definir as responsabilidades envolvidas no cargo e as condições de trabalho que o ocupante vai encontrar na empresa. A gestão estratégica de pessoas tem sua base ou ponto de partida em dados e informações dessa natureza.

Tabela 2.2 Fatores de Especificação na Análise de Cargos

Requisitos mentais	Instrução necessária Experiência anterior Iniciativa e aptidões Competências e habilidades
Requisitos físicos	Esforço físico Concentração visual e mental Destrezas ou habilidades etc.
Responsabilidade por	Supervisão de pessoas Material, equipamentos e ferramentas Dinheiro, títulos e documentos Contratos internos e externos
Condições de trabalho	Ambiente físico de trabalho Riscos de acidentes

Com essas informações, há condições para montar a ficha de especificação de cargo ou ficha profissio-gráfica³ que serve de base para a seleção e outras atividades de gestão de pessoas.

Modelos de Desenhos de Cargos

Apesar de sua evolução, as primeiras teorias de gestão deixaram marcas e contribuições que até hoje servem de base para implementar ações nas empresas, principalmente no Brasil, onde diversas organizações ainda não veem a gestão de pessoas de forma estratégica e responsável por gerar conhecimento em todos os setores da organização.

Vale ressaltar que os modelos de gestão, copiados de países europeus, Japão, China, Estados Unidos, entre outros, não funcionam nas empresas brasileiras e/ou em algumas multinacionais com sede no Brasil. Isso porque o povo brasileiro é culturalmente diferente. Tem toda uma tradição oral e auditiva que determina seu modo de agir e pensar, bem diferente do europeu, por exemplo, que tem uma forte tradição visual. O brasileiro gosta de falar, expor seu ponto de vista, enfim, de se comunicar. Já o europeu é mais calado, introspectivo e menos comunicativo, voltado para a leitura e a escrita. *Portanto, alguns modelos, mesmo mais tradicionais, ainda são aplicados nas empresas brasileiras com bastante sucesso. Por isso vamos discorrer sobre os modelos básicos para depois discutirmos um pouco sobre as formas de enriquecimento ou reestruturação de cargos.*

Modelo Clássico

No modelo clássico, o desenho de cargos utiliza os princípios de racionalização do trabalho (proposto pela administração científica de Taylor, Gantt e Gilbreth) para projetar cargos, definir métodos padronizados e treinar pessoas para obter a máxima eficiência possível. Nesse caso, a definição dos cargos é feita através da divisão do trabalho e da fragmentação das tarefas. Há uma separação rígida entre gerência e operário. O trabalhador e o cargo recebem um tratamento bastante impessoal e operacional.

Esse modelo apresenta as seguintes *características*:

- a pessoa é vista como apêndice da máquina, pois o desenho serve quase exclusivamente à tecnologia e aos processos de produção;

- existe a fragmentação do trabalho, que é um conceito de linha de montagem ou esteira de produção, o que leva à padronização da atividade humana;
- existe forte ênfase na eficiência, porque o trabalho é definido através do estudo de tempos e movimentos e a produção a maior é premiada;
- permanência, tendo em vista que o desenho é feito para durar, pois não se cogitam mudanças.

Com base nessas características, podemos dizer que *o modelo proporciona* redução de custos devido a menor qualificação exigida, facilidade na seleção e no treinamento, padronização das atividades para facilitar a supervisão e o controle, apoio à tecnologia, que procura seguir o esquema da linha de montagem. No entanto, é impossível desconsiderar suas *desvantagens e limitações*. Com relação a esse aspecto, podemos afirmar que cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e cansativos; existe desmotivação para o trabalho e muitas reclamações; o trabalho é individualizado e isolado porque, apesar de as pessoas estarem fisicamente juntas, elas estão socialmente distantes; ocorre o monopólio das decisões na chefia, pois é o chefe quem decide tudo; há a criação e/ou transferência de problemas para o futuro devido às transformações socioeconômicas e culturais, considerando principalmente as mudanças recentes deste início de milênio que afetam as práticas de gestão de pessoas.

Embora tenha trazido enormes avanços ao desenho de cargos, o modelo clássico tem se mostrado pouco eficiente perante as rápidas mudanças globais. A atitude com relação à autoridade mudou, e os cargos rudimentares e simples estão sendo substituídos por robôs ou equipamentos eletrônicos. Além disso, o setor de serviço também vem crescendo mais do que o setor industrial, e os jovens de hoje querem trabalhos mais significativos e desafiadores, para mostrarem todo o seu potencial produtivo.

Modelo Humanístico

Também conhecido como modelo das relações humanas, surgiu das experiências de Hawthorne, na década de 1930. Nesse modelo, os gestores se preocupam mais com o *contexto do cargo* do que com seu *conteúdo*. Assim, o desenho do cargo em si não é diferente do modelo clássico. O que se tenta fazer é apenas substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela informal, a chefia pela liderança, o incentivo salarial pelas recompensas sociais e simbólicas, o comportamento individual pelo grupal, e o organograma pelo sociograma. Em suma, tem-se o “homem econômico” *versus* o “homem social”.

A atenção dos humanistas volta-se exclusivamente para as condições sociais sob as quais o cargo é desempenhado. Esse modelo procura incrementar a interação entre as pessoas, inclusive entre superiores e subordinados, para satisfazer as necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal. O gerente fica incumbido de criar e desenvolver um grupo coeso e integrado e de eliminar a monotonia das tarefas. Por essa razão, muitos estudos surgiram nas últimas décadas sobre o desenvolvimento de equipes. Além disso, a ênfase nos estudos sobre motivação e clima organizacional também cresceu muito.

Modelo Contingencial

Trata-se do modelo mais amplo e completo, pois contempla simultaneamente pessoas, tarefas e estrutura organizacional. Como essas três variáveis assumem características diferentes, o resultado é relativo ou contingente, e não fixo ou padronizável. Nesse caso, o desenho de cargos não se baseia na estabilidade e permanência dos processos e objetivos organizacionais, mas na contínua mudança e revisão dos cargos.

No mundo atual, os cargos não podem ser estáticos ou permanentes — eles precisam ser maleáveis e adaptáveis.

O modelo contingencial supõe a utilização das capacidades de autodireção e autocontrole das pessoas. Os objetivos do cargo devem ser definidos em equipe, pois os resultados são normalmente avaliados através da equipe e cobrados no mesmo sentido. Muitos programas de benefícios e incentivos adotam esse modelo, já que as metas são grupais e não individuais. Cada membro da equipe deve identificar as potencialidades e fraquezas dos colegas para incentivar melhorias e potencializar os aspectos positivos.

Para implementar esse modelo, o gestor de pessoas deve levar em consideração a quantidade e variedade de habilidades exigidas pelo cargo, o grau de autonomia e critério pessoal que o ocupante tem para planejar e executar o seu trabalho, a influência que o cargo exerce nas outras pessoas e no trabalho organizacional (interdependência dos cargos), a possibilidade que a pessoa tem de efetuar um trabalho inteiro e conseguir identificar os resultados dos seus esforços, e a informação de retorno que a pessoa recebe enquanto está trabalhando.

Esses aspectos afetam intrinsecamente a qualidade dos cargos, produzem satisfação e geram maior produtividade. A abordagem contingencial antecipa-se às mudanças e aproveita seus benefícios, proporcionando flexibilidade e adaptação criativa.

Enriquecimento de Cargos

O enriquecimento de cargos é a adequação contínua dos cargos, o que permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. Esse enriquecimento significa a reorganização e ampliação do cargo através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação.

O enriquecimento pode ser vertical ou horizontal. No enriquecimento vertical adicionam-se tarefas mais complexas ou atribuições administrativas. Ao mesmo tempo, as tarefas mais simples são transferidas para o cargo inferior. No enriquecimento horizontal ou lateral, adicionam-se tarefas variadas com a mesma complexidade das atuais. Também se transfere parte das tarefas para outros cargos do mesmo nível. Tudo isso visa mudar o foco de visão do ocupante e permitir que ele fique mais motivado ao realizar tarefas diferenciadas.

Teoricamente, o enriquecimento de cargos propicia alta motivação intrínseca para o trabalho, desempenho de alta qualidade, elevada satisfação com o trabalho, além da redução das faltas, atrasos e desligamentos. Por outro lado, o enriquecimento pode identificar alguns problemas, como sensação de ansiedade e de angústia nas pessoas e até sentimento de exploração; empresas conservadoras não conseguem se beneficiar adequadamente dessa técnica, pois os cargos são mais duradouros e previsíveis; e intensa concentração no trabalho e redução das relações interpessoais, quando feito de maneira exagerada e com excessiva velocidade.

Existem alguns conceitos implementadores do enriquecimento de cargos que ajudam a melhorar consideravelmente as atitudes dos funcionários diante do cargo ocupado e também à empresa. Esses conceitos enfatizam diretamente a percepção do significado do trabalho, das responsabilidades envolvidas nele e do conhecimento dos resultados. O colaborador precisa de *feedback* como uma forma de alimentação para que se mantenha sempre motivado.

Os aspectos motivacionais do desenho de cargos e do seu enriquecimento compreendem a percepção do significado do trabalho e da responsabilidade pelos resultados do trabalho, conhecimento dos resulta-

dos do trabalho, relações diretas com o cliente ou usuário, carga vertical, abertura de canais de retroação e criação de grupos autônomos.

Independentemente de um cargo ser enriquecido lateral ou verticalmente e de se usar um modelo mais tradicional ou mais situacional (contingencial), é sempre bom ter a especificação de cargos à mão, pois ela é útil em todas as atividades operacionais e estratégicas da gestão de pessoas.

Métodos de Coleta de Dados

A responsabilidade de linha pela estruturação cargos é uma realidade em muitas empresas. Isso se deve ao fato de os gerentes de linha terem maior envolvimento direto com os funcionários, o que não ocorre com os profissionais envolvidos nas atividades de gestão de pessoas. Mas tanto os gerentes quanto o pessoal do setor de gestão de pessoas devem aplicar os mesmos métodos — seja entrevista, questionário ou observação direta — para obter os dados a serem utilizados na descrição e análise dos cargos. Vejamos cada um desses métodos, ressaltando suas vantagens, desvantagens e aplicabilidade.

Entrevista

A entrevista é um método simples e rápido de coleta de dados e o mais amplamente utilizado. No entanto, pode tornar-se uma técnica demorada se houver necessidade de entrevistar muitas pessoas. Pode-se realizar entrevistas individuais, entrevistas grupais com funcionários de um mesmo cargo ou entrevista com o supervisor que conhece o cargo a ser analisado.

A entrevista permite relatar e relacionar mais facilmente as atividades e comportamentos dos funcionários e mostrar as possíveis frustrações que o cargo impõe. Mas traz algumas desvantagens, pois pode apresentar distorções de informação e preconceitos quanto às responsabilidades envolvidas, e o ocupante pode legitimar sua visão para obter vantagens pessoais, como, por exemplo, aumento de salário.

As principais questões utilizadas em uma entrevista típica de estruturação de cargos são:

- Qual cargo você ocupa na empresa?
- O que você faz, ou seja, que funções você desempenha?
- Quando faz (diariamente, semanalmente, mensalmente e esporadicamente)?
- Como você faz? Que métodos e processos você utiliza?
- Por que você faz? Quais os objetivos e resultados do seu trabalho?
- Quais os seus principais direitos e deveres na execução do trabalho?
- Quais as principais responsabilidades do ocupante desse cargo?
- Em que condições físicas você trabalha?
- Quais as demandas de saúde e de segurança?
- Qual escolaridade, experiência e habilidade seu cargo requer?
- Quais são os requisitos físicos que o cargo exige?
- Quais os requisitos mentais que o cargo exige?
- O cargo exige algum outro requisito importante?
- Quem é seu fornecedor interno (entradas) e seu cliente interno (saídas)?
- Quem é seu superior imediato? Como você se reporta a ele?
- Quem são seus subordinados? Explique a relação que existe entre vocês.

Ao optar pela utilização da entrevista deve-se ter o cuidado de fazer um bom planejamento para evitar a perda de informações importantes. O entrevistador deve ter uma boa experiência nesse tipo de técnica e deve tomar nota das informações no momento da entrevista. No caso de alguns tipos de entrevista, uma opção bastante utilizada é a gravação da mesma. Isso oferece mais mobilidade ao entrevistador, mas deve-se levar em consideração o desconforto que pode causar no entrevistado e o trabalho que o entrevistador terá ao transcrever a entrevista depois. O entrevistador deve levar em consideração a quantidade de entrevistas que vai fazer e o público, para tomar a melhor decisão.

Questionário

O gestor de pessoas pode optar por seguir o mesmo roteiro da entrevista, mas este é entregue ao ocupante do cargo e aos seus superiores para que eles o preencham. Nesse caso, deixam-se espaços adequados para as respostas.

Sua principal vantagem é proporcionar um meio eficiente e rápido de coletar informações de um número grande de funcionários, com menor custo operacional. Entretanto, o planejamento e a montagem requerem tempo e testes preliminares, o que representa a principal desvantagem desse método. Deve-se ter cuidado em programar a forma de análise dos dados com antecedência para evitar transtornos no momento de confrontar as informações coletadas.

Observação Direta

Consiste em observar aquilo que o ocupante do cargo faz. É aplicável a cargos simples, rotineiros e repetitivos. Pode ser usada em conjunto com o questionário, para melhorar a qualidade das informações. A grande vantagem dessa técnica está na garantia da veracidade dos dados obtidos. No entanto, ela pode gerar constrangimentos ao funcionário ou o mesmo pode mostrar um desempenho que não tem no dia a dia só para impressionar o observador. Essa situação pode ser contornada com a utilização de câmeras filmadoras instaladas nas dependências do estabelecimento, devendo ser considerado o custo de se implantar tal tecnologia. Além disso, essa técnica demanda muito tempo do avaliador e de sua equipe.

Além disso, alguns autores⁴ afirmam que a observação direta é contraindicada para analisar tarefas complexas, sendo mais onerosa por causa do tempo demandado do analista. Por outro lado, ela não requer do ocupante do cargo a paralisação de suas atividades para prestar as informações necessárias, como ocorre no caso das entrevistas ou questionários.

Processo de Estruturação de Cargos

O processo de estruturação de cargos deve considerar que a organização não é uma entidade imóvel e parada no tempo, mas que está em mudança. Assim, a descrição, a análise e a redefinição dos cargos precisam ser constantes, para que possam acompanhar as mudanças na organização e no ambiente externo. Recomenda-se que um programa de estruturação de cargos seja desenvolvido de maneira planejada e cuidadosa, com a equipe responsável coesa e engajada, no propósito de elaborar um documento que será de grande valia dentro das organizações.

Alguns cuidados são importantes nesse processo de estruturação, principalmente na etapa de elaboração da descrição do cargo. Por isso lembre-se:

- as atribuições devem ser claramente definidas, pois a descrição de cargos constitui um retrato do trabalho e da posição ocupada pelo ocupante do cargo;
- defina a posição e aponte os objetivos e a natureza do trabalho utilizando frases simples, incluindo todas as relações importantes do cargo;
- use frases para mostrar tipo de trabalho, grau de complexidade, grau de habilidades requeridas, grau em que os problemas são padronizados, responsabilidade por cada fase do trabalho e grau e tipo de atribuição;
- utilize verbos de ação como: analisa, monta, planeja, transmite, mantém, supervisiona, executa, controla, procura, aprova, recomenda, inspeciona etc. ;
- cargos situados em níveis mais baixos da organização requerem deveres ou tarefas mais detalhadas, enquanto as posições mais elevadas lidam com aspectos mais amplos;
- as definições curtas e acuradas são mais indicadas;
- verifique se a descrição está adequada, fazendo a pergunta: “Será que um funcionário compreenderia o seu trabalho lendo esta descrição?”

Além dessas considerações, o gestor de pessoas deve considerar a estruturação como um processo composto de várias etapas. Entre elas podemos destacar:

1ª etapa: Exame detalhado da estrutura organizacional, considerando sua missão, visão, objetivos e estratégia. Essa etapa é importante para subsidiar a equipe de trabalho, lembrando que ela deve ter representantes dos diversos setores da empresa.

2ª etapa: Definição das informações requeridas para proceder à estruturação, ou seja, a descrição e a análise dos cargos. Essas informações dizem respeito ao conteúdo do cargo e aos fatores de especificação, que são os fatores de análise. Essas informações podem ser coletadas através de entrevistas, aplicação de questionários ou observação. Além disso, pode-se utilizar dados secundários ou outras informações disponíveis na empresa.

3ª etapa: De posse dessas informações, a equipe responsável pela estruturação de cargos seleciona os cargos que serão descritos e analisados porque a empresa pode ter um número muito grande de cargos, sendo que muitos ou alguns deles com vários aspectos em comum e similares em termos de localização na estrutura hierárquica. No entanto, se a organização tiver poucos cargos, é aconselhável analisar todos eles.

4ª etapa: Consiste em confrontar os dados necessários para elaborar a descrição e a análise dos cargos. Nessa etapa é preciso ter o cuidado de evitar que os cargos tenham tarefas sobrepostas porque isso pode vir a causar desentendimentos futuros quanto a quem deve de fato desempenhar tal atividade ou ser responsabilizado por um determinado acontecimento.

5ª etapa: Momento de elaborar de fato os documentos referentes à descrição de cada cargo. A equipe deve utilizar um modelo com informações gerais de identificação do cargo na estrutura organizacional, tais como nome do cargo, localização na estrutura hierárquica, superior imediato e subordinados imediatos.

6ª etapa: Elaboração da análise de cada cargo. A equipe relaciona os requisitos físicos e mentais básicos para o ocupante do cargo, as responsabilidades que o cargo envolve e as condições ambientais que o ocupante terá para trabalhar.

7ª etapa: Montagem no manual de cargos. O manual deve ser composto pelas fichas de descrição e análise de todos os cargos analisados. Além disso, deve conter uma breve explicação sobre a metodologia adotada para sua elaboração, dados da equipe responsável e outras informações que se fizerem necessárias, como, por exemplo, aquelas relacionadas aos cargos que não foram analisados e como os mesmos devem ser tratados na empresa. O manual de cargos deve ficar à disposição de todos para consultas sobre a estrutura de cargos da organização.

O manual de cargos é a compilação da estrutura de cargos da organização e deve conter todas as descrições e análises elaboradas pela equipe de trabalho, dividindo-as por áreas, conforme a estrutura existente na organização. Ao condensar as informações, o manual reveste-se de grande importância pelo fato de ser o registro vivo de toda a tecnologia de mão de obra da empresa, e serve também de base para reconhecer os contornos da estrutura organizacional. Em muitas empresas, esse instrumento está atrelado à remuneração de pessoal e por isso recebe o título de manual de cargos e salários, como será mencionado oportunamente.

Trata-se de um instrumento dinâmico e não estático. Deve ser revisto com regularidade, visando sempre manter atualizadas as informações que contém, devido às constantes mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, principalmente neste início de milênio. A revisão pode ser realizada anualmente ou a qualquer momento, a pedido de uma determinada área, para registrar e avaliar modificações introduzidas no perfil do(s) cargo(s), na política da empresa e/ou em sua reestruturação.⁵ Essas mudanças afetam a área de gestão de pessoas, pois interferem diretamente nas atividades operacionais e até mesmo estratégicas de gestão de pessoas e no planejamento geral da organização.

A estruturação de cargos funciona como o mapeamento daquilo que se faz dentro da organização. Um programa dessa natureza produz subsídios para recrutamento e seleção de pessoas, identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho, mapeamento de competências, entre outras atividades. Quase todas as atividades de gestão de pessoas estão baseadas em informações proporcionadas pelo manual de cargos.

Na verdade, podemos concluir este capítulo afirmando que os objetivos da estruturação de cargos são, entre outros, os seguintes:

- oferecer subsídios para o recrutamento propiciando informações relevantes para definir o tipo de recrutamento e para a elaboração dos anúncios;
- oferecer subsídios para a seleção de pessoas ao ajudar a definir o perfil e características do ocupante do cargo, incluindo os requisitos físicos e mentais exigidos;
- dar indicações de material para treinamento relacionado ao conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas do ocupante;
- servir de base para a avaliação e classificação de cargos, auxiliando na definição de faixas salariais e escolha de cargos referenciais para pesquisa de salários;
- auxiliar na avaliação de desempenho, definindo os critérios e padrões de desempenho para avaliar ocupantes, metas e resultados a serem alcançados;
- subsidiar os programas de higiene e segurança através de informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos;
- servir de guia para o gerente, oferecendo informações sobre o conteúdo dos cargos e desempenho dos ocupantes.

Resumo do Capítulo

A estruturação de cargos é uma das ferramentas básicas na gestão de pessoas, pois serve de base para várias outras atividades operacionais e estratégicas ligadas à gestão estratégica da organização. Mesmo na atualidade, quando existe uma mobilidade muito grande de cargos, ela ainda é útil, pois oferece as bases para remodelar e alterar as estruturas que se fazem necessárias.

O objetivo principal da estruturação de cargos é oferecer à organização uma descrição completa de cada cargo e do perfil do ocupante, incluindo todas as características e especificações que atendam às necessidades organizacionais e, de certa forma, às pessoais também. No entanto, ao preparar a descrição e análise dos cargos deve-se levar em consideração alguns aspectos motivacionais para que a estrutura de cargos não fique rígida e imutável.

Existem os modelos mais tradicionais de estruturação de cargos, que parecem obsoletos, mas na verdade ainda servem como orientação para se montar a estrutura de cargos das empresas, principalmente se pensarmos em termos do Brasil e outros países em desenvolvimento, onde muitas das novas metodologias de gestão ainda não foram facilmente incorporadas pelas empresas. Nesse caso, os modelos *clássico*, *humanístico* e *contingencial* ainda servem de base para desenhar ou redesenhar cargos atualmente.

Durante o processo de estruturação de cargos deve-se buscar o enriquecimento dos mesmos, o que significa a reorganização e a ampliação do cargo através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação. Esse enriquecimento pode ser vertical — quando adiciona tarefas mais complexas ou atribuições administrativas ao cargo e ao mesmo tempo transfere tarefas mais simples para o cargo inferior — ou horizontal — quando adicionam-se tarefas variadas e de mesma complexidade ao cargo atual.

Para implementar um novo desenho de cargos pode-se utilizar entrevistas, questionários ou observação direta, sendo que cada método apresenta algumas vantagens e desvantagens. Cabe à equipe responsável fazer a combinação dessas técnicas para se ter o melhor resultado possível, com os mesmos gastos e em menor espaço de tempo.

O processo de estruturação de cargos culmina com a elaboração de um manual de cargos que, em muitas empresas, é atrelado à remuneração e por isso passa a ser denominado manual de cargos e salários, que deve ser um instrumento dinâmico, devendo ser revisto com regularidade para manter atualizadas as informações que contém por causa das constantes mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, principalmente neste início de milênio.

Exercícios

1. Pesquise na internet ou em uma empresa alguns modelos de estruturação de cargos para ter uma ideia mais acurada dessa ferramenta de gestão de pessoas. A partir das informações coletadas e diversos modelos observados, elabore a descrição e análise de um cargo. Se preferir, veja a descrição e análise do cargo de chefe de importação/exportação em Marras (2000: 98).

2. Leia o caso sobre a AGF Seguros S.A. e manifeste sua opinião.

A AGF Seguros S. A. é um exemplo de prestadora de serviços que buscou uma nova organização, para ser competitiva nos próximos anos no mercado global. Fez três coisas para tornar-se mais ágil e reduzir despesas: organizou-se, centralizando os serviços na sede regional, fortaleceu seus empregados com treinamentos, achatou a hierarquia. Mas como isso aconteceu?

O novo superintendente regional do Rio de Janeiro percebeu uma constante queda na receita da empresa e tomou algumas atitudes.

Primeiro, centralizou todas as atividades gerenciais. Antes, cada corretor tinha seu próprio gerente; agora somente os corretores potenciais, que trazem grandes receitas, têm gerente, os outros serão atendidos pelo 0800 da empresa.

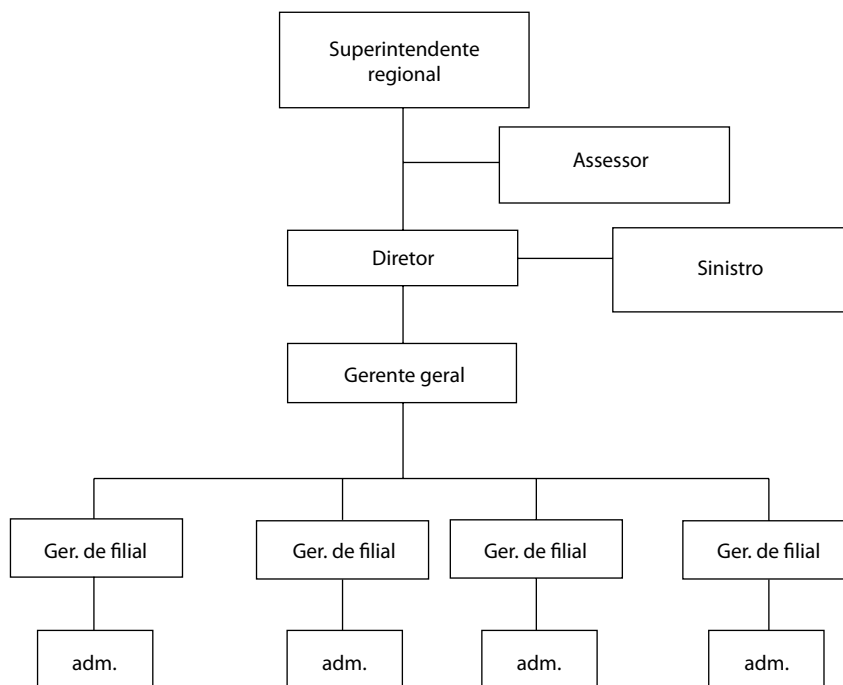
Em segundo lugar, treinou funcionários, acabou com as empresas filiais e com todo o quadro ativo, e criou o cargo de gerente assessor: ao mesmo tempo que tem contato direto com a diretoria da empresa, atende os corretores potenciais. Os gerentes atendiam 20 corretores por dia e passaram a atender 50.

Por último, achatou a hierarquia da empresa, modificando seu organograma e reduzindo o quadro de pessoal.

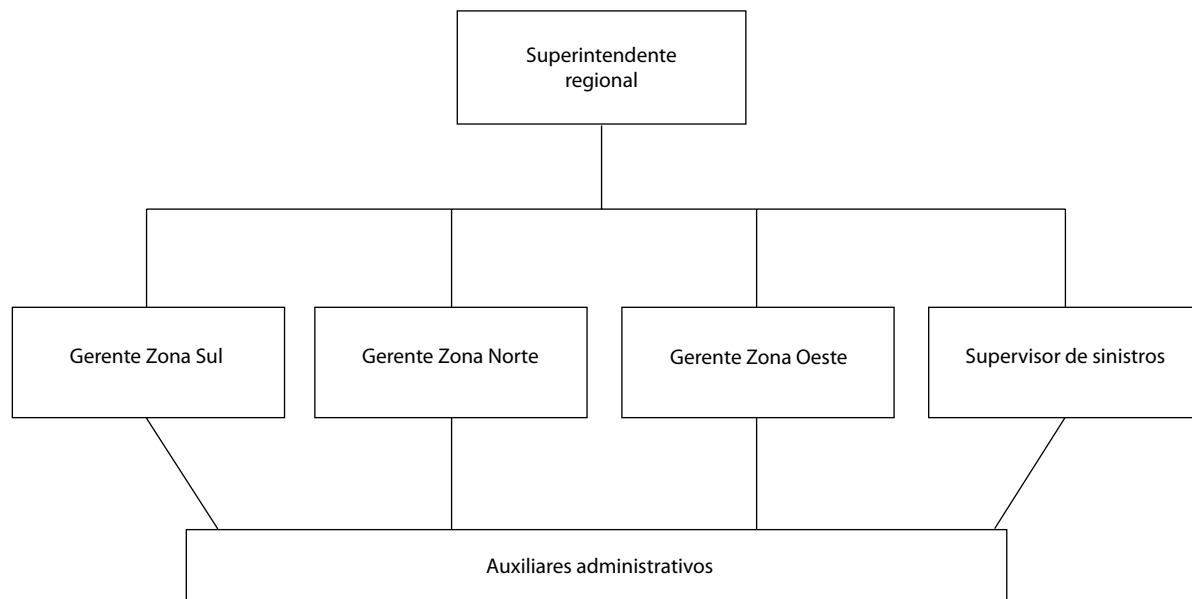
A estrutura organizacional da empresa mudou, conforme mostram os organogramas a seguir. Portanto, imagine como estava estruturado o antigo manual de cargos e, em seguida, imagine o novo manual. Agora:

- Faça uma descrição sucinta das principais diferenças e semelhanças entre os dois manuais.
- Elabore a descrição e análise para o cargo de Superintendente Geral nas duas situações.
- Descreva as principais dificuldades que você acredita que o gestor de pessoas e sua equipe enfrentam para elaborar um manual de cargos.

Antigo organograma



Novo organograma



Referências

- CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 1.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, A.C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HINDLE, T. *Como fazer entrevistas*. São Paulo: PubliFolha, 1998 (Série Sucesso Profissional).
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).

Notas

1. Carvalho e Nascimento (1997).
2. Entre eles Carvalho e Nascimento (1997).
3. Modelo de Ficha de Especificação de Cargo em Carvalho e Nascimento (1997: 117).
4. Como, por exemplo, Gil (2001).
5. Para Marras (2000).

Recrutamento de Pessoas

Neste capítulo iniciaremos um novo assunto: o recrutamento de pessoal. Este tema é relevante na área de gestão de pessoas, pois serve de base para a seleção de pessoal. Para selecionar pessoas é preciso primeiramente recrutá-las, isto é, atrair candidatos a fim de que participem do processo seletivo da empresa. Isso acontece através da divulgação das vagas disponíveis em diversas mídias.

O Recrutamento no Contexto do Mercado

O recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho e do mercado de recursos humanos. O *mercado de trabalho* é o espaço onde ocorre o intercâmbio entre as empresas e as pessoas. Esse mercado é composto pelas oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações em um dado período de tempo. Ele funciona como os demais mercados que são guiados pela lei da oferta e da procura. Essa lei foi constituída pelos economistas, sendo muito utilizada até hoje. Esse mercado pode estar em *situação de oferta*, quando as oportunidades de trabalho são *maiores* do que a procura, ou em *situação de procura*, quando as oportunidades de trabalho são *menores* do que a procura.

O mercado de trabalho é condicionado por inúmeros fatores, tais como o crescimento econômico, a situação política do país, a natureza e a quantidade dos postos de trabalho, a produtividade e a inserção no mercado internacional, como ocorre em termos econômicos nos demais mercados.

O *mercado de recursos humanos* é o conjunto de candidatos que buscam um emprego. Esse mercado envolve pessoas que estão dispostas a trabalhar e também as que já estão trabalhando, mas estão buscando outro emprego por diversas razões. Ele também é condicionado por fatores econômicos, sociais e políticos que interferem na quantidade e qualidade de pessoal disponível para trabalhar em um dado período de tempo. Esse mercado também é influenciado pela lei da oferta e da procura.

Lembre-se de que o recrutamento é um processo que ocorre no contexto desses mercados. Por isso é importante que o gestor de pessoas conheça bem os mercados para traçar as estratégias que adotará para realizar o recrutamento de pessoal. O recrutamento deve suprir o processo de seleção com profissionais adequados para atender às demandas da empresa.

Tipos de Recrutamento

Existem vários estudos sobre recrutamento de pessoal. Alguns dos estudiosos do tema em questão¹ usualmente dividem o recrutamento em dois tipos básicos: recrutamentos interno e externo. Mas existe uma terceira possibilidade, que representa a combinação desses dois tipos em um tipo híbrido que busca tirar proveito das vantagens e minimizar as desvantagens dos tipos principais de recrutamento.

Recrutamento Interno

O recrutamento interno envolve a promoção, a transferência ou a promoção e transferência dos funcionários da empresa. Vale lembrar que frequentemente os gestores de pessoas se esquecem de que, quando as organizações movimentam seus funcionários entre diversos papéis funcionais, existem consequências, não apenas para as funções para as quais eles estão indo, mas também para aquelas que eles estão deixando para trás.

A movimentação interna tem sobre a função-fonte o mesmo efeito das demissões, de forma que o contingente de pessoal da função-fonte fica menor.² As vagas abertas podem, então, ser preenchidas por recrutamento e seleção externos, de maneira que essa função tenha, depois da movimentação, uma mistura de funcionários novos e remanescentes.

Os processos de recrutamento interno estão sempre relacionados ao planejamento de carreira ou sucessão nas organizações. Normalmente, os funcionários são estimulados a planejar sua carreira e programar as possíveis promoções no decorrer de sua vida profissional. Isso deve incluir também as possíveis mudanças de organização para se chegar ao topo da carreira planejada. Nesse contexto, o recrutamento interno permite essa movimentação.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar.³ Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e a melhoria do moral e das relações internas.

Além disso, o recrutamento interno pode ser implementado mais rapidamente porque apresenta maior índice de validade e de segurança, e pode ser uma fonte poderosa de motivação para os empregados. Tudo isso sem dizer que ele aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal e desenvolve um clima de competição entre o pessoal. Isso gera melhoria das habilidades e competências do pessoal que almeja galgar mais um degrau na carreira.

Pesa, entretanto, como ponto negativo a possibilidade de criar dificuldades. Entrevistar uma pessoa e recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela ou dela com os colegas. Ou, então, um departamento manifesta desagrado quando vê seus funcionários sendo cooptados por outros departamentos. Esse tipo de recrutamento apresenta outras desvantagens, pois exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para futuramente poderem ser promovidos; gera conflitos de interesses; pode criar uma situação de estagnação e incompetência se a organização não conseguir retornar o funcionário à sua posição anterior. Além disso, a empresa não pode optar por fazer só o recrutamento interno, pois às vezes não há pessoal suficiente ou pessoal preparado para promoções.

Recrutamento Externo

O recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas de fora da organização, ou seja, candidatos externos. O recrutamento externo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses. A organização precisa de um bom diagnóstico do mercado e das suas potencialidades e fraquezas porque o sucesso de um programa de recrutamento externo é afetado pela análise dos ambientes interno e externo.

Em relação ao ambiente externo, a empresa precisa estar atenta às condições e legislação do mercado de trabalho. No final da década passada, o número de administradores, engenheiros e profissionais da área de saúde estava muito abaixo da demanda por essas especialidades. A escassez dessas especialidades forçou os hospitais a cortarem serviços e encaminharem pacientes para outras unidades.⁴ Com isso, o número de novos cursos nessas áreas aumentou muito, especialmente na administração, que era o maior curso em número de alunos no Brasil, em 2007.

Esse aumento de profissionais no mercado afeta a situação do mercado de trabalho e do mercado de recursos humanos (lei da oferta e da procura) e faz com que o recrutamento externo seja visto com outros olhos. Atualmente, o recrutamento externo é diferente do que foi no passado. Os métodos tradicionais, tais como anúncios em jornais ou recomendações dos próprios empregados, atualmente são menos eficazes. A internet criou novas fontes de candidatos a emprego, mas também mais competição.

Do ponto de vista das demissões ou manutenção de funcionários, uma queda na demanda de produtos de uma empresa pode incentivar aposentadorias antecipadas ou até mesmo cortes para reduzir o quadro de pessoal. Mas, se o oposto ocorrer, o aumento na demanda, e mesmo assim os funcionários buscarem aposentadorias, a organização será forçada a usar o recrutamento externo para manter seu contingente de pessoas.

O governo e a sociedade afetam sobremaneira o processo de recrutamento externo, pois a legislação e as pendências jurídicas interferem nos processos de recrutamento, seleção e manutenção de empregados. Um bom exemplo é a proteção aos membros de minorias, como a lei de proteção aos portadores de necessidades especiais. Outra variável que interfere no recrutamento externo é a atuação dos sindicatos que influenciam a criação de leis concernentes a assuntos como fechamento de fábricas, limitação ou proibição do uso de drogas e mudanças salariais. Os sindicatos controlam a maioria dos trabalhadores em determinadas profissões e estipulam procedimentos e regras específicas para os cortes e demissões nas empresas.

Por outro lado, levam-se em consideração também as condições organizacionais e de trabalho, tais como situação financeira, posição da organização no mercado e as características dos empregados. Isso afeta diretamente as decisões quanto ao tipo de recrutamento que será predominante na empresa. Quando se estabelecem as qualificações necessárias, também se definem as formas de acesso dos colaboradores nas escalas hierárquicas e se estipulam padrões para a seleção e para atividades posteriores, como avaliação de desempenho, treinamento, remuneração e planejamento de carreira.

Apesar desses inconvenientes e interferências, o recrutamento externo oferece diversas vantagens, como o contato da organização com novas pessoas e experiências; a renovação e o enriquecimento do capital humano da organização; o aproveitamento dos investimentos em preparação; a contratação de pessoal qualificado por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Isso diminui o investimento em desenvolvimento de competências específicas.

No entanto, o recrutamento externo possui algumas desvantagens. Ele é normalmente mais demorado do que o recrutamento interno, pois requer, por exemplo, uma pesquisa externa sobre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos para mapear as fontes de candidatos potenciais. Ele é relativamente mais caro, requerendo mais despesas imediatas com pesquisas e com anúncios em diferentes veículos de divulgação em massa como jornais, revistas e internet (*site* da própria empresa ou de empresas prestadoras de serviço dessa natureza). Em princípio, o recrutamento externo proporciona menos segurança do que o recrutamento interno e geralmente afeta a política salarial da empresa.

No dia a dia, as empresas utilizam tanto o recrutamento interno quanto o externo. Ela pode realizar primeiro o recrutamento interno e, não havendo o preenchimento da vaga, passa ao recrutamento externo ou vice-versa. Além disso, existe a possibilidade de fazer os recrutamentos interno e externo simultaneamente para depois escolher entre os melhores candidatos, tanto internos quanto externos. Esse tipo de recrutamento pode ser denominado recrutamento híbrido, pois aborda tanto fontes internas quanto externas de recursos humanos para suprir o processo seletivo. Essa solução holística tem sido preferida pela maioria das empresas devido às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo.

Fontes de Recrutamento

As fontes de pessoal potencial ou recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento. Como há diferentes fontes, as empresas utilizam diversos canais de comunicação, pois cada uma requer um tipo de comunicação e de apelo para atrair um número maior de candidatos para as vagas disponíveis. Para identificar e mapear essas fontes são necessários dois tipos de pesquisa:

- *pesquisa externa*: corresponde à pesquisa no mercado de recursos humanos, segmentando-o para facilitar sua análise. Normalmente, faz-se essa subdivisão por grupos operacionais: braçal (operários e serventes), qualificada (vigias e porteiros), especializada (mecânicos e eletricitas), técnica (desenhistas e projetistas), de supervisão (chefes e encarregados) ou executiva (gerentes, consultores e assessores);
- *pesquisa interna*: corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais as políticas que ela pretende adotar em relação a seu pessoal. Nesse caso, deve-se também mapear os pontos fortes dos funcionários ou destacar as potencialidades de cada cargo ou equipe. Com isso, fica-se sabendo onde estão os pontos fortes e fracos da mão de obra para, a partir daí, optar pela fonte mais adequada a cada realidade e/ ou situação distinta.

As fontes de recrutamento devem ser utilizadas adequadamente para que candidatos com bom potencial e capacidade não fiquem fora do processo de seleção. De acordo com as especificações do cargo a ser preenchido, disponíveis no manual de cargos da empresa, os responsáveis pelo recrutamento determinam os melhores tipos de recrutamento para encontrar os candidatos mais adequados. O recrutamento acontece de diversas maneiras, dependendo da fonte que se pretende utilizar. Vejamos algumas delas:

Recomendação

Ocorre quando os próprios funcionários ou outras pessoas indicam determinada pessoa para preenchimento de uma vaga. Isso acontece com bastante frequência nos mais diversos tipos de organização.

Há empresas que só adotam essa fonte de recrutamento externo. Em muitos casos, quando o candidato indicado é selecionado e passa pelo período de experiência com êxito, a pessoa que o recomendou recebe determinada recompensa, para estimular os demais colaboradores a indicarem bons candidatos.

A recomendação constitui um procedimento econômico e, usualmente, refere-se a pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho.⁵ A recomendação pode, todavia, criar constrangimento com o contato, no caso de rejeição ou de identificação de falhas após a contratação. Para evitar esses problemas, convém esclarecer bem ao candidato a respeito dos requisitos exigidos para o referido cargo e, a despeito da recomendação, avaliá-lo tão objetivamente como os demais.

Pessoal Dispensado

Consiste na contratação de antigos funcionários, desde que não tenha ocorrido problema entre ele e a empresa. Tem a grande vantagem de o funcionário já conhecer a empresa, e muito provavelmente não haverá necessidade de treinamento se a função for a mesma, o que pode requerer somente um breve período de readaptação ao antigo ambiente de trabalho.

Agências de Emprego

As empresas contratam as agências de emprego para ter acesso às informações de candidatos nelas inscritos. Nesse caso, evita-se gasto de dinheiro e tempo. Trata-se de uma fonte bastante segura; porém, em alguns casos, as agências recrutam pessoas de uma forma demasiadamente técnica, pois não conhecem a cultura de todas as empresas que atende. Às vezes, o contato com a empresa requisitante é muito superficial e, por isso, o recrutamento não contempla aspectos peculiares das empresas.

Anúncios em Jornais ou Revistas

As empresas estão passando a utilizar outros meios para recrutar, em detrimento do uso de anúncios em jornais. Apenas 15% das vagas disponíveis no mercado de trabalho são anunciadas através de jornais.⁶ Trata-se de índice bem diferente do que a maioria dos gestores imagina. Apesar dessa constatação, os anúncios em jornais e revistas atraem muitos candidatos, principalmente pela facilidade de acesso dos interessados. Todavia, ao se decidir sobre essa forma de divulgação, convém indagar por que, onde, como e quando anunciar.

Por que Anunciar

As empresas anunciam em jornais e revistas para atrair mais candidatos com o perfil adequado para cada situação. Um candidato a pedreiro na cidade do Rio de Janeiro, por exemplo, não vai buscar emprego no jornal *O Globo*, que tem circulação em todo o país, mas pode procurá-lo no jornal *O Dia*, que circula no estado. No entanto, um executivo desempregado busca oportunidades de emprego em jornais maiores e em revistas especializadas de sua área. Portanto, os objetivos das empresas que adotam essa fonte de recrutamento dizem respeito a atrair leitores certos para responder ao anúncio, eliminar candidatos que não tenham o perfil da empresa ou que não convenham a melhorar a reputação da empresa através da imagem projetada pelo anúncio.

Onde Anunciar

Após definir os objetivos do anúncio, é preciso identificar os melhores meios de atingir esses objetivos e decidir pelo mais adequado. Em muitos casos, um jornal diário de grande circulação pode ser um veículo adequado. Porém, quando se deseja contratar um especialista, talvez seja mais conveniente anunciar em publicações específicas da área. Há muitos fatores a serem considerados na decisão acerca do tipo de publicação, tais como tiragem do jornal ou revista, frequência e data da publicação, custo do anúncio e quantidade de anúncios semelhantes na publicação.

Como Anunciar

A escolha da forma do anúncio depende de uma série de fatores, como orçamento disponível para publicidade, prestígio da empresa e escassez de pessoal qualificado. Sabe-se, porém, que os anúncios grandes obtêm mais respostas e causam boa impressão. Redação apropriada e *layout* bem-feito também ajudam a atrair os melhores candidatos.

Os anúncios podem ser abertos (o empregador é identificado e os candidatos se apresentam na própria empresa), semiabertos (nesse caso, a empresa se identifica, mas ocorre uma pré-triagem e os currículos dos candidatos são geralmente entregues ao veículo divulgador do anúncio) ou fechados (a empresa que tem a vaga não é identificada).⁷

As empresas optam pelo anúncio fechado por diversas razões. Uma situação que o recomenda é o preenchimento de uma vaga confidencial. Por exemplo: a empresa decide demitir um gerente. Se colocar o anúncio aberto no jornal, esse gerente, bem como os demais empregados, ficará sabendo da pretensão antes do momento adequado. Também se aplica quando uma empresa está constantemente recrutando profissionais para determinada área em virtude de problemas internos que já são de conhecimento do mercado.

Cabe considerar, todavia, que anúncios fechados também afugentam candidatos. Pessoas empregadas que pretendem mudar de emprego podem temer que o anunciante seja sua própria empresa ou uma associada. Outras acham que a empresa que omite seu nome tem algo a esconder, não sendo, portanto, boa empregadora.

A maneira como o anúncio é redigido influi na qualidade das respostas. Por isso, ele deve ser escrito de forma a despertar o interesse do leitor, inspirar confiança, mostrar as vantagens do cargo e estimular o candidato a respondê-lo. Um anúncio bem elaborado esclarece acerca do título do cargo, natureza do trabalho, tipo de empresa, localização, salário, benefícios e possibilidades de crescimento profissional na organização e até mesmo fora dela — a empresa pode ser vista como uma forma de trampolim para nova oportunidade no futuro.

Para despertar a atenção do leitor, convém apresentar, logo no cabeçalho do anúncio, o título do cargo. A seguir, aconselha-se a colocar o maior benefício que a empresa confere ao ocupante do cargo. Se for o salário, deve aparecer em letras grandes.

Quando Anunciar

Como regra geral, estabelece-se que o anúncio seja feito o mais rápido possível, pois o processo de recrutamento e seleção, por envolver várias etapas, poderá ser demorado. Vale lembrar, também, que a maioria dos jornais de grande circulação tem cadernos especiais de empregos que saem aos domingos. Convém, pois, considerar a conveniência de publicar o anúncio em um domingo ou em qualquer outro dia da semana.

Internet

A internet tem sido uma poderosa ferramenta ou fonte quando se trata de recrutamento de pessoas. Muitas empresas a utilizam, seja recebendo currículo via *e-mail* ou através de preenchimento de ficha *on-line* no próprio *site*. Outra forma de concorrer a uma vaga é realizar a inscrição em *sites* especializados em empregos. Alguns são gratuitos e outros cobram taxas por determinados períodos para disponibilizar o currículo do candidato.

As empresas mais inseridas no mundo virtual optam por esse tipo de recrutamento, pois é muito mais prático e rápido do que os convencionais. Rapidamente diversas pessoas se inscrevem para concorrer a uma vaga em aberto e a empresa pode, ainda, aproveitar os dados dos candidatos para outras oportunidades. Não é preciso manusear pilhas de currículos, pois o processo é virtual.

Outro aspecto positivo é o fato de o candidato poder atualizar constantemente seus dados. Trata-se de vantagem inclusive para as empresas. Haverá sempre informações sobre diversos candidatos e, quando houver necessidade, já estarão com currículos disponíveis para análise, visando à participação dessas pessoas no processo seletivo.

As empresas estão mudando sua mentalidade em relação ao recrutamento de pessoas. Antigamente, as companhias tinham que divulgar suas vagas para o mercado em jornais e revistas. Era um dos poucos caminhos possíveis para que encontrassem os candidatos certos para preenchê-las. Atualmente é diferente, as empresas preferem divulgar suas vagas na internet, porque podem ter acesso a uma gama maior de candidatos e gerar diferentes listas para avaliar os candidatos potenciais. Entretanto, em muitos países, como no Brasil, por exemplo, muitas pessoas ainda são consideradas analfabetas digitais e não podem se beneficiar das oportunidades lançadas apenas na internet.

Principalmente para as médias e grandes empresas, não é mais necessário divulgar as vagas. As organizações estão deixando de anunciá-las para, primeiro, buscar o candidato em bancos de dados, que pode ser próprio ou administrado por terceiros. O currículo *on-line* otimiza o trabalho e facilita a vida dos profissionais. Um processo de contratação tradicional, com anúncio em jornal, leva cerca de 35 dias; no entanto, o processo que usa o banco de dados virtual leva, em média, sete dias.⁸ De acordo com o perfil exigido, a empresa faz uma busca no banco de dados até chegar a uma lista com os melhores nomes. A partir daí, parte para as técnicas de seleção comumente utilizadas, que serão discutidas no próximo capítulo.

Por outro lado, existe a ameaça da falta de segurança da rede. Especialistas da área de informática recomendam uma análise sobre a confiabilidade dos *sites* em que as pessoas disponibilizam seus currículos, pois informações como o número do CPF e RG podem ser visualizadas indevidamente por outras pessoas.

Um fenômeno perigoso começa a tumultuar a vida de muitos profissionais ao disponibilizarem suas informações em *sites* de emprego ou de empresas. Trata-se da proliferação indiscriminada dos currículos *on-line*.⁹ Ofertas falsas de vagas podem ser um meio de coletar ilegalmente informações dos candidatos. Muitas vezes o profissional, por causa do desemprego ou por querer trocar de posição, acaba disponibilizando seus dados pessoais em ambientes virtuais nada seguros. O *site* da própria empresa ainda é a opção mais segura nesses casos, não importando o nível da carreira.

Escolas e Universidades

Na Europa e na América do Norte é muito comum as empresas procurarem escolas técnicas e universidades para divulgarem suas vagas. Essas empresas apresentam suas atividades e produtos e mostram as vantagens e desafios que possuem. Essas visitas ocorrem normalmente no fim do ano acadêmico, nesse

caso em julho, o que diminui os custos do recrutamento e ainda proporciona a vantagem de poder escolher entre os melhores alunos dos vários cursos da instituição. No Brasil, essa forma de recrutamento já está sendo adotada por algumas empresas com bastante aceitação. As empresas se reúnem e organizam uma espécie de feira em escolas e universidades para divulgar seu negócio e atrair pessoal qualificado.

Na oportunidade, as empresas deixam formulários de emprego para os alunos que queiram se candidatar a uma oportunidade futura ou a uma vaga específica. Outras empresas disponibilizam acesso imediato ao seu *site* para que o aluno preencha o formulário *on-line*. Para o aluno é ótimo porque, antes mesmo de se graduar, pode estar bastante inteirado das organizações da sua área de estudo, o que facilita sua inserção no mercado de trabalho.

Sindicatos e Associações de Classe

Os sindicatos e as associações de classe também constituem uma boa fonte de recrutamento, pois as pessoas filiadas normalmente apresentam um perfil de candidato comprometido com sua categoria, o que é visto com bons olhos pelas empresas. Os sindicatos e as entidades de classe divulgam as oportunidades em murais internos, revistas especializadas e *sites* na internet. Além disso, muitos oferecem cursos preparatórios para seus afiliados a fim de melhor capacitá-los para o mercado de trabalho.

No geral, essas são as principais fontes de recrutamento de pessoal e as mais utilizadas atualmente. Elas variam entre as tradicionalmente utilizadas e as mais modernas, como é o caso do uso da internet.

Processo de Recrutamento

O recrutamento de pessoas deve ser entendido como a base do processo seletivo. Ele vai determinar a eficiência de todo o processo seletivo que se segue. As empresas adotam diferentes estratégias de recrutamento e seleção para os diferentes cargos que possuem, sendo necessário um bom entrosamento entre os profissionais que atuam nas diversas etapas.

O início do processo de recrutamento depende de uma decisão de linha, ou seja, a primeira decisão vem do órgão que possui a vaga a ser preenchida ou do setor que pretende abrir mais vagas ou mesmo do departamento de gestão de pessoas, no caso de um processo de expansão da empresa ou abertura de uma nova filial. Alguns autores afirmam que tudo começa com a *requisição de pessoal*,¹⁰ um documento que visa fornecer ao setor de pessoal a maior soma possível de informações relativas ao candidato requisitado, tais como:

- título e exigências do cargo;
- experiência requerida;
- tarefas a executar;
- responsabilidades;
- habilidades exigidas;
- grau de instrução necessário.

O passo seguinte é a elaboração dos anúncios, independentemente da fonte em que serão veiculados, e a definição das formas ou tipos de recrutamento. O recrutamento e a seleção de pessoal proporcionam

aos profissionais de gestão estratégica de pessoas a realização de contratações mais efetivas e satisfatórias. Contratando a pessoa certa para a função correta ou a pessoa certa para a empresa correta, é possível diminuir custos e rotatividade de pessoal e, ainda, readequar funcionários com pequenos ajustes, considerando seu comportamento e suas competências.

A terceira etapa diz respeito à divulgação de fato das oportunidades de trabalho. Cada organização usa a combinação de fontes e métodos de comunicação necessários para atender a sua expectativa de inscrição. Um processo eficaz deve proporcionar um contingente de candidatos capaz de suprir eficazmente o processo seletivo. No entanto, para cada situação de oferta de vaga existe uma expectativa particular. O recrutamento é contingencial e situacional, e por isso não há uma definição exata do número ideal de candidatos por cargo ou por vaga.

A etapa final do recrutamento pode ser considerada como a primeira etapa do processo de seleção. Trata-se da fase de triagem dos currículos e das fichas de emprego que foram preenchidas pelos candidatos que atenderam aos anúncios ou indicações de conhecidos. Simultaneamente, ocorre a triagem dos candidatos que se inscreveram diretamente no *site* da empresa ou das agências de emprego, se for o caso.

Avaliação do Processo de Recrutamento de Pessoal

Muitas indagações podem surgir no intuito de questionar a validade do recrutamento no contexto da organização. Geralmente, os próprios gestores e os dirigentes da empresa questionam a real validade do recrutamento. Alguns exemplos desses questionamentos podem ser observados nestas indagações: as decisões sobre recrutamento fazem realmente alguma diferença?, que objetivos organizacionais o recrutamento pode realmente afetar?, que tipo de recrutamento é mais adequado para a organização?, quais os custos envolvidos, direta e indiretamente, no recrutamento interno e externo?, para que cargos ou funções é mais apropriado utilizar o recrutamento interno?, como as organizações podem, de fato, medir a eficácia do recrutamento?

A eficácia do recrutamento deve ser medida em termos de custos, produtividade, estabilidade e equidade. Os custos são considerados em termos de gastos com comunicação interna, formulários e folhetos explicativos, anúncios, viagens para feiras ou visitas, despesas com telefone ou *sites* na internet, checagem de referências, horas de trabalho do pessoal técnico e administrativo, como psicólogos e assistentes de recrutamento e seleção, entre outros.

Para reduzir custos, muitas empresas têm usado programas específicos para fazer a leitura eletrônica de currículos, utilizando palavras-chave para identificar candidatos qualificados. Um *software* usado por várias empresas é o Resumix, disponível em www.resumix.com. Existem também *sites* como: www.empregos.com.br, www.curriex.com.br, www.catho.com.br, www.rhonline.com.br, www.portalrh.com.br, www.rhi.com.br, www.vagas.com.br, www.rhportal.com.br, www.gestaoerh.com.br, www.gestaoerh.com.br, www.guiarh.com.br e www.canalrh.com.br.

Com relação à produtividade e à estabilidade, existem evidências demonstrando que candidatos recomendados por fontes internas normalmente permanecem nas empresas por mais tempo.¹¹ Além disso, o uso de previsões mais realísticas de trabalho, como as feitas na descrição e análise de cargos, ajudam a diminuir a rotatividade. Entretanto, a comprovação dos efeitos do recrutamento sobre o desempenho no trabalho e em outros resultados é confusa e extremamente complicada de ser medida. Mas, quando o candidato recém-contratado produz conforme as especificações do cargo para o qual foi selecionado ou além delas, tudo indica que o processo de recrutamento e seleção obteve o êxito esperado.

Quanto à equidade, podemos dizer que o recrutamento de minorias sub-representadas é um dos métodos mais aceitáveis e legais de se conseguir aumentar a diversidade de pessoal nas organizações. Nesse aspecto podemos citar o recrutamento de portadores de necessidades especiais, mulheres e pessoas solteiras com filhos.¹² Com isso, o número de candidatos pertencentes a cada categoria ajuda a definir o perfil do mercado de trabalho e, dessa forma, melhorar a equidade nos processos seletivos.

O uso da internet como fonte de recrutamento apresenta a tendência de dar melhores oportunidades às classes mais ricas e com níveis educacionais mais elevados, por causa da desigualdade econômica e social do país. A maioria dos candidatos recrutados através da internet são homens, brancos e de nível universitário, o que deixa de lado indivíduos qualificados pertencentes a outros grupos sociais. Por causa da desigualdade social no Brasil, a equidade nos processos de recrutamento ainda precisa ser mais bem trabalhada.

A avaliação do processo de recrutamento de pessoal deve ser feita também levando-se em consideração o tipo adotado. No caso de recrutamento externo, cada vez mais a avaliação tem sido feita levando em conta seus efeitos sobre lucros, posição no mercado e vendas. As decisões de recrutamento externo frequentemente têm efeitos financeiros significativos porque afetam os salários, os benefícios e o desempenho dos funcionários, que podem se tornar membros da organização por vários anos.

Nesse contexto, preencher as vagas e seguir os procedimentos adequados são essenciais na coleta de informações para a avaliação dos resultados do recrutamento. As principais práticas de avaliação estão normalmente ligadas:

- *às vagas preenchidas*, ou seja, à quantidade e/ou porcentagem de vagas preenchidas com candidatos acima da média de desempenho, com membros de grupos subutilizados, com indivíduos que permanecem pelo menos um ano na organização e com indivíduos satisfeitos com suas novas posições;
- *às atividades dos recrutadores*, como quantidade e qualidade de entrevistas realizadas; quantidade e qualidade das apresentações de palestrantes sobre as diversas carreiras; porcentagem de indivíduos recomendados que foram contratados e de recomendados contratados que estão tendo bom desempenho; quantidade de mulheres e membros de minorias recrutados; custo total por entrevista;
- *ao método de recrutamento em si e suas variantes*, como quantidade de candidatos qualificados, mulheres e membros de minorias que atenderam aos anúncios divulgados pela organização; custo por candidato; tempo gasto no processo de recrutamento; custo por contratação; qualidade do empregado contratado (desempenho na atividade, rotatividade, frequência ao trabalho, motivação etc.).

Em suma, um dos grandes desafios é combinar as atividades de recrutamento e integrá-las às demais atividades de gestão de pessoas, principalmente a seleção, com o intuito de atingir os objetivos da empresa e dos funcionários. Atualmente, é mais eficaz pensar em conseguir as pessoas certas que permaneçam na empresa, de forma que novas vagas não surjam com muita frequência, do que pensar somente em preencher as vagas disponíveis. Esse tipo de atitude faz parte do pensamento estratégico¹³ que as organizações “antenas” no futuro têm.

A preocupação excessiva com o recrutamento pode ser contraproducente se não houver ênfase igual no esforço de manutenção dos indivíduos selecionados.¹⁴ O gerenciamento da saída de pessoas da organização requer mudanças no sistema de recompensas, de forma que os empregados mais valiosos percebam um vínculo claro entre suas contribuições e aquilo que recebem da empresa, pois o processo de recrutamento não ocorre no vácuo.

Resumo do Capítulo

O recrutamento de pessoas ocorre no mercado de trabalho, que pode estar em situação de oferta ou de procura, dependendo da relação entre número de ofertas de emprego e número de pessoas procurando emprego.

O recrutamento pode ser interno, externo ou híbrido. Cada tipo de recrutamento tem suas vantagens e desvantagens. O recrutamento interno está sempre relacionado ao planejamento de carreira ou sucessão nas organizações, enquanto o externo coloca a gestão de pessoas em contato direto com a mão de obra externa e com o mercado de produtos e serviços, para adequar as necessidades e interesses da empresa à necessidade dos clientes externos. O sucesso de um programa de recrutamento externo é afetado diretamente pela eficácia do diagnóstico dos ambientes externo e interno.

As principais fontes de recrutamento são recomendação dos próprios funcionários, pessoal dispensado que pode ser reintegrado à organização, agências de emprego, anúncios em jornais e revistas, internet, através do *site* das próprias empresas ou de *sites* especializados, feiras em escolas e universidades, e contato com sindicatos e associações de classes. Para as organizações decidirem quais fontes irão utilizar, elas fazem pesquisas internas e externas de modo a identificar as características e peculiaridades de cada fonte. Mas, no geral, as empresas usam uma combinação de várias dessas fontes, de acordo com as suas necessidades e as vagas a serem preenchidas.

O recrutamento é um processo composto de algumas etapas, sendo que tudo começa com a requisição de pessoal, que é uma decisão de linha. Depois vem a elaboração dos anúncios, independentemente das fontes em que serão veiculados e do tipo de recrutamento a ser adotado. A etapa seguinte diz respeito à divulgação dos anúncios a fim de atrair um contingente de candidatos capaz de suprir eficazmente o processo seletivo. A etapa final do recrutamento e/ou a primeira etapa do processo de seleção é a fase de triagem dos currículos e das fichas de emprego que foram preenchidas pelos candidatos que atenderam aos anúncios ou indicações de conhecidos.

Na avaliação dos resultados do recrutamento, é relevante analisar a eficácia, ou seja, custos, produtividade, estabilidade e equidade do processo como um todo. Com relação aos custos, estes devem ser adequados ao porte da empresa e ao tipo de vaga em aberto. Vale lembrar que o tempo está também diretamente relacionado a esse quesito. A produtividade e a estabilidade dizem respeito aos candidatos recrutados que permanecem na empresa por mais tempo. Atualmente, muito se tem falado também do recrutamento das minorias sub-representadas, o que mostra o uso da equidade nos processos dessa natureza.

Por outro lado, preencher as vagas e seguir os procedimentos estabelecidos para o processo são essenciais na coleta de informações para a avaliação. Nesse caso, as práticas de avaliação estão normalmente ligadas a critérios como vagas preenchidas, número de recrutadores utilizados e qualidade dos candidatos selecionados. Por isso, o recrutamento está intimamente relacionado ao processo de seleção, sendo responsável por introduzir as pessoas nas organizações.

Exercícios

1. Veja alguns exemplos práticos de situações de recrutamento de pessoal.
 - a) Procure anúncios de emprego em dois jornais e duas revistas técnicas ou especializadas, de preferência alguma coisa ligada à sua área de atuação ou de interesse mais imediato.

- b) Visite dois *sites* que ofereçam oportunidades de emprego. Um deles deve ser o *site* de uma agência de empregos e o outro de uma empresa pública ou privada que disponibilize formulários para candidatos.
- c) Faça uma análise crítica dos anúncios que você colecionou e dos *sites* que visitou.

Referências

- BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração e recursos humanos*. São Paulo: Thompson, 2003.
- CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 1.
- COLAVITTI, F. *Trainee: candidato matador*. Revista *Veja*, p. 120-124, março de 2001.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, A.C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAPPO, G.J. *Procurando emprego sem medo: um guia para vencer suas ansiedades*. Tradução Claudia Lopes. São Paulo: Futura, 1998.
- JACOMINO, D. Vai um currículo aí? *Revista Você S.A.* São Paulo: abril, ed. 57, p. 26-29, 2003.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração e recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Notas

1. Como Gil (2001), Tachizawa *et al.* (2001), Milkovich e Boudreau (2000) e Marras (2000).
2. Milkovich e Boudreau (2000).
3. Gil (1994).
4. Milkovich e Boudreau (2000).
5. Gil (1994).
6. Grappo (1998).
7. Carvalho e Nascimento (1997).
8. Jacomino (2003).
9. Jacomino (2003).
10. Carvalho e Nascimento (1997).
11. Milkovich e Boudreau (2000).
12. Dessler (2003).
13. Marras (2000).
14. Milkovich e Boudreau (2000).

Seleção de Pessoas

Na capítulo anterior estudamos o recrutamento de pessoal, enfatizando alguns aspectos sobre mercado de trabalho, tipos de recrutamento, fontes de informações, processo de recrutamento em si e avaliação de seu resultado nas organizações. A partir de agora, vamos abordar a seleção de pessoas e relacioná-la com o planejamento estratégico de pessoal. Nesse sentido, veremos que a seleção deve ser eficiente e eficaz para permitir um bom desempenho do quadro de funcionários da organização. Vale lembrar que uma boa seleção resulta de um bom processo de recrutamento. Consequentemente, quando a seleção é efetuada de modo adequado, ela impulsiona as atividades de gestão de pessoas e ajuda a implementar os planos da organização.

Conceitos, Objetivos e Bases

Após o recrutamento de pessoal, é preciso escolher as técnicas que serão utilizadas no processo de selecionar pessoas. Como existem vários métodos, cabe ao setor de administração de recursos humanos ou departamento de gestão de pessoas analisá-los e optar pelo que irá proporcionar melhores resultados para a empresa.

Para que o processo de seleção seja realizado de forma adequada, é necessário que seja feito com base em critérios normalmente definidos a partir das especificações do manual de cargos. Trata-se de uma atividade bem simples. Entretanto, se não houver a especificação do cargo ou função, o responsável pela seleção terá de realizar essa tarefa, que exigirá mais tempo para consolidar o processo seletivo. Quando a seleção tiver de ser feita para vários cargos, a situação é ainda mais complexa.

Em termos gerais, seleção é o processo de escolher o melhor candidato para um determinado cargo e função ou, mais modernamente, para uma determinada empresa. Esse novo foco diz respeito ao caráter estratégico da gestão de pessoas, pois muitas organizações têm percebido a importância e o valor de se investir em uma gestão em que as pessoas são vistas como o capital mais valioso da empresa. Essas empresas procuram selecionar pessoas com um perfil mais amplo e flexível, capaz de adquirir novas competências e desenvolver novas habilidades e atitudes.

Os processos seletivos estratégicos¹ devem:

- ter uma preocupação maior com as raízes do indivíduo e seu comprometimento com os resultados nos núcleos sociais onde vive;

- fazer uma análise profunda do quociente de inteligência (QI) e do quociente emocional (QE) para avaliar a capacidade de raciocínio e relacionamento do candidato;
- analisar os aspectos inatos e o estilo predominante de liderança do mesmo;
- buscar traços específicos, como agressividade dirigida, autocontrole e resistência às pressões, flexibilidade, coragem, capacidade decisória e intuição;
- avaliar o nível de motivação e comprometimento do candidato;
- considerar a presença de ambição ou persistência para atingir objetivos difíceis.

Essas características mostram que não se deve considerar apenas os aspectos técnicos e operacionais, normalmente contemplados nas requisições de pessoal e até mesmo nas especificações de cargos. Os entrevistadores devem se preocupar com as origens do candidato, seus aspectos emocionais e potencial inato para se relacionar com líderes e liderados, pois isso é importante para o desenvolvimento do trabalho na organização.

Além disso, deve-se analisar e questionar a forma de comportamento do candidato, a fim de evitar desajustamentos e minimizar conflitos resultantes de choques de personalidade, principalmente entre pessoas muito ambiciosas. No entanto, vale ressaltar que as características de persistência, ambição e motivação são fortemente apreciadas nos processos seletivos, por causa do contexto socioeconômico, político e cultural, que afeta as organizações neste início de milênio, em que a globalização influencia e até muda esse contexto.

O objetivo da seleção é suprir o sistema produtivo e os demais sistemas que integram a organização com pessoal adequado para atingir os objetivos organizacionais e, em consequência, ajudar os demais integrantes a atingir seus objetivos pessoais. Nesse contexto, a qualidade das pessoas que trabalham em uma empresa é essencial para seu sucesso e crescimento. Por isso, as empresas estão sempre agregando novas pessoas aos seus quadros de pessoal ou movimentando os funcionários internamente, através de transferências e promoções, para recompensar o esforço e desempenho dos melhores, o que ocorre através dos processos seletivos.

O padrão de escolha ou seleção deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido (variável dependente) e sobre os candidatos que se apresentam (variável independente). Portanto, o ponto de partida ou a base para o processo de seleção é a obtenção de informações sobre o cargo. A coleta de informações pode ser feita no manual de cargos ou na requisição de pessoal, que é uma ordem de serviço que o gerente emite para iniciar o processo de recrutamento e seleção. Trata-se de um formulário onde são anotados os requisitos do cargo e as características desejáveis do futuro ocupante.

Quando a organização vai fazer o recrutamento e a seleção para cargos que ela nunca recrutou antes, o gestor de pessoas deve proceder a uma análise do cargo em outras organizações, ou seja, no mercado de trabalho. Essa pesquisa de mercado pode ser usada também para saber o que outras empresas estão fazendo. Muitas fazem *benchmark* para comparar seus cargos com os de empresas bem-sucedidas.

As informações coletadas devem ser transformadas em uma ficha técnica do cargo, que servirá de base para o pessoal de seleção definir as fases e as técnicas a serem utilizadas para proceder à escolha dos candidatos mais apropriados para o cargo e/ou organização.

Informações sobre os Candidatos

Para proceder à seleção dos candidatos, a empresa analisa a variável independente, ou seja, os candidatos que se apresentaram no processo de recrutamento. Essa análise, considerada uma triagem dos inscritos, pode

ser feita através dos formulários de inscrição e/ou triagem via *site* da empresa, análise do *curriculum vitae*, investigação de antecedentes e checagem de referências. As duas primeiras fontes de informações normalmente são consideradas no início do processo seletivo. Mas, quando o número de inscritos é muito grande, algumas organizações preferem utilizar *software* para agilizar o trabalho. Outras utilizam testes de inglês ou conhecimentos gerais para fazer essa triagem e diminuir a quantidade de candidatos para as etapas seguintes.

Análise de Currículos

O currículo é muito utilizado com a finalidade de obter informações gerais sobre os candidatos, mas, para se ter um bom diagnóstico ou uma melhor visão do potencial dele, é aconselhável recorrer a outros métodos, como entrevista, dinâmica de grupo e testes de seleção.

Se a equipe responsável pela seleção quiser tirar o máximo proveito de um currículo, convém que este também seja lido nas entrelinhas, habilidade que só se adquire com a prática. Todavia, é recomendável que na análise de currículo procure-se identificar sinais de:²

- *Competência profissional:*
Para avaliar a competência profissional, convém considerar os motivos alegados para mudança de emprego ou para a escolha do referido cargo ou empresa. Vale a pena verificar também se, após cada mudança, houve melhoria de posição do candidato na empresa ou empresas em que ele trabalhou.
- *Desejo de seguir carreira:*
Para observar o desejo de permanência no emprego ou desejo de seguir carreira na área, deve-se notar o período entre um emprego e outro. Quando curtos, podem denotar instabilidade, até mesmo emocional. Períodos vazios normalmente são ocultados com a retirada da cronologia dos currículos, o que não é bem avaliado por entrevistadores experientes e eficazes.
- *Experiência prática:*
Há currículos que apresentam abundância de qualificações. Isso nada significa em relação à prática efetiva. Pode-se notar que o candidato tem pouca experiência se o currículo possuir extensas seções de dados pessoais ou relação de cursos.
- *Vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios:*
A pessoa que analisa o currículo deve verificar se as responsabilidades descritas vão além das requeridas pelos cargos que o candidato ocupou, pois essa atitude demonstra a predisposição do candidato para enfrentar desafios e superar obstáculos.
- *Orientação para os lucros e melhoria de desempenho:*
Não é muito fácil obter sinais desse aspecto. Todavia, pela maneira como o candidato descreve as atividades desenvolvidas, responsabilidades e expectativas, pode-se obter alguns indicadores de sua orientação profissional e pessoal.

Os currículos devem ser lidos com bastante cuidado. O selecionador deve examinar pequena quantidade de currículos por vez porque, depois de analisar muitos currículos, fica difícil assimilar as informações mais relevantes. Além disso, ele deve seguir um roteiro com os critérios de avaliação para evitar o uso de parâmetros diferentes de um candidato para outro.

Para facilitar a decisão, convém separar os currículos em três grupos: *candidatos com alto potencial*, *candidatos prováveis* e *candidatos sem possibilidade no momento*. Se o grupo dos “candidatos com alto po-

tencial” estiver muito maior do que o grupo dos “candidatos prováveis”, é recomendável rever os critérios e proceder a uma nova análise. Deve-se, ainda, preparar uma planilha com os dados mais significativos, facilitando a decisão final quanto aos aprovados para as etapas posteriores, se for o caso. Vale lembrar que alguns currículos são automaticamente eliminados dos arquivos da empresa por diferentes razões.

Formulários de Inscrição

Os formulários de inscrição, inclusive via internet, facilitam as decisões iniciais quanto à aceitação ou não dos candidatos inscritos. Isso ocorre porque os formulários são elaborados de forma a atender às necessidades da organização, e as informações prestadas são facilmente analisadas pelos selecionadores.

Investigação de Antecedentes e Referências

Algumas empresas realizam investigação de antecedentes pessoais através de empresas especializadas ou, então, verificam o “nada consta” junto às entidades de classe ou órgãos governamentais e bancários. Outras checam até mesmo antecedentes criminais. Embora seja ilegal checar antecedentes criminais, outros tipos de antecedentes podem ser levantados, evitando-se a contratação de pessoal com sérios desvios de comportamento e/ou conduta. Normalmente, o departamento responsável pela seleção e os próprios donos ou acionistas da empresa não são contra dar oportunidade para pessoas que enfrentaram e/ou enfrentam problemas pessoais, mas é importante deixar claro que, nos processos seletivos, isso deve ser analisado com cuidado.

Quanto às referências, o mais usual é o próprio candidato indicar pessoas ou empresas que conhecem suas experiências e qualificações profissionais e até mesmo pessoais. Em alguns casos específicos, a organização solicita cartas de referência, fato comum no caso de instituições educacionais em processos seletivos para vagas em cursos técnicos e/ou universitários.

Investigar antecedentes criminais e checar referências são mais adequadas para as etapas finais do processo seletivo porque é desnecessário realizá-las em relação a candidatos que não têm o perfil desejado — e só é possível saber isso nas etapas finais do processo. Assim, quando há um número reduzido de candidatos potenciais, o departamento de gestão de pessoas faz essa segunda triagem.

De posse das informações sobre os cargos e candidatos, as empresas passam às etapas seguintes do processo seletivo. Nesse caso, utilizam-se amplamente os testes de seleção.

Testes de Seleção de Pessoal

Entre os principais testes de seleção estão os testes de conhecimentos, provas práticas, provas de capacidade física e cognitiva, dinâmicas de grupo e testes de personalidade. Vamos, portanto, discorrer sobre cada um, a fim de dar uma melhor ideia de suas diferenças, semelhanças e aplicabilidade, além de vantagens e desvantagens.

Testes de Conhecimentos

Normalmente, os testes de conhecimento são escritos e avaliam conhecimentos específicos ou habilidades, como capacidade de articulação do pensamento e do raciocínio. De modo geral, são aplicados

através de testes de português, matemática, química, raciocínio lógico, analítico e quantitativo, entre outros. Algumas empresas optam por solicitar que o candidato faça uma redação. Essa forma de avaliar o potencial do candidato deve ser aplicada com restrições, pois seu principal inconveniente está relacionado à avaliação da mesma, já que não é fácil avaliar textos longos de muitos candidatos, sem mencionar o aspecto subjetivo do texto.

Por outro lado, os testes objetivos são largamente utilizados em processos seletivos de escolas técnicas, universidades e concursos públicos das mais diversas naturezas. Eles também são utilizados em indústrias e algumas prestadoras de serviços, principalmente quando o recrutamento atrai um contingente muito grande de candidatos. Assim, acabam sendo bastante utilizados como forma rápida e fácil de eliminar a maioria dos inscritos.

Provas Práticas

As provas práticas são recomendadas para verificar habilidades, como as relacionadas aos cargos de natureza operacional ou de produção, em que se confere ênfase especial aos aspectos psicomotores. Exemplos típicos de prova prática ocorrem para motoristas, operadores de máquinas e equipamentos, professores etc.

É preciso atenção, pois certos profissionais da área de seleção não podem aplicá-los, sendo necessário contratar quem possua qualificação para tal. Um teste prático de operação de uma empilhadeira motorizada, por exemplo, deve ser realizado por alguém habilitado, e não por pessoas da área de gestão de pessoas.

Testes de Capacidade Física e Cognitiva

Os testes de capacidade física e cognitiva são adequados quando se deseja identificar as aptidões físicas e cognitivas dos candidatos.³ Eles podem ser utilizados para avaliar o potencial intelectual, habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.) e certos traços de personalidade do candidato. Eles são eficientes na avaliação do potencial de candidatos para atividades de escritório, por exemplo, mas não são satisfatórios para tarefas executivas. Para que proporcionem bom resultado, precisam ser aplicados com grande cuidado, pois a análise deve ser feita por especialistas no assunto.

Os *testes psicométricos* também fazem parte dessa categoria. Eles representam medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento do ser humano. Referem-se às capacidades e aptidões dos candidatos. Vale ressaltar que a capacidade é a habilidade atual da pessoa para desempenhar determinada atividade ou apresentar determinado comportamento, adquirido a partir do desenvolvimento de uma aptidão, ao passo que a habilidade, ou comportamento desejado, se desenvolve por meio de treino ou prática. No entanto, para que essa aprendizagem ocorra, a pessoa precisa ter aptidão, ou seja, potencialidade ou predisposição inata para desempenhar tal tarefa.

Os referidos testes determinam a presença de aptidões, interesses e características específicas de comportamento no candidato. Eles se baseiam nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de comportamento, buscando analisar o que varia e o quanto varia na aptidão e habilidade do indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão. Têm como característica principal a comparação dos perfis individuais com padrões. Embora ainda sejam válidos, muitas empresas preferem não aplicá-los; em função do avanço evolutivo do ser humano e das mudanças drásticas nas atividades nas organizações, os padrões estão sendo considerados ultrapassados.

A teoria multifuncional de Thrustone é a abordagem mais conhecida das aptidões. Para Thrustone, a estrutura mental é constituída por fatores relativamente independentes entre si, sendo cada qual responsável por uma aptidão. O fator de inteligência geral é o fator G, composto pelo agrupamento dos demais fatores, que são:

- aptidão verbal (V): redação e escrita, precisão das palavras, expressão escrita;
- fluência verbal (W): oratória, escrita, argumentação, facilidade de falar e escrever;
- aptidão numérica (N): capacidade de lidar com números, cálculos e matemática;
- aptidão espacial (S): capacidade de lidar com espaços, geometria, pintura, escultura e arquitetura;
- memória associativa (M): facilidade de memorizar eventos, pessoas, locais, coisas ou situações;
- aptidão perceptiva (P): atenção concentrada, facilidade com detalhes, capricho e atenção;
- raciocínio abstrato (R): raciocínio lógico, abstração, conceitualização e visão global.

De certa forma, pode-se afirmar que uma versão mais nova e atualizada da teoria de Thurstone é a teoria das inteligências múltiplas, de Gardner.⁴ Portanto, aconselha-se aos interessados ler sobre esse assunto e fazer um paralelo entre as duas teorias.

Testes de Personalidade

A personalidade representa a combinação única das características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes do comportamento de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem uma pessoa da outra, tornando-a única e individual. A personalidade é uma mistura dessas características.

Os testes de personalidade visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). Esses testes podem ser genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. Entre eles, temos os *testes expressivos* (de expressão corporal) como, por exemplo, o psicodiagnóstico miocinético ou PMK, de Mira e Lopez, e os testes projetivos (de projeção da personalidade) como, por exemplo, o Warrtegg ou teste do desenho, o teste dos borrões de tinta de Rosharch, o teste de apercepção temática (TAT), o teste da árvore, o teste da figura humana e o teste da casa.⁵

Outra opção para avaliar essa mistura de características é o teste grafológico, que analisa a escrita (grafia), deduzindo-se dezenas de traços de personalidade.⁶ Para isso, os grafólogos solicitam que o candidato escreva uma redação de mais ou menos 20 linhas sobre o que desejar, numa folha em branco, sem linhas nem parágrafos. Ao final, o candidato deve assinar a folha, pois a assinatura também é avaliada. Interpretam-se, então, diversas variáveis, como tamanho da letra, inclinação, direção, altura, pressão, velocidade, que determinam suas características de personalidade. O conteúdo da redação não é levado em consideração. Nesse caso, também só um grafólogo ou psicólogo pode dar o laudo final.

O teste palográfico é outro exemplo de teste de personalidade. O entrevistador analisa pequenos traços verticais, denominados *palos*, que são feitos pelo candidato em cinco etapas de um minuto, sendo que cada etapa representa uma fase da vida do candidato. Ao fim de cada minuto, o candidato faz um pequeno traço horizontal para designar o início da etapa seguinte. O formato do *palo*, a inclinação, o tamanho e a quantidade em cada grupo determinam as características de personalidade em cada uma das cinco fases da vida do candidato.⁷

Para a aplicação desse teste, o psicólogo utiliza uma folha-padrão que é vendida em lojas especializadas. As folhas são numeradas, e a loja mantém um registro dos compradores para controle de aplicação do teste. O comprador deve ser um psicólogo credenciado no CRP (Conselho Regional de Psicologia). Ele analisa o teste, prepara o laudo e o assina.

Por outro lado, há testes específicos que avaliam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesse, frustração, ansiedade, agressividade, adaptabilidade ao tipo de função e de ambiente, e nível motivacional. Apenas psicólogos habilitados podem analisar seus resultados, e também é aconselhável que sejam aplicados por especialistas. No entanto, esses testes são bastante sofisticados, e muitas empresas utilizam um programa para analisar as respostas e produzir um laudo sobre o candidato.

Além de todos esses testes, algumas empresas vêm aplicando “técnicas” esotéricas, como quiromancia, tarô e mapa astral, para tentar obter mais informações sobre o candidato em si e suas características de personalidade. Entretanto, o que realmente faz a diferença entre um candidato e outro não está nem nesses testes nem no seu currículo, nem no histórico dos colégios e faculdades, embora, em muitos casos, apresentar um diploma universitário ou diplomas de mestrado e doutorado seja uma exigência de muitas instituições, principalmente na área de ensino e pesquisa. O que realmente faz diferença no mercado de recursos humanos é a capacidade de gerar conhecimento e de se desenvolver continuamente. Um candidato que, durante a faculdade, já se mostra proativo, inicia o processo seletivo em vantagem. Por isso, realizar pesquisas, fazer estágios e participar de cursos e atividades extras são um diferencial de competência que as empresas valorizam.

Ter fluência verbal em inglês e, em muitos casos, em um terceiro idioma, dominar as ferramentas da informática e saber usar os principais softwares e programas existentes no mercado passou a ser pré-requisito quase tão obrigatório quanto preencher a ficha de inscrição ou comparecer no horário marcado para os testes.⁸ As empresas buscam agora candidatos que tenham a sua “cara”, que não só trabalhem nelas, mas por elas. Ajudar a identificar esses candidatos também é um dos papéis dos testes de personalidade.

Entrevista de Seleção

A *entrevista* é um método utilizado praticamente em todos os processos de seleção, permitindo que a equipe de recrutamento e seleção tenha contato direto com o candidato e possa angariar informações mais precisas sobre o mesmo. Através da entrevista, é possível identificar a capacidade do candidato para exercer o cargo que se deseja preencher. Ela é flexível e, por isso, pode ser considerada como o instrumento mais adequado para conhecer melhor o potencial do candidato, principalmente em termos de fluência verbal e trato com as pessoas. Tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva como para complementação de dados obtidos em outras etapas do processo seletivo.

Apesar da sua abrangência, a entrevista apresenta algumas desvantagens, pois exige longo tempo para sua aplicação; é dispendiosa do ponto de vista financeiro e de tempo da equipe responsável pela seleção e apresenta dificuldades para registrar as informações.⁹ Por isso, é aconselhável utilizar uma planilha de acompanhamento de entrevistas, onde o entrevistador anote os dados-padrão da empresa e do candidato, e as impressões que ficam após o término de cada entrevista, o que deve ser feito de forma sistematizada para permitir comparação entre os candidatos.

A subjetividade do entrevistador também afeta a entrevista e é considerada seu mais sério problema. A avaliação que o entrevistador faz depende muito de seu quadro de referência pessoal, o que dificulta

chegar a dados uniformes. Portanto, para que o resultado seja satisfatório, o entrevistador precisa ser uma pessoa com maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas. É necessário que ele tenha pleno conhecimento da organização que está recrutando o candidato, dos bens e/ou serviços que ela produz, bem como saiba coletar, analisar e interpretar grande quantidade de dados sobre os candidatos.

O melhor aproveitamento possível dessa ferramenta requer que seja conduzida de maneira previamente determinada, com planejamento de todos os passos. A entrevista distingue-se de uma simples conversação¹⁰ à medida que serve a um objeto definido, é sistematicamente planejada e submetida a controles e avaliação. A entrevista de seleção se tornou a principal ferramenta na descentralização dos processos decisórios nas empresas modernas. Cada vez mais os gerentes e as próprias equipes escolhem seus colegas de trabalho. Dessa forma, todos precisam dominar bem essas técnicas.¹¹

Um dos papéis do selecionador é criar um clima favorável durante a entrevista. Isso é importante para o candidato conseguir expor toda a informação necessária, para que realmente sejam identificadas suas experiências profissional, pessoal e social. Assim, para que uma entrevista possa ser entendida como técnica de coleta de dados para seleção, há uma série de cuidados apresentados a seguir. Vejamos cada um deles.

Pré-seleção dos Candidatos

Um número muito grande de candidatos dificulta a comparação entre eles. Convém, pois, selecionar previamente os candidatos com base nos currículos apresentados, em testes de seleção, em recomendações e mesmo em minientrevistas por telefone.

Elaboração de Roteiro

O entrevistador precisa ter em mãos um roteiro que indique o que perguntar a cada candidato. Para tanto, convém ler seu currículo antes da entrevista e anotar as informações que não foram fornecidas e as que requeiram mais esclarecimentos.

Definição do Local

O local deve ser privado. Há quem prefira que a entrevista seja feita fora da empresa. Em certos casos, é recomendável que uma única pessoa, ou pessoas de uma mesma equipe, a realize, pois ela conhece os padrões adotados e as referências usadas para tomar as decisões necessárias. Além disso, evita-se a presença de pessoas estranhas para não coibir o entrevistado, a não ser que tenham algum interesse no resultado, o que pode ocorrer no caso de algum gerente ou possível colega de trabalho. O local deve ser bem equipado e confortável, tanto para o entrevistador quanto para o candidato.

Preparação do Material

Antes do início, o entrevistador deve cuidar para que os materiais necessários — formulário ou folhas para anotações, currículo do candidato, cópia do anúncio, especificação do cargo, caneta, cronômetro etc. — estejam disponíveis. Deixar o local de entrevista para buscar material causa má impressão ao candidato.

Quebra de Gelo

É preciso que o candidato se sinta à vontade para que possa fornecer as informações requeridas. Para muitos, o simples fato de ser entrevistado o deixa nervoso. Por isso, convém recepcionar cordialmente o candidato e ajudá-lo a se sentir com disposição para falar, mesmo que seja necessário despende algum tempo.

Formulação de Perguntas

A qualidade das respostas tem muito a ver com a maneira como são formuladas as perguntas. Por isso, o entrevistador deve evitar perguntas que requeiram simplesmente uma resposta “sim” ou “não”, pois elas desencorajam o candidato a falar, colocam o candidato na defensiva ou induzem respostas predeterminadas. Ao contrário, o entrevistador deve formular perguntas que requeiram respostas elaboradas para ver a capacidade de raciocínio e coordenação de ideias do candidato, que tenham um propósito definido, focando sempre o alvo da entrevista e evitando enveredar por assuntos que não tenham nada a ver com a seleção e que exijam longas respostas, pois ajudam a observar e a avaliar o candidato em diversos aspectos. O entrevistador deve fazer uma única pergunta por vez e deixar o candidato expor os fatos a seu modo, com ampla liberdade de expressão.

Controle da Entrevista

Frequentemente, acontece de a “conversa” se desviar para rumos não-pretendidos, sobretudo quando o candidato se sente à vontade. Por isso, é necessário que o entrevistador tenha habilidade suficiente para dirigir o assunto para as áreas que realmente interessam.

Fazer Anotações

É importante tomar nota, a fim de evitar o esquecimento do que foi dito pelo candidato. As anotações, contudo, devem ser tomadas com naturalidade, não atrapalhando o desenvolvimento da entrevista ou, então, logo após seu término. O ideal é deixar um intervalo de, pelo menos, cinco minutos entre uma entrevista e outra para o registro das informações principais e das impressões gerais e preparo para a próxima entrevista.

Atitude de Escuta

Frequentemente, o entrevistador é tentado a analisar as respostas ou mesmo pensar na próxima pergunta enquanto o candidato está falando. Convém, pois, esforçar-se para ouvir o que ele está dizendo e demonstrar essa postura com acenos de cabeça ou com breves comentários. Caso contrário, o candidato pode perceber pressa ou seu desinteresse na resposta.

Autocontrole

O entrevistador deve evitar a manifestação de reações ao que o candidato diz e discussão dos pontos por ele abordados. Lembre-se de que, na entrevista, o candidato é quem deve falar.

Análise do Comportamento Não-verbal

As pessoas não se expressam apenas pela fala, mas através de todo o corpo. Cabe, pois, ao entrevistador ficar atento à expressão corporal do candidato, que, muitas vezes, contradiz ou relativiza o que está sendo verbalizado.

Sinceridade da Parte do Entrevistador

A entrevista também serve para informar os candidatos acerca da vaga pretendida. Por isso, o entrevistador deve mostrar-se sincero, sobretudo em relação aos aspectos negativos do emprego; afinal, a empresa quer um candidato que permaneça no emprego. Nada mais justo do que ser sincero com o candidato, pois a empresa também quer e espera sinceridade da parte dele.

Conclusão

A entrevista pode ser encerrada com uma frase do tipo “Você gostaria de perguntar alguma coisa antes de encerrarmos?”. É natural que o candidato queira saber a respeito de seu aproveitamento. Embora não seja evidentemente o momento para dar uma resposta definitiva, pode-se dizer alguma coisa, de acordo com a impressão que ficou do candidato, sobretudo quando ele tiver sido considerado promissor.

Sumarização da Entrevista

Logo após a conclusão, deve-se registrar as impressões sobre cada candidato. Esse procedimento auxilia na comparação entre os candidatos.

Autoavaliação do Entrevistador

Cada entrevista deve servir para o aperfeiçoamento da habilidade de entrevistar. Por isso, ao final de cada processo, é conveniente perguntar-se acerca de seu desempenho. Uma sugestão consiste em elaborar perguntas considerando os diversos itens abordados nesta seção: “Você selecionou previamente os candidatos?”, “Você elaborou um roteiro?”, “Você analisou os currículos e demais documentos do candidato antes?”

Em alguns casos, as empresas optam por realizar entrevistas em grupo. Essa técnica apresenta pontos positivos e negativos. Por exemplo, o entrevistador tem de estar acostumado com essa situação, pois a coordenação dos eventos nesse caso é bem mais complexa. Por outro lado, os candidatos também podem se sentir constrangidos ou inseguros em se expor perante os demais candidatos. Para a empresa, isso pode se tornar uma vantagem, pois vai permitir avaliar como o candidato administra esse tipo de situação. Se a empresa optar por essa forma, deve seguir os mesmos cuidados apresentados para a entrevista individual.

Dinâmica de Grupo

A *dinâmica de grupo* é um dos métodos mais recentes para seleção de pessoas. Consiste basicamente em agrupar os candidatos para que sejam colocados diante de situações nas quais deverão demonstrar suas reações. As organizações utilizam essa técnica quando desejam avaliar características como liderança,

sociabilidade, estilo de tomada de decisões, iniciativa, capacidade de análise, comunicabilidade, criatividade, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, capacidade para atuar sob pressão, controle da ansiedade, habilidade para lidar com situações de conflito e outras.

As técnicas de *simulação* também podem ser consideradas como uma espécie de dinâmica grupal ou individual. Consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, bem como em provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas. Bons exemplos de simulação são para cargos de vendedor ou professor. No caso dos concursos públicos para o magistério superior, principalmente, o candidato deve ministrar uma aula para simular seu desempenho como possível professor.

É importante ter claro, também, que o processo de seleção não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar seus objetivos. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo seletivo, sejam técnicas, testes, entrevistas ou dinâmicas de grupo, visam a um mesmo fim: prever qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização.

Processo de Seleção

A seleção constitui um processo composto de várias etapas, sendo que as técnicas mais simples, econômicas e fáceis são usadas nas etapas iniciais. A escolha das técnicas varia de acordo com o perfil e a complexidade do cargo. A AmBev, empresa do setor de bebidas, sediada no estado do Rio de Janeiro, tem seu processo seletivo para estágio composto das seguintes etapas: prova de conhecimentos gerais, matemática e Excel, dinâmica de grupo, entrevista com a gerência de RH e entrevista com a gerência específica da área que solicitou o estagiário.

Outras empresas, como os bancos, também têm um processo bastante criterioso de admissão de novos funcionários. Quando há um número muito grande de candidatos, começam com provas escritas, depois passam para dinâmicas de grupo e, finalmente, realizam entrevistas.

Todos os dados obtidos durante o processo seletivo são relevantes para avaliar o candidato, mas só se tornam significativos após sua avaliação, porque durante o processo de avaliação as informações são cruzadas e comparadas para se obter uma visão geral do candidato. Ele pode, por exemplo, se sair mal em uma etapa do processo seletivo e se sobressair em outra. Nesse caso, se apenas um dado fosse considerado, poderia ser prejudicado ou beneficiado, dependendo da situação.

Os profissionais das diversas áreas do conhecimento e de diversos setores da economia sabem que a avaliação é uma tarefa difícil; nunca se tem certeza absoluta de que foi realizada de forma satisfatória, a não ser que os resultados sejam apenas quantitativos. Na avaliação de candidatos em processos seletivos, algo similar ocorre. Como ter certeza de que o melhor candidato foi escolhido? Quem pode ser considerado o melhor candidato? É difícil responder, tanto no caso de processos seletivos estratégicos quanto nos processos mais tradicionais. Um passo importante, para que a avaliação seja a melhor possível, é conduzir o processo seletivo de maneira extremamente técnica, o que nem sempre é possível nem recomendável. Se assim fosse a entrevista de seleção, que tem um caráter bem subjetivo, não seria considerada a melhor ferramenta de seleção.

A tomada de decisão é uma fase fundamental no processo seletivo, pois o finaliza com a escolha do melhor candidato para o preenchimento da vaga. Por isso, é sempre bom seguir o máximo de orientações possíveis para não tomar a decisão errada.¹² Nesse caso, é mais importante considerar as realizações do

que as credenciais do candidato, pois candidatos que têm um brilhante histórico escolar podem não ser tão bons quanto os outros que se esforçaram para trabalhar e estudar, e por isso não tiveram as mesmas oportunidades de tirar notas altas como aqueles que só estudavam. Nesse caso, eles geralmente têm mais experiência prática e outras competências que desenvolveram enquanto estudavam e trabalhavam. Além disso, preconceitos de raça, idade e religião devem ser excluídos, pois levam o entrevistador a ver defeitos onde não existe. O selecionador deve levar em consideração, ainda, que candidatos fortes e superqualificados ameaçam gerentes fracos e por isso podem, muitas vezes, ser mal avaliados por causa do risco da competição. Por fim, é aconselhável não dispensar os finalistas até que o escolhido aceite definitivamente o cargo, já que vários fatores podem influenciar na decisão final do candidato de aceitar o cargo, como, por exemplo, questões familiares e pessoais.

Agora que você tem uma ideia da complexidade envolvida na tomada de decisão nos processos seletivos, vamos conversar um pouco sobre a avaliação dos resultados do processo seletivo e suas consequências para a empresa como um todo.

Avaliação do Processo Seletivo

Em termos gerais, a eficiência do processo seletivo reside em saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimento válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, ter um mínimo de custos operacionais e envolver as gerências e suas equipes no processo seletivo (CHIAVENATO, 2009). Além disso, para melhor conhecer os resultados da seleção, leva-se em consideração o aumento na produtividade, a diminuição dos comportamentos contraprodutivos, como retrabalho e desperdícios, a redução de acidentes, a redução do absenteísmo e do *turnover*, e o aumento da satisfação do cliente através do bom atendimento. Tudo isso reflete direta ou indiretamente no planejamento estratégico de pessoal e no planejamento estratégico da empresa, colaborando para o atingimento de metas e o alcance dos objetivos maiores da organização.

A eficácia do processo seletivo se encontra no fato de conseguir trazer talentos para a empresa, tornando-a cada dia melhor com as novas aquisições e/ou movimentações internas. No entanto, algumas organizações preferem utilizar o quociente de seleção (QS) para medir a eficácia do processo seletivo, através da fórmula:

$$QS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

À medida que o QS diminui, aumenta a eficiência do processo. Porém, essa fórmula nada informa a respeito da qualidade do pessoal escolhido/selecionado. De fato, os resultados de uma seleção eficaz *para a organização* envolvem:

- melhor adequação das pessoas ao cargo e à empresa;
- melhoria no ambiente de trabalho;
- melhoria no nível de satisfação no trabalho;
- rapidez no ajustamento e integração dos funcionários recém-contratados;
- melhoria do potencial humano através da aquisição de novos talentos;
- estabilidade e redução da rotatividade de pessoal;
- redução de perdas futuras — substituição de pessoal por insucesso no cargo;

- melhoria das relações interpessoais e elevação do moral;
- menores investimentos e esforços em treinamento.

Por outro lado, os resultados de uma seleção eficaz *para as pessoas* são:

- aproveitamento das habilidades e características de cada pessoa no trabalho;
- favorecimento do sucesso potencial no cargo;
- aumento do nível de satisfação ao aliar a pessoa à atividade a ela indicada;
- bom relacionamento interpessoal com colegas de trabalho;
- bom relacionamento interpessoal com chefes e subordinados;
- possibilidade de crescimento na empresa e na carreira.

O processo de recrutamento e seleção deve fornecer, ainda, subsídios ao treinamento e desenvolvimento daqueles que ingressaram ou foram movimentados internamente, uma vez que evidencia determinadas deficiências da mão de obra encontrada no mercado ou necessidade de adequação do colaborador ao cargo que assumiu.¹³ Consequentemente, o plano de cargos e salários também deve ser considerado para uma análise mais ampla da adequação do pessoal à estrutura organizacional e financeira da empresa.

A entrevista de desligamento constitui outra forma de verificar a eficiência dos processos seletivos.¹⁴ Essa entrevista é realizada quando o funcionário vai sair da empresa, e oferece informações valiosas para avaliar não só o processo seletivo, quanto as demais atividades operacionais e estratégicas de gestão de pessoas. Através dessa entrevista, o funcionário expressa seus sentimentos e ressentimentos quanto à empresa, chefes, subordinados, colegas e o próprio trabalho. A partir da sistematização dos resultados da entrevista de desligamento e da análise desses resultados, obtêm-se valiosas informações para realimentar as próximas seleções.

O processo seletivo deve ser adaptável, ágil, flexível e, ainda, descentralizado e, conseqüentemente, participativo. Ao planejar o recrutamento e a seleção de pessoal, levam-se em consideração mudanças de paradigma no processo seletivo para que a seleção seja eficaz para o futuro da empresa. Na gestão tradicional de RH, o processo seletivo gira em torno do lema “colocar a pessoa certa no lugar certo”. Atualmente, a gestão estratégica vem adotando um novo paradigma: “colocar a pessoa certa na empresa certa”, o que possibilita maior flexibilidade ao processo seletivo, mas, ao mesmo tempo, torna-o mais complexo e criterioso. Tudo isso revela que os profissionais do departamento de gestão de pessoas e os gerentes precisam ter mente aberta e maleável para implementar essa mudança e realizar a seleção com vistas ao futuro da empresa como um todo e não apenas selecionar para um determinado cargo ou função.

Uma vez efetivada a seleção das pessoas, há que se providenciar um sistema de gestão das informações relativas ao registro dos empregados contratados ou movimentados, de acordo com a legislação vigente. Quanto maior e mais descentralizada sua estrutura, maior a necessidade de controlar as informações referentes ao pessoal.

Concomitantemente, deve-se levar em consideração o relacionamento das atividades de recrutamento e seleção com as demais atividades operacionais de gestão de pessoas e, principalmente, com o planejamento estratégico da organização como um todo. Isso permite verificar a adequação das atividades de gestão de pessoas com o que foi estabelecido para a organização e saber se os objetivos podem ser alcançados e se as estratégias são compatíveis com o quadro de pessoal disponível.

Resumo do Capítulo

A seleção é o processo de escolher o melhor candidato para suprir as oportunidades de emprego. No entanto, a equipe de seleção não deve considerar apenas os aspectos técnicos e operacionais dos cargos para proceder à seleção. A equipe deve se preocupar com as origens do candidato, seus aspectos emocionais e o potencial inato para se relacionar com líderes e liderados, pois isso é importante para implementar a estratégia organizacional, como foi visto no Capítulo 1.

O objetivo da seleção é suprir o sistema produtivo e os demais sistemas organizacionais com pessoal adequado para interagir na organização. Para proceder a essa escolha, a equipe de recrutamento e seleção compara informações sobre o cargo a ser preenchido (variável dependente) e os candidatos que se apresentam (variável independente). As informações básicas sobre o candidato são retiradas dos formulários de inscrição, *curriculum vitae*, investigação de antecedentes e checagem de referências.

As informações complementares são obtidas através das técnicas de seleção. Entre elas, temos os testes de personalidade e provas práticas, os testes de capacidade física ou cognitiva, entrevistas e técnicas de dinâmica de grupo e simulação. Todas são validadas e amplamente utilizadas nos processos seletivos, mas muitas empresas vêm aplicando novas técnicas, como grafologia, teste palográfico e teste do desenho, para auxiliar na escolha dos melhores candidatos.

Apesar de tudo isso, vale ressaltar que, além das informações oferecidas por todas essas técnicas, as empresas têm buscado candidatos que tenham a “cara” delas, que não só trabalhem nelas, mas por elas. Por isso, ter fluência em inglês, ser comunicativo e falar bem, apresentar diploma universitário e, em muitos casos, também os diplomas de mestrado e doutorado na área, dominar as ferramentas de informática e *softwares* aplicáveis à área de atuação passaram a ser pré-requisitos quase tão obrigatórios quanto preencher a ficha de inscrição ou comparecer no horário marcado para os testes e a entrevista.

Quanto ao processo de seleção em si, vale ressaltar que quanto mais elevado o cargo que se pretende preencher, mais complexo e relativamente demorado é o processo seletivo, e quanto mais operacional e técnico o cargo ou função, mais rápido é o processo e a tomada de decisão.

Os resultados de uma seleção eficaz podem ser observados na organização e nas pessoas. Os principais resultados positivos da seleção envolvem uma melhor adequação das pessoas ao cargo e à empresa, melhoria no nível de satisfação no trabalho, rapidez no ajustamento e integração dos funcionários recém-contratados, melhoria do potencial humano através da aquisição de novos talentos, menores investimentos e esforços em treinamento, aproveitamento das habilidades e características de cada pessoa no trabalho, favorecimento do sucesso potencial no cargo, aumento do nível de satisfação do funcionário, bom relacionamento interpessoal com colegas, chefes e subordinados, e possibilidade de crescimento na empresa e na carreira.

Exercícios

1. Agora é sua vez! A fim de ampliar sua capacidade de análise e abstração em relação aos assuntos tratados neste capítulo e nos capítulos anteriores, leia o caso apresentado a seguir¹⁵ e faça o que se pede.

Seleção nas Indústrias AFG

Organizações com alto nível de envolvimento (HIOs — *High Involvement Organizations*) são uma forma organizacional que surgiu nas últimas décadas do último século. As HIOs foram desenhadas para gerar níveis muito altos de engajamento dos empregados. O poder, a informação, o talento e as recompensas pelo desempenho

são levados até os níveis inferiores da organização. As equipes autogerenciadas e outras estruturas semelhantes dão aos empregados a possibilidade de compartilhar o poder decisório.

O treinamento extensivo em capacidades técnicas, sociais e empresariais proporciona aos membros das equipes a competência necessária para a autogestão eficaz. Os sistemas de comunicação oferecem os dados de desempenho que as equipes precisam para motivar os comportamentos adequados, tais como aprendizado constante e resolução de problemas.

Por motivos óbvios, o processo de seleção nas HIOs privilegia os indivíduos que preferem trabalhar em grupo e os que possuem grandes expectativas em relação a seu crescimento e desenvolvimento pessoal. Assim, esse processo é um dos elementos organizacionais que precisa adequar-se à estratégia geral da empresa.

As indústrias AFG estão para inaugurar mais uma unidade no oeste dos Estados Unidos. A cúpula da empresa acredita que o formato HIO capacitará essa fábrica a atingir suas metas. Assim, decidiu projetar a unidade e seus processos para se tornarem um exemplo brilhante desse conceito.

Trabalhando juntamente com os planejadores estratégicos, os executivos de linha e os gestores de pessoal determinaram que todo o sistema de recursos humanos deve estar adequado ao conceito de HIO. À medida que a unidade vai começar a operar logo, selecionar o grupo inicial de empregados será um aspecto crítico.

Seu trabalho é recomendar um processo para identificar os papéis-chave na organização do trabalho, traduzi-los em atividades de seleção e avaliar seus resultados. As seguintes questões poderão ajudá-lo nessa tarefa:

- a) Como você avaliará as necessidades da organização do trabalho em uma fábrica que ainda não foi construída?
- b) Quais as características pessoais que selecionaria e que técnicas específicas de seleção utilizaria? Como faria para determinar as evidências de sua validade dessas técnicas?
- c) Como você combinaria as técnicas de seleção?
- d) Como faria a integração do processo de seleção com os outros aspectos organizacionais, como o planejamento estratégico de pessoal?
- e) Como você avaliaria e comunicaria a eficácia desse programa?

2. Faça uma breve pesquisa sobre a teoria das inteligências múltiplas de Gardner e sobre a teoria de Thrustone. Depois, veja se elas são complementares ou se a teoria de Gardner realmente suplantou ou irá suplantar em breve os estudos e a teoria de Thrustone. Discuta o seu ponto de vista com o professor e os colegas.

Atividade Extraclasse

1. Os filmes representam uma excelente ferramenta para ampliar os horizontes culturais, além de estimular o lazer com espírito crítico. Por isso, sugerimos que você assista a um dos títulos a seguir, que se relacionam com o conteúdo estudado neste capítulo.

a) *Sociedade dos Poetas Mortos*

Diretor: Peter Weir

O filme inspira uma conversa sobre os agentes de mudança e as reações das organizações e dos funcionários aos movimentos de transformação social.

b) *Como Eliminar seu Chefe*

Diretor: Colin Higgins

A cena do primeiro dia de trabalho de uma das personagens ilustra o processo de adaptação de novos funcionários.

2. Visite alguns *sites* que desenvolvam ferramentas de gestão de pessoas e procure analisar as novidades sobre seleção de pessoal. Depois discuta com o professor e os colegas as suas principais observações.

Referências

- BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.
- BOWEN, D.E.; LEDFORD Jr., Gerald E.; NATAN, B.R. Hiring for organization, not the job. *Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, NY, v. 5, n. 4, p. 35-50, 1991.
- CAMPOS, Dinah Martins de Souza. *O teste do desenho como instrumento de diagnóstico da personalidade: validade, técnica de aplicação e normas de interpretação*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1982.
- CARVALHO, A.Vieira; NASCIMENTO, L.P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 1
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.
- COLAVITTI, F. Trainee: candidato matador. *Revista Veja*, p. 120-124, março de 2001.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GARDNER, H. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GIL, A.C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAPPO, G.J. *Procurando emprego sem medo: um guia para vencer suas ansiedades*. Tradução Claudia Lopes. São Paulo: Futura, 1998.
- HINDLE, T. *Como fazer entrevistas*. São Paulo: PubliFolha, 1998 (Série Sucesso Profissional).
- JACOMINO, D. Vai um currículo aí? *Revista Você S.A.* São Paulo: Abril, n. 57, p. 26-29, 2003.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIERRY NETO, Felipe. *Guia introdutório ao teste palográfico*. 1. ed. São Paulo: Vetor – Editora Psicopedagógica Ltda, 1995.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).

Notas

1. Marras (2000).
2. Gil (2001).
3. Dessler (2003).
4. Gardner (1998).
5. Campos (1982).
6. Marras (2000).
7. Pierry Neto (1995).
8. Colaviti (2001).
9. Hindle (1998).
10. Gil (2001).
11. Para os profissionais da área, Hindle (1998) apresenta 101 dicas para ter sucesso em entrevistas.
12. Veja algumas orientações em Gil (2001).
13. Tachizawa et al. (2000).
14. Ver modelo em Chiavenato (1999a: 40).
15. Baseado nas informações oferecidas por Bowen, Ledford Jr. e Natan (1991).

Remuneração Fixa

Neste capítulo trataremos de um dos componentes da remuneração de pessoal, a modalidade de remuneração fixa. Os conceitos de cargos e salários, bem como os tipos de salários serão apresentados. Ao final do capítulo você deverá também ser capaz de identificar os critérios para se construir planos salariais, conhecer os princípios da pesquisa salarial, conhecer os critérios para se implementar uma pesquisa salarial, descrever os métodos tradicionais de avaliação de cargos e salários, e identificar as vantagens e desvantagens do sistema de remuneração fixa.

Entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa ou pessoa física, como no caso dos empregados domésticos. A maioria das empresas brasileiras ainda utiliza o sistema “ortodoxo” de remuneração, que é composto de salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios,¹ sendo que muitas empresas têm adotado atualmente o banco de horas para evitar o pagamento das horas extras. Além disso, muitas empresas adotam estratégias inovadoras, como remuneração com base na criação de valor agregado, participação nos lucros e resultados, participação acionária, bônus e comissão por vendas realizadas.

Independentemente da estratégia adotada, o tipo de trabalho desenvolvido pelo empregado e o nível hierárquico do cargo ocupado é que determinam o nível salarial, pois diferentes trabalhos exigem diferentes tipos e níveis de habilidades, que por sua vez têm valor diverso para a organização. O tipo de negócio desenvolvido pela organização também influencia igualmente na definição dos salários. Existe, portanto, grande diferença entre salários pagos pelo serviço público e os da iniciativa privada. Além disso, o contexto do mercado de trabalho, quer este se ache em situação de oferta ou de procura, também influencia na remuneração. Outros fatores que influenciam na remuneração são:² tamanho da empresa (pequena, grande ou média), lucratividade, localização geográfica, natureza do negócio, filosofia da administração, tempo de casa dos empregados e desempenho pessoal.

Conceitos Imprescindíveis

Para entender melhor as formas de remuneração total (remuneração fixa ou básica, remuneração variável, benefícios e serviços), o gestor deve conhecer bem os principais conceitos ligados à administração salarial. Entre eles temos:

- *salário*: é a retribuição em dinheiro ou equivalente pago em função do cargo que a pessoa exerce e dos serviços que presta em determinada organização e em determinado período;
- *salário nominal*: representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado, ou seja, o valor registrado na carteira de trabalho;
- *salário real*: representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe (corresponde ao poder aquisitivo);
- *salário mínimo*: é a menor remuneração permitida por lei para trabalhadores de um país ou ramo de atividade econômica.

Existem outras maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou o empregador.³ Algumas das principais definições são:

- *salário efetivo*: representa o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.);
- *salário complessivo*: representa o salário que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.);
- *salário profissional*: é aquele cujo valor será expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, engenheiros e médicos);
- *salário relativo*: é a figura da comparação entre um salário e outro na mesma empresa;
- *salário absoluto*: é o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que deve determinar o seu orçamento.

Além desses conceitos, os especialistas em remuneração devem conhecer outros conceitos importantes. Nesse caso, alguns deles dizem respeito às recompensas financeiras e não-financeiras oferecidas pelas organizações, conforme expresso na Tabela 5.1. A recompensa financeira pode ser direta ou indireta. A recompensa financeira direta representa o pagamento que cada pessoa recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões, enquanto a recompensa financeira indireta representa o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços oferecidos pela empresa, tais como gratificações, décimo terceiro salário, férias e descanso semanal remunerado (DSR).

Por outro lado, as recompensas não-financeiras são formas de beneficiamento dos funcionários, tais como reconhecimento e autoestima, orgulho da empresa e do trabalho, promoções potenciais, liberdade

Tabela 5.1 Recompensas Organizacionais

Financeiras		Não-financeiras
Diretas	Indiretas	
Salário direto Prêmios Comissões	DSR (para horistas) Férias Gratificações Gorjetas Horas extras 13º salário Adicionais Decorrências financeiras dos benefícios concedidos	Oportunidades de desenvolvimento Reconhecimento e autoestima Segurança no emprego Qualidade de vida no trabalho Orgulho da empresa e do trabalho Promoções Liberdade e autonomia no trabalho Ambiente físico saudável Bom relacionamento com chefes e colegas

e autonomia no trabalho. Esses elementos afetam a satisfação das pessoas para com o sistema de remuneração adotado pela empresa.

Outro conceito importante é o de administração salarial, pois o gestor de pessoas ou o analista de cargos e salários deve planejar, executar e controlar as recompensas salariais, o que envolve todo o sistema de cargos e salários da organização. Esse profissional deve considerar a administração salarial como sendo o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas salariais equitativas e justas, que mantenham os funcionários estimulados para atingir os objetivos organizacionais, independentemente do cargo que eles ocupam. As estruturas salariais equitativas e justas trazem em seu bojo o equilíbrio interno e externo de salários, conforme mostra a Figura 5.1.

O equilíbrio interno depende da avaliação e da classificação dos cargos, que é geralmente implementada através do manual de cargos, que contém a descrição e análise de todos os cargos da empresa, conforme apresentado no Capítulo 2. Entretanto, o equilíbrio externo depende da pesquisa salarial que é realizada no mercado de trabalho para subsidiar as decisões salariais da organização, o que será discutido mais à frente, neste mesmo capítulo.

Ao atingir o equilíbrio interno e externo, a empresa terá uma política salarial que ajudará toda a equipe a atingir os objetivos maiores da função de gestão estratégica de pessoas e, conseqüentemente, da empresa como um todo.

Salários e Composto Salarial

O salário pode ser pago por unidade de tempo ou por resultado ou obra completa. O *salário por unidade de tempo* é pago de acordo com o contrato de trabalho ou o valor estipulado na carteira de trabalho do trabalhador. Esse documento formal determina como o trabalhador recebe a contribuição pelo trabalho

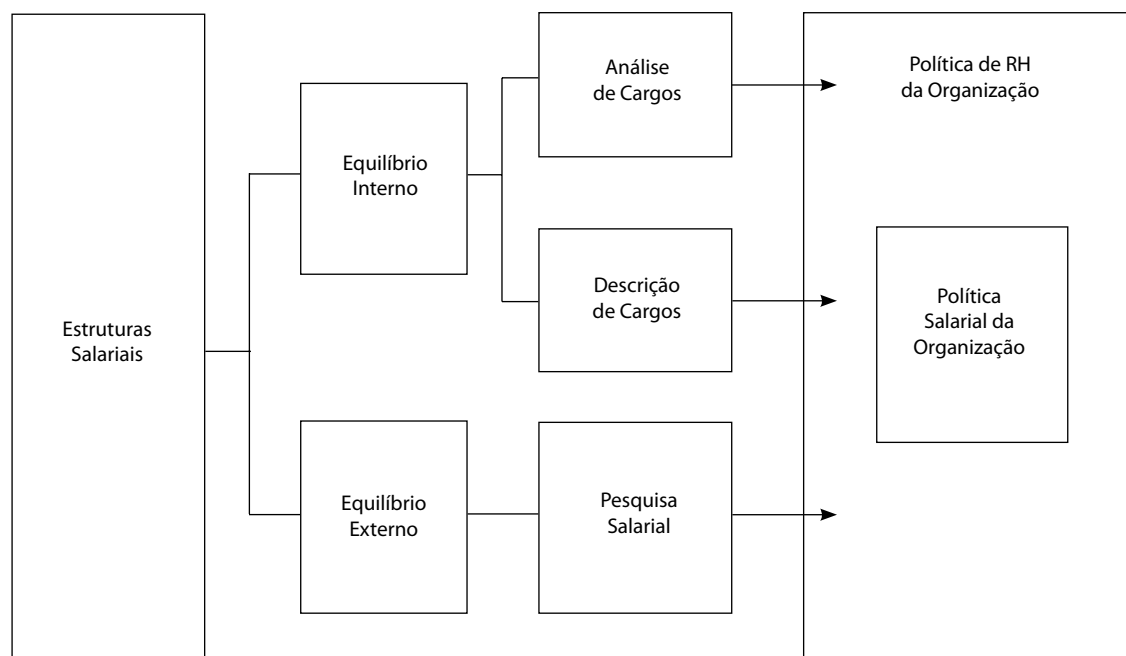


Figura 5.1 Fundamentos da administração salarial.

Fonte: CHIAVENATO (1999: 229).

realizado e o tempo disponibilizado na empresa. Nesse caso, a unidade de tempo pode ser dimensionada em hora, dia, semana, quinzena ou mês.

O *salário por resultado ou tarefa concluída*, também conhecido como empreitada, refere-se à quantidade ou número de peças produzidas por trabalhador ou por um grupo de trabalhadores. A construção civil é um bom exemplo de setor que utiliza em larga escala a empreitada e o salário por resultado. Nesse caso específico, os sistemas de incentivos, como as comissões ou porcentagens, e os prêmios de produção, como as gratificações, a produtividade alcançada ou os negócios efetuados, são adotados pelas empresas que pagam as contribuições dos funcionários com base no salário por resultado ou tarefa concluída.

Para a organização, o salário representa custo ou investimento, dependendo do ponto de vista de seus dirigentes. Custo porque o salário reflete no custo final do produto ou do serviço prestado pela organização. Investimento porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção — o trabalho — como meio de agregar valor e obter um retorno maior a curto, médio ou longo prazo. A proporção dos salários e dos respectivos encargos sociais no valor do produto ou do serviço depende do ramo de atividade da organização, sendo que, quanto mais automatizada a produção, tanto menor será a participação dos salários no custo de produção.

Para os empregados, o salário representa a sua fonte de renda, o que lhes permite alcançar os objetivos financeiros pessoais. O salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo, como a compra de uma casa, viagens, carro ou roupas e joias. Na prática, o salário constitui fonte de renda que proporciona poder aquisitivo e define o padrão de vida de cada pessoa.

A definição dos salários é complexa, e a sua composição depende de aspectos do ambiente interno e externo. A Tabela 5.2 mostra que a tipologia dos cargos na organização, a política de gestão de pessoas, a política salarial em si, o desempenho e capacidade financeira da organização e o grau de competitividade da organização no mercado afetam internamente a definição dos salários na organização. Por outro lado, a situação do mercado de trabalho, a conjuntura econômica do país, a atuação dos sindicatos e os processos de negociação coletiva, a legislação trabalhista vigente, a situação do mercado de clientes e o nível de concorrência no mercado são aspectos do ambiente externo que também afetam a política salarial.

Esses aspectos atuam com independência ou harmonicamente uns com os outros, no sentido de elevar ou baixar os salários. Geralmente, as decisões a respeito dos salários são tomadas levando em conta todo o conjunto dos aspectos do ambiente interno e externo, que formam o composto salarial.

Tabela 5.2 Aspectos do Ambiente Interno e Externo que Afetam a Definição do Salário*

Aspectos do Ambiente Interno	Aspectos do Ambiente Externo
Tipologia dos cargos na organização	Situação de mercado de trabalho
Política de RH da organização	Conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida etc.)
Política salarial da organização	Sindicatos e negociações coletivas
Desempenho e capacidade financeira da organização	Legislação trabalhista
Competitividade da organização	Situação do mercado de clientes
	Concorrência no mercado

* Tabela baseada em figura do livro *Gestão de pessoas*, de Idalberto Chiavenato.

Métodos de Avaliação de Cargos e Salários

O analista de cargos e salários deve avaliar os cargos a fim de definir ou redefinir a estrutura salarial da organização. Para tanto, o analista de C&S deve recorrer ao manual de cargos para se certificar de que os cargos estão bem definidos e estruturados. No manual, o especialista encontra a descrição e a análise de todos os cargos da empresa, bem como a descrição da metodologia adotada para fazer a estruturação dos cargos. Se a empresa não tiver esse manual disponível, o próprio analista deve providenciar tais informações.

Vale lembrar que a *descrição de cargos* envolve a descrição sumária dos cargos e o detalhamento dos mesmos, e tem por objetivo fornecer uma ideia global dos cargos da empresa.⁴ Geralmente, a descrição é constituída pela apresentação resumida das principais atividades do cargo. As tarefas podem ser descritas por ordem de importância; todavia, nos cargos de natureza operacional, o mais adequado é descrevê-los em ordem cronológica. Por outro lado, a especificação ou *análise de cargos* consiste no estabelecimento da qualificação requerida do ocupante do cargo.⁵ Os principais fatores que costumam ser considerados nessa análise são: formação escolar, conhecimento especializado, esforço físico, mental e visual; responsabilidade por máquinas e equipamentos, valores, conferência de dados, supervisão e treinamento, segurança de terceiros, contratos; e riscos envolvidos na execução das tarefas do cargo.

Inicialmente, a avaliação salarial enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam porque a definição da quantidade e da qualidade das tarefas ou atividades essenciais de cada cargo é fundamental na definição dos salários básicos de cada cargo. A partir daí, os especialistas de cargos e salários definem os demais requisitos que devem ser considerados na definição dos salários.

Com essas informações em mãos, a equipe ou uma empresa de consultoria especializada em implantação de políticas salariais insere os dados em um *software* ou programa de cargos e salários ou cria planilhas específicas para graduar os diversos aspectos de cada cargo, a fim de definir o salário do ocupante do cargo. Antigamente, essas equipes faziam esse trabalho manualmente e seguiam certos métodos de avaliação de cargos e salários. Os mais simples deles eram o escalonamento simples e o método das categorias predefinidas, que podem ser considerados como métodos.

O *escalonamento simples* (*job ranking*) consiste em dispor os cargos em um rol crescente ou decrescente em relação a um determinado critério escolhido (CHIAVENATO, 1999) que funciona como padrão de comparação entre os diferentes cargos. Esse método pode ser utilizado para cargos operacionais e simples, pois leva em consideração apenas um critério. Ele pode, ainda, ser aplicado em empresas que têm poucos cargos. Em um pequeno supermercado, por exemplo, o proprietário pode definir o salário dos seus funcionários através desse método. Ele pode usar o critério “responsabilidade” e depois graduar os cargos da seguinte forma: serviços gerais, empacotador, repositor de mercadorias, recebedor de mercadorias, padeiro, açougueiro, motorista ou entregador, vigia e supervisor. Isso significa dizer que o cargo de serviços gerais tem o menor salário e o de supervisor tem o maior, pois eles têm, respectivamente, a menor e a maior responsabilidade no funcionamento do supermercado.

O método das *categorias predefinidas* (*job classification*) requer a divisão e separação dos cargos em categorias predefinidas, como, por exemplo, cargos mensalistas e horistas ou não-qualificados, qualificados e especializados. Depois aplica-se o método do escalonamento simples a cada uma das categorias. Considerando o mesmo exemplo do supermercado, pode-se pensar que o proprietário decidiu ampliar sua loja e agora tem mais empregados. Agora ele pode separar os funcionários em profissionais de operações básicas, como limpeza, reposição e recebimento de mercadorias e empacotador. Em um segundo grupo, ele teria padeiros, açougueiros e motoristas. Na última categoria teria operadores de caixa e supervisores. Como os supermercados funcionam sete dias por semana e em torno de 12 horas por dia, em vários car-

gos ele deve ter vários profissionais envolvidos. Assim, os diferentes funcionários que trabalham no setor de padaria e açougue têm um critério como referência, que pode ser habilidade técnica, e os operadores de caixa podem, por exemplo, ser avaliados de acordo com a agilidade. Mesmo utilizando essa técnica, o proprietário ainda pode ter dificuldades de definir equitativamente os salários dos seus funcionários. Por isso, outros métodos devem ser considerados.

Além desses métodos, existem mais dois que são considerados métodos analíticos porque levam em consideração vários elementos ou fatores de avaliação simultaneamente. Eles são mais amplos e permitem melhor avaliação dos cargos. Vejamos cada um deles.

No *método de comparação de fatores (fator comparison)*, os cargos são avaliados e comparados através de fatores de especificação. Esse método é mais apropriado para cargos horistas e outros cargos menos complexos.⁶ Esse método se constitui das seguintes etapas:

Escolha dos Fatores de Especificação de Cargos*

Os fatores de especificação de cargos derivam da descrição e análise dos cargos. Se o analista de cargos e salários não tiver em mãos o manual de cargos, ele deve providenciar, primeiro, as informações básicas de cada cargo da empresa, para depois fazer a escolha dos fatores. Em geral, esse método utiliza cinco fatores de especificação de cargos, a saber:

- *requisitos mentais*: significa a posse e/ou aplicação ativa de:
 - traços mentais inerentes ao caráter ou personalidade, como inteligência, raciocínio, expressão verbal, facilidade de relacionamento interpessoal, iniciativa, aptidão e imaginação;
 - educação geral adquirida, como gramática, aritmética, informação geral;
 - conhecimento especializado adquirido, como química, engenharia elétrica ou mecânica;
- *requisitos físicos*: significa a posse e/ou aplicação ativa de:
 - esforço físico, como andar, carregar, digitar, nadar, falar e escrever, a ser exercido no cargo, e a continuidade do esforço;
 - condições físicas: idade, sexo, altura, peso, força e capacidade visual;
 - destreza;
- *habilidades requeridas*: significa capacidade, conhecimento ou habilidade específica em:
 - coordenação muscular com movimentos repetitivos;
 - habilidade manual na operação de máquinas, montagem, corte, empilhamento etc.;
 - conhecimento específico do trabalho necessário para a coordenação muscular apenas, adquirido pelo desempenho e experiência no trabalho, o que não deve ser confundido com educação geral ou conhecimento especializado dos requisitos mentais;
- *responsabilidades sobre*:
 - matérias-primas, materiais, máquinas e equipamentos;
 - dinheiro ou papéis de valor;

* Baseado em figura do livro *Gestão de pessoas*, de Idalberto Chiavenato.

- lucros ou perdas e economias significativas;
 - contato com o público;
 - registros e relatórios das mais variadas formas;
 - supervisão dada e recebida;
- *condições do ambiente de trabalho:*
 - ventilação, iluminação, barulho, calor etc.;
 - riscos do trabalho ou do ambiente físico, como, por exemplo, contato com material hospitalar;
 - horas dedicadas às atividades do cargo;
 - riscos de acidentes.

Seleção dos Cargos de Referência

A comissão de avaliação deve escolher um certo número de cargos de referência (*benchmark jobs*) para servir como ponto de apoio para a avaliação. Esses cargos deverão ser representativos da população de cargos da organização e devem receber um número de pontos capaz de cobrir toda a amplitude dos cargos a serem avaliados.

Avaliação dos Cargos de Referência

Cada cargo deve ser escalonado através dos cinco fatores de avaliação, em função da descrição e análise de cargos. Cada membro da comissão deve fazer o escalonamento separadamente e, depois, a comissão deve se reunir para chegar a um consenso em relação ao escalonamento feito. O resultado desse processo é uma tabela que indica a posição de cada cargo de referência (Tabela 5.3). O valor 1 é o mais alto, e o 5 é o mais baixo.

Tabela 5.3 Valores dos Fatores de Especificação dos Cargos de Referência

Cargo de Referência	Requisitos Mentais	Requisitos Físicos	Habilidades Requeridas	Responsabilidades Envolvidas	Condições de Trabalho
Carregador	4	5	1	3	2
Motorista	3	5	4	2	1
Vigia	4	5	1	2	3
Operador de caixa	5	2	4	3	1

Fonte: CHIAVENATO (1999: 234), adaptada pelos autores.

Distribuição de Pesos Salariais para os Fatores de Avaliação

Nessa etapa, os membros da comissão de avaliação dividem o salário atual de cada cargo de referência entre os cinco fatores de avaliação. Imagine que um dos cargos tenha salário-hora de R\$10,00. Assim, esse salário pode ser distribuído da seguinte forma: requisitos mentais, 2,00; requisitos físico, 3,00; habilidades requeridas, 1,00; responsabilidade, 2,50; condições de trabalho, 1,50. Em seguida, os fatores de avaliação devem ser alinhados em função dos demais salários através da distribuição de valores para os demais cargos de referência. Com isso cada fator passa a ter um valor em reais, conforme mostra a Tabela 5.4.

Tabela 5.4 Valores Monetários dos Fatores de Avaliação dos Cargos de Referência

Cargo de Referência	Salário-hora	Requisitos Mentais	Requisitos Físicos	Habilidades Requeridas	Responsabilidades	Condições de Trabalho
Carregador	10,00	4 2,00	5 3,00	1 1,00	3 2,50	2 1,50
Motorista	12,00	3	5	4	2	1
Vigia	14,00	4	5	1	2	3
Operador de caixa	15,00	5 2,00	2 4,50	4 1,00	3 5,00	1 2,50

Fonte: CHIAVENATO (1999: 235), adaptada pelos autores.

Construção da Escala de Comparação de Cargo

Para construir a escala de comparação de fatores, os avaliadores adicionam os valores em dinheiro para cada cargo de referência, ampliando a Tabela 5.4, que passa a ficar como se vê na Tabela 5.5.

Tabela 5.5 Escala de Comparação de Fatores dos Cargos de Referência

Valores Salariais	Requisitos Mentais	Requisitos Físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condições de Trabalho
0,50		Carregador		Vigia	
1,00			Operador de caixa		
1,50				Motorista	Carregador
2,00	Operador de caixa	Motorista	Carregador		Vigia
2,50	Vigia				Operador de caixa
3,00	Motorista		Vigia		
3,50			Motorista	Carregador	
4,00		Vigia			Motorista
4,50	Carregador	Operador de caixa			
5,00				Operador de caixa	

Fonte: CHIAVENATO (1999: 235), adaptada pelos autores.

Utilização da Escala de Comparação de Fatores

Todos os demais cargos da organização podem ser avaliados, fator por fator, através da escala de comparação. O avaliador deve decidir se os requisitos mentais do cargo de repositor, por exemplo, podem ser comparáveis aos de operador de caixa ou de vigia, ou ainda enquadrá-lo entre o de motorista e o de

carregador. Em seguida, o avaliador deve somar os valores salariais de cada cargo através da coluna da esquerda. Se considerarmos o cargo de vigia, teremos 2,50 para requisitos mentais, 4,00 para requisitos físicos, 3,00 para habilidades, 0,50 para responsabilidade e 2,00 para condições de trabalho. Nesse caso, o salário-hora é de R\$12,00.

O método de avaliação por pontos (*point rating*) é o método mais utilizado no mundo. Ele é, ao mesmo tempo, uma técnica analítica, pois os cargos são comparados através de fatores de avaliação, como no método anterior, e uma técnica quantitativa, pois são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada fator do cargo. Este método se baseia nas seguintes etapas:

- a) *escolha dos fatores de avaliação*: conforme o método anterior, os fatores a serem considerados podem ser os mesmos. A Tabela 5.6 sintetiza estes fatores;

Tabela 5.6 Fatores de Avaliação de Cargos

Requisitos Mentais	Requisitos Físicos	Responsabilidades Envolvidas	Condições de Trabalho
Habilidades mentais requeridas Instrução necessária Experiência anterior Iniciativa Aptidões	Esforço físico Concentração visual ou mental Destrezas ou habilidades físicas Compleição física	Supervisão de pessoas Material, equipamento ou ferramenta Dinheiro, títulos ou documentos Contatos internos ou externos	Ambiente físico de trabalho Risco de acidentes

- b) *definição dos fatores de avaliação*: cada fator da avaliação deve ter um significado preciso para poder funcionar como um instrumento acurado de medida de cargos. A Tabela 5.7 mostra a definição do fator Instrução necessária. Esse fator considera o grau de instrução exigido para o desempenho adequado do cargo. Deve-se considerar a instrução aplicável ao cargo e não ao nível de educação da pessoa que atualmente o ocupa;

Tabela 5.7 Descrição de um Fator de Especificação de Cargo

Instrução Necessária		
Descrição do Fator	Graus	Pontos
O cargo requer que o ocupante saiba ler e escrever ou tenha apenas o ensino fundamental	A	15
O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino médio	B	30
O cargo requer que o ocupante tenha curso técnico	C	45
O cargo requer curso superior completo	D	60
O cargo requer curso de pós-graduação	E	75

Fonte: CHIAVENATO (1999: 237), adaptada pelos autores.

- c) *graduação dos fatores de avaliação*: cada fator de avaliação deve ser desdobrado em graus de variação, conforme a Tabela 5.8. Normalmente são utilizados quatro, cinco ou seis graus para cobrir um

número maior de possíveis variações de cada fator. A boa construção do instrumento de medida é fundamental para o sucesso da avaliação de cargos;

- d) *ponderação dos fatores de avaliação*: ponderar significa atribuir importância relativa de cada um dos fatores no processo avaliativo. O avaliador deve atribuir a cada fator o seu peso relativo nas comparações entre cargos (Tabela 5.8). Em geral, a ponderação é feita através da soma das porcentagens do valor;
- e) *atribuição de pontos aos graus dos fatores de especificação*: com base na ponderação dos fatores de avaliação estabelece-se a base para a construção da escala de pontos para cada fator. O grau A é igual ao valor inicial da ponderação. Os graus seguintes são definidos com base em uma progressão aritmética, geométrica, arbitrária ou mista. Vemos o exemplo de uma progressão aritmética na Tabela 5.8.

Tabela 5.8 Escala de Graus e Pontos dos Fatores de Especificação de Cargos

Grupo de Fatores	Fatores de Especificação	Graus e Pontos				
		A	B	C	D	E
Requisitos Mentais	Instrução necessária	15	30	45	60	75
	Experiência anterior	20	40	60	80	100
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esforço físico necessário	5	10	15	20	25
	Concentração mental	5	10	15	20	25
Responsabilidades sobre	Material ou equipamento	5	10	15	20	25
	Supervisão de pessoas	10	20	30	40	50
	Dinheiro, documentos	5	10	15	20	25
Condições de trabalho	Ambiente físico de trabalho	5	10	15	20	25
	Riscos envolvidos	10	20	30	40	50

Fonte: CHIAVENATO (1999: 237), adaptada pelos autores.

- f) *montagem do manual de avaliação de cargos* com todos os fatores de avaliação definidos, seus graus de variação e seus respectivos pontos. O manual funciona como o conjunto de todas as escalas de pontos para o avaliador utilizar no processo de avaliação e manutenção da política de cargos e salários;
- g) *elaboração de uma tabela de dupla com todos os cargos, graus e pontos*. Nas duas colunas da direita soma-se o número obtido de pontos e coloca-se ao lado o salário pago atualmente aos ocupantes dos cargos;
- h) *elaboração de uma curva ou reta salarial com as faixas salariais*. Como o total de pontos equivale ao salário atual de cada cargo, pode-se plotar um gráfico de distribuição das frequências de pontos (variável x) e de salários (variável y) para estabelecer a correlação entre ambas as variáveis. Outra alternativa é tomar as duas últimas colunas da direita da tabela de dupla entrada e aplicar o método dos mínimos quadrados. Para obter uma reta salarial utiliza-se a equação $yc = a + bx$, onde a e b

representam os parâmetros de avaliação e yc representa as variáveis dos cargos avaliados. O parâmetro a define a posição inicial da curva ou reta salarial, enquanto o parâmetro b define a inclinação da linha de tendência.

Atualmente, esses métodos servem mais como orientação do que como norma de fato para avaliar cargos e definir salários, pois as empresas de consultoria que produzem os *softwares* de gestão de pessoas incluem a gestão salarial em seus programas.

Vantagens e Desvantagens desses Métodos

A remuneração fixa e estável ainda predomina na maior parte das organizações, mas isso não consegue mais motivar as pessoas. Daí o surgimento dos sistemas de remuneração variável, que será objeto de estudo do próximo capítulo. No entanto, o gestor de pessoas deve levar em consideração as vantagens e desvantagens da remuneração fixa para melhor entender por que muitas empresas ainda resistem em mudar seu estilo de administração de cargos e salários.

Vantagens da Remuneração Fixa

As principais vantagens que os estudiosos desse tema consideram na remuneração fixa normalmente se enquadram entre as citadas a seguir, com uma ou outra variação.

- facilita o equilíbrio interno e o equilíbrio externo de salários;
- torna homogêneos e padroniza os salários dentro da organização;
- facilita a administração de salários e o seu controle centralizado;
- permite uma base lógica e racional para a distribuição de salários;
- focaliza a realização das tarefas e a busca da eficiência;
- contribui na determinação dos custos fixos da organização.

Desvantagens da Remuneração Fixa

Por outro lado, esse sistema de remuneração apresenta algumas desvantagens que merecem ser apresentadas para que o administrador de cargos e salários possa montar a estratégia de remuneração de sua empresa.

- não apresenta motivação intrínseca;
- não incentiva o espírito empreendedor nem a aceitação de riscos;
- funciona como um fator de conservação da rotina e do *status quo*;
- remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado e não pelo desempenho ou alcance de metas.

Os principais pontos críticos da administração de cargos e salários observados nas empresas brasileiras são: inflexibilidade do sistema de remuneração, conservadorismo, confidencialidade do sistema de remuneração, recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho,

inexistência de planos salariais para funções técnicas e baixa participação das chefias no processo de administração salarial.⁷

Plano Salarial

A construção de um plano de remuneração requer cuidados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequências. O desenho de um sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve.

Para montar a estrutura de cargos e salários, a empresa pode optar por fazê-lo com uma equipe interna, própria, ou pela contratação de uma consultoria externa especializada, quando não contar com especialistas em condições de conduzir o programa e seguir todas as exigências técnicas. Nesse caso, é interessante que seja designado um profissional para acompanhar todos os passos do programa e que ele seja treinado, posteriormente, para dar continuidade ao programa de manutenção e ajustamento das estruturas salariais.

É de praxe observar que, em organizações de grande porte, os analistas de cargos e salários (C&S) têm as suas responsabilidades distribuídas entre os diferentes níveis de analistas.⁸ Nesse caso, as competências são:

- *analista de C&S júnior*: confecção de tabelas, gráficos, cálculos isolados, acompanhamento de pesquisas salariais, coleta de informações e auxílio na estruturação dos cargos, se for o caso, o que servirá de base para a caracterização dos cargos e salários nas organizações;
- *analista de C&S pleno*: análise de tarefas, elaboração da descrição e análise dos cargos, análise comparativa de salários internos e externos, confecção de pesquisas salariais e atendimento às pesquisas externas, suporte à análise da estrutura organizacional;
- *analista de C&S sênior*: elaboração de relatórios analíticos comparativos de cargos e/ou salários; análise de tendências e custos da massa salarial; análises, ajustes e redesenho da estrutura organizacional; suporte na tomada de decisões relativas à política de remuneração; contatos externos com entidades ou empresas do mercado.

Uma outra opção adotada por muitas empresas é a criação de um comitê de gestão de salários.⁹ Esse comitê é geralmente montado através de indicações da área de gestão de pessoas e tem como função tomar decisões relativas ao plano de cargos e salários. Cabe a ele a implantação do plano salarial e intervenção no processo de manutenção, sempre que se fizer necessário. Os membros desse comitê devem ter profundo conhecimento dos fluxos de produtos e serviços e das funções da organização; grande número de contatos diários com o público interno; alto grau de discernimento, bom senso e flexibilidade para lidar bem com todos os colaboradores; habilidades de negociação e solução de conflitos; atuar preferencialmente nas áreas gerenciais da empresa.

Independentemente de quem vai elaborar e/ou manter a estrutura salarial da empresa, deve-se ter sempre em mente alguns critérios que são fundamentais para que a estrutura salarial atenda aos desafios mencionados. Os principais critérios na construção de um plano salarial são:

- a) *remuneração fixa ou remuneração variável*: a remuneração pode ser paga em base fixa ou pode variar conforme critérios previamente definidos, como metas e lucros da organização. A maioria das or-

ganizações paga seus funcionários na base de salários mensais, pois isso reduz o risco, tanto para o funcionário quanto para o empregador. Outras instituições optam por valores flexíveis para cargos elevados, como presidentes e diretores (em função dos resultados finais da empresa) e vendedores (na base de comissões de vendas). Por isso, a organização precisa decidir qual será o foco do seu plano salarial;

- b) *desempenho ou tempo de casa*: a remuneração pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as contribuições individuais ou grupais, ou pode enfatizar o tempo de casa do funcionário. A remuneração por desempenho pode adotar formas extremas de salários por produção (ganhos baseados nas unidades produzidas) e comissões de vendas, tornando-se uma remuneração contingencial ou situacional. Outras formas incluem prêmios por sugestões de redução de custos, bônus pelo atendimento perfeito ou pagamento de mérito baseado nas avaliações do desempenho. Algumas organizações oferecem remuneração por tempo de casa, o que proporciona aumento salarial em função de um valor adicional que é acrescido de tempos em tempos ao salário-base;
- c) *remuneração do cargo ou remuneração da pessoa*: a compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como o conhecimento e as habilidades da pessoa contribuem para o cargo ou para a organização. O sistema tradicional privilegia o salário pela contribuição do cargo, e não pelo desempenho do funcionário. Essa política só funciona bem quando os cargos não mudam com frequência, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os funcionários recebem treinamento intensivo para aprender as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas desejam crescer através de promoções na carreira. No entanto, o sistema de remuneração que se baseia no conhecimento ou nas habilidades privilegia os talentos que as pessoas devem possuir para serem aplicadas a uma variedade de tarefas e situações. Nesse caso, a remuneração aumenta na medida em que a pessoa se torna capaz de desempenhar mais deveres com sucesso;
- d) *igualitarismo ou elitismo*: a remuneração pode incluir o maior número possível de funcionários sob o mesmo sistema de remuneração (igualitarismo) ou pode estabelecer diferentes planos conforme os níveis hierárquicos ou grupos de funcionários (elitismo). No sistema de igualitarismo, todos os funcionários fazem parte do mesmo sistema de remuneração e os planos de participação nos resultados fixam a mesma porcentagem para todos, do topo até a base da organização. Por outro lado, o sistema elitista é utilizado por organizações mais velhas, bem estabelecidas no mercado e de pequena competição. O elitismo reforça a tradicional hierarquia na organização. A tendência, já no final do século passado, era de se mover para os sistemas igualitaristas, que dão pouca importância aos níveis hierárquicos, proporcionam flexibilidade, encorajam o maior relacionamento entre subordinados e maior cooperação entre os funcionários;
- e) *remuneração abaixo ou acima do mercado*: os funcionários podem ser remunerados em um índice percentual abaixo ou acima do mercado. Essa escolha afeta os custos da organização e a satisfação dos funcionários. A decisão de pagar abaixo do mercado é comum em organizações pequenas, jovens e não-sindicalizadas, que operam em áreas economicamente pouco desenvolvidas e que apresentam elevada proporção de mulheres e de outras minorias em sua força de trabalho. Por outro lado, a decisão de pagar acima do mercado é comum em organizações que procuram reter e motivar seus funcionários e minimizar seus custos de rotatividade e absenteísmo;
- f) *equilíbrio interno × equilíbrio externo*: o plano de remuneração deve ser percebido como sendo justo dentro da organização e justo em relação ao salário de outras organizações do mesmo ramo, ou seja, é preciso haver equidade interna e equidade externa;

- g) *prêmios monetários ou não-monetários*: o plano de remuneração pode enfatizar funcionários motivados através de recompensas monetárias, como salários e prêmios, ou pode enfatizar recompensas não-monetárias, como cargos mais interessantes ou segurança no emprego. Os prêmios monetários são dados em dinheiro e reforçam a responsabilidade e o alcance individual de objetivos, enquanto os prêmios não-monetários reforçam o comprometimento com a organização. Os prêmios monetários predominam nas organizações que atuam em mercados voláteis, com pouca segurança no emprego, que valorizam mais as vendas do que o serviço ao consumidor e que acentuam um clima interno competitivo, em vez de comprometimento do funcionário a longo prazo. Os prêmios não-monetários são intangíveis e incluem trabalho interessante e agradável, desafios e reconhecimento público;
- h) *remuneração aberta ou remuneração confidencial*: quando os funcionários podem ter acesso aberto à informação sobre a remuneração de outros funcionários e sobre as decisões salariais tomadas, fala-se que a remuneração é aberta. Mas, se as informações sobre salários não são divulgadas entre os funcionários, diz-se que a remuneração é confidencial. O salário aberto tem duas grandes vantagens sobre o salário confidencial. Quando os salários são secretos, as pessoas se sentem mais sub-recompensadas do que realmente são e os gerentes precisam se cercar de cuidados para não haver vazamento de informações. Entretanto, o salário aberto força os gerentes a defenderem publicamente suas decisões. O custo de uma decisão errada é maior e leva os gerentes a serem menos inovadores. A remuneração aberta é bem-sucedida nas organizações com grande envolvimento dos funcionários e com cultura igualitária que promove confiança e comprometimento;
- i) *centralização × descentralização das decisões salariais*: as decisões sobre remuneração podem ser centralizadas em um único órgão ou ser delegadas aos gerentes das unidades organizacionais. No sistema centralizado, as decisões são tomadas e controladas em um órgão central, normalmente o departamento de gestão de pessoas. No sistema descentralizado, as decisões são delegadas aos gerentes de linha. A centralização é mais apropriada quando a organização considera prudente atribuir responsabilidade de registros e controles aos especialistas. Além dessas responsabilidades, esses especialistas normalmente se encarregam de fazer pesquisas salariais e administrar benefícios, inclusive lidando com os aspectos legais e trabalhistas ligados ao sistema de remuneração. A Monsanto, por exemplo, descentralizou sua função de remuneração em 1986, como parte de um esforço para dar maior autonomia às quatro unidades operacionais da empresa. Os profissionais de gestão de pessoas da Monsanto solicitam insumos sobre remuneração dos gerentes, supervisores e funcionários para monitorar as políticas e diretrizes básicas.

Diante do exposto, fica evidente a importância do plano salarial para a empresa e os cuidados que os profissionais devem ter ao defini-lo.

Pesquisa Salarial

A estrutura salarial deve obedecer aos critérios apresentados anteriormente. Para tanto, os profissionais responsáveis pelo setor de salário devem fazer a pesquisa salarial que se baseia em amostras de cargos que representam os cargos da organização e amostras de empresas que representam o mercado de trabalho. A pesquisa salarial pode ser definida como um instrumento gerencial que possibilita conhecer, através da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios praticados em um

determinado mercado ou em um setor dele.¹⁰ A pesquisa de salários é fundamentada na administração da remuneração, e com esse instrumento o administrador pode comparar e/ou acompanhar o posicionamento dos seus salários e benefícios com aqueles praticados no mercado.

Existem várias maneiras de se fazer uma pesquisa salarial. Uma delas é consultar os resultados apresentados por periódicos ou revistas especializadas; outra é a compra de pesquisas prontas, já realizadas por empresas especializadas nesse serviço. Essa é uma maneira simples e econômica de avaliar a situação salarial da empresa, mas por outro lado tal técnica é pouco confiável porque o objetivo e a metodologia que permeiam os trabalhos genéricos dificilmente servem de modo eficaz aos interesses específicos de uma organização em particular porque, normalmente, as empresas especializadas nesse tipo de pesquisa estão tecnicamente habilitadas para realizar tal trabalho. Assim, os instrumentos de “balizamento geral” ou os “indicativos de tendência” das pesquisas genéricas têm sua validade, mas não devem ser adotados pelas organizações que desejam dar atenção às suas peculiaridades e às peculiaridades do mercado.

Outra opção é a própria empresa realizar a sua pesquisa ou encomendar uma pesquisa específica para a sua realidade. Nesse caso, alguns critérios precisam ser observados. O primeiro deles diz respeito à localização geográfica das empresas que serão pesquisadas. Elas devem operar na mesma área territorial da organização. O segundo critério diz respeito ao ramo de atividade. As empresas precisam atuar no mesmo ramo de negócio porque a remuneração pode variar de empresa para empresa. Um bom exemplo, nesse caso, seria considerar as diferenças salariais da indústria química para a indústria calçadista. Outro critério importante é o tamanho das empresas, pois as empresas pequenas normalmente pagam menos que as grandes empresas pagam para os mesmos cargos. Por fim, a própria política salarial também influi na escolha das empresas porque as empresas mais conservadoras adotam posturas salariais diferentes das empresas mais modernas e ousadas.

Após a escolha das empresas, o analista de cargos e salários ou o especialista que estiver trabalhando com a pesquisa salarial deve escolher os cargos de referência ou cargos amostrais que servirão de base para a pesquisa salarial. Esses cargos devem representar os vários pontos da curva ou reta salarial da organização para serem uma amostra representativa da realidade da empresa, devendo representar os vários setores de atividade da organização e serem facilmente identificáveis no mercado.

Em seguida, a equipe deve elaborar os instrumentos de coleta de dados, testá-los e aplicar com a amostra selecionada para, posteriormente, analisar os resultados e montar uma planilha com a média dos salários dessas empresas, o que servirá de base para a empresa tomar decisões sobre a sua própria política salarial.

Política Salarial

A política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários. O objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensa que seja equitativo, tanto para a organização como para os funcionários. Por isso, uma política salarial deve atender simultaneamente a alguns critérios para ser eficaz. Essa política deve ser:

- equilibrada: a estrutura salarial deve se basear nos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelos acordos sindicais;
- equitativa: cada pessoa deve ser paga proporcionalmente, de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional;

- balanceada: salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um pacote salarial adequado à realidade da empresa;
- eficaz quanto ao custo: os salários não podem ser excessivos, no entanto eles devem ser estabelecidos em função do que a organização pode pagar;
- segura: os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e ajudá-los a satisfazer as suas necessidades;
- incentivadora: os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo;
- aceitável para os empregados: as pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para elas e também para a organização.

Resumo do Capítulo

Diante do exposto neste capítulo podemos sintetizar que o salário é importante para a pessoa, pois define seu padrão de vida, e para a organização, pois impacta seus custos e depende dos fatores internos e externos. Por isso, o desenho da estrutura salarial e da política salarial é de suma importância nas organizações. A satisfação do trabalhador vai depender em grande parte da política salarial da empresa, e o resultado final da empresa também. Cabe, portanto, ao analista de cargos e salários levar em consideração os dois lados da moeda para montar o sistema de remuneração, sendo que o peso da remuneração fixa ainda é muito alto na maioria das empresas brasileiras.

O salário pode ser definido como a retribuição em dinheiro ou equivalente pago em função do cargo que uma pessoa exerce e dos serviços que ela presta em determinado período.

Os principais critérios na construção de um plano salarial são: remuneração fixa ou remuneração variável, desempenho ou tempo de casa, remuneração do cargo ou remuneração da pessoa, igualitarismo ou elitismo, remuneração abaixo ou acima do mercado, equilíbrio interno × equilíbrio externo, prêmios monetários ou não-monetários, remuneração aberta ou remuneração confidencial, centralização ou descentralização das decisões salariais.

Os principais métodos de avaliação de cargos e salários são: o método do escalonamento simples (*job ranking*), o método de categorias predeterminadas (*job classification*), o método de comparação de fatores (*fator comparison*) e o método de avaliação por pontos (*point rating*). O método mais utilizado é o último, que combina a técnica analítica com a técnica qualitativa de avaliação de cargos. Entretanto, as empresas de consultoria têm desenvolvido vários *softwares* que facilitam o trabalho dos analistas de cargos e salários.

A remuneração fixa ainda predomina na maior parte das organizações, apesar de apresentar algumas desvantagens. No geral, ela não consegue mais manter as pessoas motivadas, o que levou ao surgimento dos sistemas de remuneração variável, o que será objeto de estudo no próximo capítulo.

Exercícios

1. Faça uma pesquisa nos *sites* de gestão de pessoas e veja os novos métodos de análise de cargos e salários que as empresas têm adotado para gerir suas práticas salariais. Depois discuta com seus colegas e professores o que você observou.
2. Este estudo de caso permite ao aluno analisar uma situação real de pedido de aumento salarial e ver na prática um pouco da teoria apresentada sobre a remuneração fixa.

Como negociar um pedido de aumento salarial¹¹

A Luminis Corporation é uma empresa multinacional de grande porte que conta com uma equipe de gestão de pessoas extremamente sofisticada para assessorar uma estrutura de mais de 5.000 funcionários. Imagine-se, então, o administrador responsável pela área de remuneração dessa empresa.

No ano passado, você contratou uma consultoria especializada em remuneração e implantou no âmbito de toda a empresa um programa de cargos e salários com estruturas específicas para horistas, mensalistas e executivos; criou políticas, normas e procedimentos para reger aqueles dispositivos, e, desde a sua implantação, você somente ouviu elogios e percebeu satisfação em todos os níveis. A equidade do sistema vem sendo mantida através de um plano de avaliação de desempenho bem administrado e gerido por todas as lideranças da empresa, sob sua orientação.

Contudo, ontem, Renato, o gerente comercial da empresa, foi até a sua sala e, mostrando-se nervoso e inflexível, insistiu com você para obter um aumento especial para os seus representantes de vendas, contrariando as práticas e a política da empresa, alegando que alguns concorrentes estariam remunerando esses cargos com salários bem mais altos do que a Luminis e que, com essa política, ele, Renato, iria perder seus melhores profissionais para a concorrência. Para pressioná-lo ainda mais, Renato terminou dizendo: “Se você não der um jeito nesse problema, vou levar esse pedido diretamente ao presidente, pois não posso mais esperar.”

- Crie argumentos, no sentido de manter a situação, para não ceder ao pedido de Renato e sustentar a sua posição num eventual confronto junto ao presidente.
- Tente achar uma saída que atenda ambos os lados.
- Mostre os pontos fortes da estrutura salarial que você montou.

Atividade Extraclasse

Os filmes são um excelente caminho para ampliar os horizontes e estimular o lazer com espírito crítico. Portanto, procure assistir ao filme *O segredo do meu sucesso*, de Michael G. Fox. Esse filme retrata a vida de um cirurgião plástico que tem de trabalhar como clínico geral, o que gera um dilema muito grande para o protagonista porque ele recebe um salário menor do que o que poderia receber se trabalhasse como cirurgião plástico. Discuta o dilema entre o trabalho e o dinheiro com seu professor e os colegas.

Referências

- BATISTA, Luciene Gouveia. *Remuneração: uma análise comparativa das metodologias adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional*. Seropédica: UFRRJ, 2002. 72p. (Dissertação de Mestrado).
- CHAGURI, R. *Manual prático da remuneração moderna*. São Paulo: LTR, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAWLER III, Edward E. Paying the person: a better approach to management? In: *Human Resource Management Review*. v. 1, n. 2, p. 145-154, 1991.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASCIMENTO, L P. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- OLIVEIRA, Aristeu de. *Manual de prática trabalhista*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P. & FORTUNA, Antônio A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).
- VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Luciene Gouveia. Análise comparativa das metodologias de remuneração adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional In: *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa – Portugal, v. 10, n. 1, p. 123-144, abr. 2004.

Notas

1. Tashizawa *et al.* (2001: 180).
2. Tashizawa *et al.* (2001:180).
3. Conforme Marras (2000: 92).
4. Gil (2001: 182).
5. Gil (2001: 183).
6. Tachizawa *et al.* (2001: 184).
7. Gil (2001: 188-189).
8. Marras (200: 93).
9. Marras (2000).
10. Marras (2000: 111).
11. Adaptado de Marras (2000: 135).

Remuneração Variável

Este capítulo aborda as formas de recompensa salarial variável que são adotadas nas empresas, sua aplicabilidade e seus condicionantes. Uma ênfase maior é dada ao programa de participação nos lucros e resultados (PLR) porque essa forma de remuneração estratégica ou variável é uma das mais utilizadas nas grandes empresas brasileiras.

Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas que o funcionário recebe inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Mas toda organização estabelece também, formalmente ou informalmente, um sistema de punições que inclui uma série de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas e evitar que se desviem dos padrões esperados, bem como evitar a repetição de advertências verbais ou escritas e reincidência de comportamentos negativos.

As recompensas financeiras podem estar ligadas diretamente aos objetivos de realização empresarial, como lucro ou prejuízo (p. ex., participação nos resultados anuais ou semestrais). No entanto, elas podem estar vinculadas ao tempo de serviço e ser concedidas automaticamente em certos intervalos (p. ex., quinquênios ou decênios). Além disso, costumam estar ligadas ao desempenho claramente excepcional ou a aumento por mérito concedido aos melhores profissionais.

O sistema de recompensa deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner,¹ pois todo comportamento é determinado pelas suas consequências. O reforço positivo é orientado para os resultados desejados. Mas, infelizmente, as organizações usam mais punição do que recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Elas usam mais ação negativa do que positiva e mais ação corretiva do que preventiva, o que é normal na cultura brasileira, pois desde a infância isso acontece no meio familiar, escolar, entre amigos, e se perpetua nas organizações.

Nesse contexto, pode-se confirmar que a remuneração fixa predomina na maior parte das organizações porque, de certa forma, ela se baseia nesse sistema de recompensa e punição. Contudo, isso não consegue mais motivar as pessoas, como foi observado no capítulo anterior. Daí o surgimento dos sistemas de remuneração variável. Além disso, as organizações não podem mais continuar a aumentar indefinidamente

os salários em determinadas porcentagens a cada ano para acompanhar os aumentos do custo de vida sem um correspondente aumento no desempenho e na produtividade.

A remuneração variável é um método que surgiu nas empresas americanas e europeias na década de 1980. As pessoas passaram a ser remuneradas pelos resultados alcançados e pelas competências que possuem e não mais pelo tempo disponibilizado na empresa ou pelo grau de instrução. A remuneração variável é a parcela da remuneração que é creditada periodicamente (trimestral, semestral ou anualmente) a favor do funcionário, que, conseqüentemente, se torna um parceiro nos negócios da empresa.

Além de a remuneração variável não ser incorporada ao salário, ela permite conceder aumentos diferenciados a certos indivíduos ou setores, sem prejudicar a harmonia da estrutura salarial.² A grande virtude da remuneração variável é possibilitar maior vinculação entre o salário e a produtividade.³ Vale lembrar ainda que, se a concessão da remuneração variável for igualitária, como ocorre nos casos de 14º ou 15º salários, as organizações estarão sendo injustas com as pessoas que mais se esforçaram para obter melhores resultados, nivelando-as com as que não contribuíram na mesma proporção para o sucesso. Isso não significa dizer que o oferecimento dessa forma de remuneração não seja adequada, mas que ela tem um componente que pode gerar questionamentos e desmotivação para as pessoas mais ativas e entusiasmadas com a organização e seu trabalho.

Esse tipo de remuneração desconsidera os antigos critérios de avaliação de cargos e salários mencionados do capítulo anterior, tais como tempo de casa, lealdade e formação escolar. Mas, por outro lado, cria novos critérios como, por exemplo, resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa.

Planos de Incentivos

A administração estratégica de recursos humanos, ou gestão estratégica de pessoas, é responsável pela elaboração do planejamento e de políticas que visem, fundamentalmente, provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa, utilizando como diferencial os *recursos humanos* disponíveis.⁴ Uma dessas mudanças é o sistema de pagamento de salários. Enquanto a administração de recursos humanos (ARH) tradicional desenvolve planos de estruturas salariais fundamentadas nos limites das exigências do cargo, utilizando como parâmetros comparativos uma avaliação dos pontos internos e uma média das faixas salariais do mercado, a administração estratégica de recursos humanos ou gestão estratégica de pessoas busca complementar esse sistema com o que se denomina *remuneração estratégica*.

A remuneração estratégica é um modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazo, em que os trabalhadores recebem um adicional na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio. No Brasil, grandes organizações nacionais e multinacionais, como IBM, Amil, AmBev, Brasmotor, Copesul, Embraer, Merck Sharp & Dohme, Promon, Samarco e Xerox, introduziram, há algum tempo, sistemas de remuneração estratégica ou planos de incentivos.⁵

Entre os diversos modelos praticados no mercado, os que mais se destacam são: remuneração por habilidade (*Skill Based Pay*), participação acionária (*Stock Ownership*), distribuição de ganhos (*Gain Sharing*), distribuição de lucros (*Profit Sharing*) e remuneração por resultados (*Pay for Performance*). Vale ressaltar que essa nomenclatura costuma variar de autor para autor e que novas formas ou tipos dessas nomenclaturas vêm sendo criados, desdobrados ou aglutinados. Atualmente, a distribuição de ganhos e lucros está inserida na participação nos lucros e resultados (PLR) em muitas empresas, enquanto a remuneração por competência surgiu e/ou evoluiu da remuneração por habilidade.

Ao se montar um plano de remuneração estratégica, deve-se primeiro levar em consideração que um plano salarial funciona melhor que um plano de incentivos em muitos casos. Isso ocorre porque as unidades de resultados que servem de base para os planos de incentivos são normalmente difíceis de distinguir e medir; nem sempre os funcionários podem controlar diretamente os seus resultados por causa de fatores operacionais que fogem ao seu controle. Além disso, outro condicionante dos planos de remuneração variável é que muitos deles privilegiam a quantidade em detrimento da qualidade e requerem grandes investimentos em processamento de dados e análises laborais para ter uma certa garantia de que os esforços e as recompensas serão equitativas e passíveis de confirmações.

Ao se implantar um plano de incentivos salariais deve-se assegurar que esforços e recompensas sejam diretamente relacionados; fazer um plano compreensível e facilmente calculável pelos funcionários; formular padrões eficazes; garantir os mesmos benefícios para pessoal horista e mensalista; e proporcionar pleno apoio ao plano.

Tipos de Remuneração Variável ou Estratégica

Com o intuito de expandir o seu campo de visão sobre essa forma de recompensa financeira, as principais metodologias de remuneração variável serão descritas a seguir.

Remuneração por Habilidades

A remuneração por habilidades é uma forma inovadora de avaliar o conhecimento e agregar valor ao trabalho e às atividades da organização, além de valorizar conhecimento, competitividade e habilidades dos funcionários.⁶ Por isso, várias alternativas de remuneração variável foram surgindo, mas o objetivo é sempre o mesmo: garantir a convergência de esforços para melhorar o desempenho da empresa.⁷ O tipo de trabalho tratado pela remuneração por habilidades é normalmente o trabalho operacional.

Um funcionário que tem destreza manual terá mais habilidade para selecionar peças defeituosas no controle de qualidade do que um funcionário que tem grande habilidade verbal porque o funcionário com fluência verbal se adapta e desempenha melhor as funções nas quais ele tem de estar sempre trocando informações com outras pessoas, como é o caso de atendente de telemarketing.

Conforme o trabalhador avança no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensa financeira. Esse sistema ainda é pouco praticado no mercado, pois está fortemente atrelado a um programa de treinamento e desenvolvimento profissional fundamental para a prática desse tipo de remuneração, que exige investimentos consideráveis por parte da organização.⁸

Remuneração por Competências

Apesar de o desenvolvimento do sistema da remuneração por competências ser um desenvolvimento natural do sistema de remuneração por habilidades, o tipo de trabalho tratado pela remuneração por competências é o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.⁹ A remuneração por competência objetiva reduzir a distância entre líderes e liderados, através de uma mudança organizacional caracterizada pela descentralização das decisões, autonomia operacional e medição dos resultados pela agilidade, flexibilidade, eficácia e eficiência.

Um vendedor que consegue atrair e manter seus clientes demonstra ter competência no trato com eles e quanto mais clientes efetivos ele tiver, mais poderá obter em termos de remuneração variável. Ele

pode ser criativo e amável no trato com as pessoas e isso se transformar em uma competência para lidar com os clientes.

Nesse tipo de remuneração, os salários são diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o empregado precisa demonstrar sua competência. Os aumentos de salário, por sua vez, não estão vinculados à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais.¹⁰ O uso dessa abordagem também reforça uma estratégia de contínuo aprendizado e aperfeiçoamento. Se utilizada com eficácia, a remuneração por competência recompensa os funcionários pelo valor que agregam aos seus cargos e ajuda a organização a focalizar melhor sua missão e o valor do desempenho excepcional na realização dessa missão.

Para a implementação de um programa dessa natureza deve-se, em primeiro lugar, identificar as competências que criam valor para a organização e que, portanto, devem ser recompensadas. Em seguida, deve-se determinar as qualidades, os atributos e os comportamentos que diferenciam os profissionais de desempenho superior dos demais. Além disso, deve-se testar as competências para determinar se realmente fazem diferença no desempenho e, finalmente, as competências testadas passam a fazer parte do sistema de remuneração. Vale ressaltar que, por meio da aquisição das competências prescritas, os empregados superam suas habilidades e passam a fazer jus a um acréscimo na remuneração.

Esse sistema premia habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. O foco é a pessoa e não mais o cargo, podendo o salário ser diferenciado dentro do mesmo cargo. Um programa de remuneração dessa natureza pode ser implementado em quatro etapas:

1. discussão do gerente com cada funcionário a respeito das competências necessárias para o trabalho e os pontos fortes e fracos de cada indivíduo;
2. programação conjunta do treinamento que deve necessariamente integrar o processo, sendo cada funcionário responsável pelo seu autodesenvolvimento e qualificação profissional;
3. implementação gradual dos programas de treinamento e avaliação dos mesmos para que os funcionários consigam atingir as metas traçadas de comum acordo entre eles;
4. implantação de um sistema de remuneração personalizada e mais coerente com a contribuição de cada indivíduo.

Participação Acionária

No Brasil, a participação acionária vem sendo utilizada como parte da remuneração de executivos, mas só em meados da última década ganhou popularidade. A participação acionária é um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isso se deve tanto a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, como à distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício.¹¹ O objetivo essencial de um programa de participação acionária é criar um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados entre os funcionários. Uma de suas vantagens principais é não implicar desembolso de caixa para a empresa.

Essa forma de remuneração variável aplica-se mais comumente nos níveis estratégicos da organização, ou seja, na cúpula da empresa, que é normalmente composta de gerentes, diretores, vice-presidentes e presidentes, e consiste em remunerar os resultados conseguidos por meio da concessão de ações da empresa, tornando esses executivos *sócios* do negócio.¹² Com isso, eles se tornam muito mais comprometidos e com possibilidades de obter lucros com a aplicação dessas ações.

Outros dois modelos de remuneração variável, a participação nos lucros e a remuneração por resultados, também merecem destaque aqui, mas serão analisadas na próxima seção por causa de suas peculiaridades.

Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

A PLR é a união de duas formas de remuneração variável que se complementam e que passaram a ser adotadas em muitas empresas na forma de um programa só. Mas vejamos, primeiramente, cada um deles em separado.

Participação nos Lucros

A participação nos lucros cria uma sinergia em que os resultados são conquistados em curto espaço de tempo. E, o que é melhor, os funcionários se envolvem em torno de um objetivo comum. Ela difere da remuneração por resultados em dois aspectos: não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salário e não está necessariamente ligada às práticas de administração participativa.¹³ O recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente, estabelece-se uma fórmula que determina a divisão dos lucros após terem atingido certo nível.¹⁴ Embora se trate de um discurso desgastante, pois a distribuição dos lucros no Brasil já faz parte das constituições de 1946, 1967 e 1988, foi a medida provisória instituída pelo ex-presidente Itamar Franco que recolocou o assunto em foco e vem sendo reeditada sistematicamente.¹⁵ É o caso da MP 1.982-68, de 9 de março de 2000, e da MP 1.982-77, de 23 de novembro 2000, que tratam do assunto.

Vale ressaltar, como o próprio nome indica, que essas medidas são provisórias e, por isso, o analista de cargos e salários deve estar sempre atento às mudanças legais referentes à remuneração variável.

Apesar dos aspectos positivos dessa metodologia de remuneração, esse modelo recebe muitas críticas, principalmente por parte dos trabalhadores e dos seus respectivos sindicatos, pois o resultado final não depende somente do esforço dos trabalhadores em produzir, mas resulta também da gestão global da empresa, dos fatores externos, como entrega de matéria-prima, problemas de ordem técnica em máquinas e equipamentos, e problemas de supervisão e de possíveis manipulações contábeis.¹⁶

Remuneração por Resultados

A participação nos resultados estrutura-se de maneira simples e objetiva, possibilitando às empresas pagarem uma parte dos salários de forma fixa e a outra parte variável, dependendo do resultado da empresa.¹⁷ Esse método costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento da participação é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas com os membros da empresa. Estabelece-se, também de comum acordo, uma fórmula para “traduzir” os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos.

Essa forma de remuneração incentiva a busca da qualidade total, otimiza a produtividade, alavanca uma redução geométrica dos custos, reforça os valores culturais dos grupos e incentiva a participação individual e grupal.¹⁸ Portanto, os especialistas e os empresários passaram a adotar a combinação desses dois modelos, conforme mencionado antes. Esse modelo é o mais usado nas grandes empresas.

Para implantar a PLR com sucesso, todo empresário deve dispor de uma ferramenta básica, a informação. Portanto, a principal recomendação é cercar-se o máximo possível dos conceitos e condições para se estabelecer o acordo, antes de sentar com os funcionários para negociar.¹⁹ Mas o principal é ter uma postura franca para que a confiança prevaleça. O plano de trabalho para planejar e implantar um programa de PLR poderá ser realizado por uma consultoria especializada ou pelos próprios empregados.

Independentemente da opção escolhida, a montagem do programa de PLR deve seguir um roteiro. Esse roteiro consta de 21 etapas,²⁰ a saber:

- a) fazer um *diagnóstico da empresa* destacando o seu foco de negócio, sua posição de competitividade no mercado, estratégia atual adotada pela organização, aspectos tecnológicos, análise dos produtos e/ou serviços oferecidos ao público, postura em relação às vendas, funções dos departamentos, forma de coordenação junto aos funcionários, perfil de relacionamento com seus funcionários, problemas específicos no relacionamento com os subordinados e pontos favoráveis e desfavoráveis;
- b) definir os *objetivos da empresa* e traçar uma estratégia de ação. Para definir os passos seguintes, a primeira providência é definir onde se quer chegar, procurando, se possível, pensar no futuro da organização e para onde as suas forças deverão estar direcionadas. Essas análises devem ser globais e departamentais;
- c) determinar, em linhas gerais, os procedimentos e *diretrizes* que irão nortear a proposta a ser desenvolvida. Deve-se discutir, por exemplo, se o programa estará fundamentado em lucros ou resultados ou em ambos, qual será o estilo de gerenciamento e quais serão as premissas que deverão nortear a proposta;
- d) eleger um *comitê de funcionários*, de preferência por meio de eleições internas, e convocar também um representante do sindicato da categoria. Conscientizar esse comitê sobre sua missão. Deve-se, também, estabelecer um cronograma de atividades para as próximas reuniões;
- e) *envolver os funcionários* por meio de reuniões e palestras, conscientizar os empregados sobre o processo que se inicia. Nessas palestras, deve-se informar como será o programa e qual é a missão do comitê de funcionários;
- f) no *início das negociações*, o empregador deve mostrar qual é a situação atual, informar sobre os objetivos da empresa, identificar quais são as suas necessidades para atingir tais metas e avaliar quais são os elementos básicos que o sistema deverá conter;
- g) definir quais serão as *metas* e os *indicadores de resultados*. Se as diretrizes apontam para o lucro, analisar de que forma será feito. Se elas apontam para os resultados, avaliar quais serão os resultados a serem atingidos, quantas serão as metas, se estarão conjugadas com o lucro, e outros fatores. É interessante que, na primeira reunião, o empregador já tenha uma base da proposta, bem como das metas a serem escolhidas;
- h) definir as *formas de premiação*, ou seja, quanto pagar e como distribuir o pagamento: de forma homogênea, proporcional ou por meio de um sistema misto; peso das metas; quais as metas máximas e mínimas; como proceder quando as metas não forem alcançadas; que tratamento dar aos funcionários demitidos ou admitidos no meio do caminho; e quais serão os procedimentos;
- i) combinar os *padrões de aferição de resultados*, inclusive como os resultados serão apurados, quais relatórios e demonstrativos serão utilizados; verificar se deverá ser criado algum formulário específico e quais serão demonstrados aos funcionários quando os resultados forem apurados;

- j) estipular *padrões de controle* e estabelecer como será o sistema de acompanhamento do programa, sua periodicidade e divulgação de dados parciais e totais;
- k) *oficializar o documento* detalhando tudo o que foi acordado entre as partes, pois esse documento deverá nortear todo o programa;
- l) *analisar a viabilidade do modelo* considerando todas as regras que compõem o acordo e verificar a viabilidade do conjunto, além de definir um cronograma de atividades e atribuir responsabilidades aos envolvidos na construção do programa;
- m) *arquivar* uma cópia do documento na entidade sindical;
- n) *apresentar o modelo definido aos funcionários*, transmitindo a eles o que se espera que realizem e o que receberão em troca. Esse contato pode ser feito, entre outros, por meio de palestras, cartilhas de circulação interna, jornais internos;
- o) *oferecer treinamento específico* aos representantes e gerentes a respeito dos objetivos e das estratégias que deverão ser utilizadas, para traduzir ao máximo as ações diárias em orientações necessárias ao alcance dos objetivos. Além disso, deverá ser função dos chefes lembrar seus subordinados do programa vigente e motivá-los a alcançar as metas;
- p) *cumprir* todas as atividades descritas no *cronograma* a fim de que o programa seja realizado por completo, no tempo programado;
- q) convocar os funcionários para a *divulgação final dos resultados*, o que deverá ser feito de maneira clara e objetiva. Se possível, divulgue resultados parciais que incentivem os funcionários na obtenção dos resultados desejados;
- r) *pagar efetivamente a PLR*, promovendo, se possível nessa ocasião, um evento ou encontro interno, dando assim um destaque especial à cerimônia de premiação;
- s) *acompanhar o andamento do programa*, identificando possíveis problemas, tais como conflitos ou insatisfações, orientando ações corretivas e verificando se há necessidade de mudar a rota inicial. Deve-se, também, procurar conhecer as opiniões dos trabalhadores sobre o andamento do programa;
- t) *promover o contínuo envolvimento dos funcionários*, associando sempre o prêmio à meta, divulgando periodicamente os resultados, realizando treinamentos específicos para conduzir os trabalhadores na direção do cumprimento das metas. Nesse caso, o departamento de gestão de pessoas deverá lembrar constantemente o funcionário de seu desafio. Isso pode ser feito colocando mensagens no local de trabalho, no contracheque ou em outro local apropriado;
- u) *rever o acordo*, analisando os possíveis problemas ocorridos e estabelecer novas diretrizes para o próximo ano.

Seguindo todos esses passos, nada mais resta a não ser celebrar um acordo no qual todos se empenham e todos ganham.

Na sequência são feitas algumas considerações sobre os aspectos legais de um programa de participação nos lucros e resultados, destacando a medida provisória que regulamenta a PLR no Brasil e outros instrumentos legais que auxiliam na implementação dessa forma de remuneração variável.

Aspectos Legais da PLR

Conforme mencionado anteriormente, o direito de participação nos lucros já é garantido na Constituição brasileira, mas muitas pessoas desconhecem. O inciso IX do artigo 7º da Constituição assegura o

direito à participação nos lucros e dispõe sobre a possibilidade de participação dos empregados na gestão das empresas, como segue:

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

IX — Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Esse aspecto legal serviu de base para a legalização da PLR e existe toda uma análise da legislação, desde as formas de negociação da PLR até como proceder em caso de impasse, que pode ser através de mediação ou arbitragem,²¹ passando por formas de elaborar e validar um acordo, mecanismos de aferição dos resultados, formas de pagamento da premiação e periodicidade de pagamento, vigência e revisão de acordo. Além disso, leva em consideração o tratamento especial que deve ser dado às empresas estatais e entidades sem fins lucrativos.

Todo esse caráter legal foi normatizado pela Medida Provisória 1.982-77, de 23 de novembro de 2000. Todos os que desejam implementar um programa de PLR devem conhecer na íntegra essa medida provisória. Além disso, a equipe de cargos e salários deve conhecer o modelo de projeto de implantação da PLR e o modelo de instrumento de acordo, bem como os modelos dos demais documentos necessários para a legalização da PLR,²² que representam um guia prático que serve de orientação para os empresários, empregados e membros da comissão de elaboração de programas de PLR. Esses documentos norteiam as discussões e permitem aos empregados conhecer melhor toda a montagem de um programa dessa natureza.

Toda essa normalização não garante que o funcionário receberá um montante positivo no final do período considerado, pois pode ocorrer de o resultado ser negativo ou de as metas não serem alcançadas. Se isso acontece, a PLR é desabilitada, o que pode gerar um clima de insatisfação e descontentamento generalizado ou não.

Algumas empresas brasileiras e multinacionais sediadas no Brasil que adotam a PLR são: Chocolates Garoto, Promon Engenharia, Método Engenharia, ABB (Asea Brown Boveri), Grupo Monsanto, Rhodia do Brasil, Lojas Americanas, Banco do Brasil, Grupo Austin Asis, Acesita (Cia. de Aços Especiais Itabira), General Motors do Brasil, Mercedes-Benz, Scania, Volkswagen, Autolatina, Fiat, Lorenzetti, Grupo Garantia, Hospital das Nações, Drogeria São Paulo, Iço Comercial S.A., Cofap, Maxxion, Basf, Grupo Melhoramentos, Cummins Latin America, Grupo Panamco Brasil, Philips e Papaiz.

A primeira delas a iniciar o sistema de participação nos lucros foi a Chocolates Garoto, em 1960, seguida da Promon, em 1975, e depois a Método Engenharia, em 1980.²³ A partir daí, vem a Lojas Americanas, que tem seu programa de PLR desde 1987. Em 1991, a Monsanto segue o mesmo caminho e, depois disso, mais precisamente a partir de 1994, a maioria das demais empresas mencionadas se engajou nesse movimento.

Vantagens e Desvantagens da Remuneração Variável

Embora cada forma ou tipo de remuneração variável apresente seus pontos fortes e fracos, no geral as principais vantagens são: possibilita a adequação dos dispêndios com pessoal à capacidade de pagamento da organização; força a revisão dos objetivos, metas e indicadores de desempenho adotados; favorece a

definição clara de prioridades estratégicas; se implementada de forma adequada, pode favorecer a percepção pelos funcionários de que a remuneração recebida é justa.²⁴

Por outro lado, alguns autores apontam as seguintes desvantagens e/ou dificuldades: a variação da renda pode se tornar um problema para o empregado; a gestão do sistema de remuneração é mais complexa e exige dos responsáveis um cuidado especial, e a legislação trabalhista, que remonta à década de 1930, incorpora algumas definições que podem trazer problemas jurídicos.²⁵ Vale lembrar que, quando o adicional é pago anualmente, não há problemas legais, mas se ele for pago mensalmente pode-se ter o problema legal de continuidade, pois a lei diz que não pode haver diminuição de salário (artigo 461 da CLT). Não existe uma receita única para implantar a remuneração variável, devendo-se observar as características e necessidades de cada empresa. O mais importante é que os funcionários participem das decisões, independentemente do modelo adotado, pois isso pode viabilizar um arranjo que atenda melhor aos seus interesses.²⁶

Em um estudo sobre a influência da metodologia de remuneração sobre a mudança organizacional,²⁷ chegou-se à conclusão de que a metodologia de remuneração por habilidades e/ou competências apresenta como resultado um aumento da motivação e do incentivo ao desenvolvimento profissional. Observou-se, também, que a metodologia de remuneração funcional apresenta como resultado, em algumas situações, acomodação e sentimento de injustiça por parte dos funcionários; em outros apresentou bons resultados, devendo, portanto, ser administrada com cautela. Além disso, a metodologia de remuneração por participação nos lucros e resultados apresentou aumento de produtividade, qualidade e lucratividade empresarial. E, tudo isso junto, mostra que a metodologia de remuneração adotada nas empresas influenciou no processo de mudança organizacional a que as empresas se submeteram.

Um lado negativo da remuneração variável envolve diretamente os funcionários que não estão em condição de administrar riscos em sua vida financeira. Muitos começam a contar com as bonificações, mesmo sem ter certeza de seu recebimento.²⁸ Além disso, muitos empregados têm uma base salarial relativamente baixa, o que torna quaisquer riscos inaceitáveis. Outros assumem compromissos financeiros com base em seus rendimentos potenciais, e não na realidade da situação econômica da empresa. Como, geralmente, os empregados têm apenas um emprego de cada vez, eles não podem minimizar os riscos através da diversificação de investimentos.

Em contrapartida, os benefícios das formas de remuneração variável respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. A importância dos benefícios também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. O oferecimento de benefícios é essencial para a atração e retenção da mão de obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional. Os benefícios, diante dessa nova consciência, ganham outra configuração, pois precisam responder aos motivos que impulsionam as pessoas a se sentirem satisfeitas. Hoje, os benefícios não podem mais ser vistos apenas como elementos compensatórios, mas se tornaram, na prática, fatores de melhoria da qualidade de vida e da produtividade.

Resumo do Capítulo

Este capítulo apresenta uma visão geral do sistema de remuneração estratégica ou variável, começando com a apresentação de informações gerais sobre essa tipologia de remuneração e sua relação com o sistema de recompensa adotado pelas empresas e enfatizando as metodologias mais usadas.

Os principais tipos de remuneração variável são: remuneração por habilidades, remuneração por competências, participação acionária, participação nos lucros, remuneração por resultados e participação nos lucros e resultados.

A Constituição Federal (inciso IX do artigo 7º) garante o direito de participação nos lucros, e a Medida Provisória 1.982-77 normatizou a participação nos lucros. No entanto, a normalização não garante que o funcionário vá receber um montante positivo no fim do período considerado, pois podem ocorrer resultados negativos ou as metas não serem alcançadas.

Essa metodologia teve origem nas empresas americanas e europeias, e já é adotada por várias empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil. Mas existem vários critérios para sua elaboração e aplicação que precisam ser observados pelas empresas. A participação nos lucros e resultados é a forma mais utilizada e, por isso, foi apresentada com detalhes, inclusive com a descrição do processo de implantação da PLR e a elucidação dos aspectos legais que devem ser observados pelas empresas que adotam essa tipologia de remuneração.

A remuneração variável é calculada em função dos resultados alcançados pela pessoa e por suas competências. Não é incorporada ao salário e permite conceder aumentos diferenciados a determinados indivíduos ou setores, sem prejudicar a harmonia da estrutura salarial.

Essa modalidade de remuneração estratégica possibilita a adequação dos dispêndios com pessoal à capacidade de pagamento da organização; força a revisão dos objetivos, metas e indicadores de desempenho adotados; favorece a definição clara de prioridades estratégicas; e, se implementada de forma adequada, pode favorecer a percepção pelos funcionários de que a remuneração recebida é justa.

Exercícios

1. Faça uma pesquisa sobre as empresas que utilizam remuneração variável e analise as formas mais comumente utilizadas por elas. Faça uma análise comparativa entre as formas de remuneração usadas pelas empresas brasileiras e as multinacionais sediadas no país. Se preferir, compare também as empresas de outros países e continentes, e veja se existem grandes diferenças ou semelhanças nas práticas de remuneração de pessoas nas organizações de diferentes culturas.
2. Leia o estudo de caso O Pedido de Aumento por Mérito²⁹ e faça o que se pede.

Carlos Rodrigues é presidente de uma empresa familiar que fabrica material para embalagem, situada no interior do estado de Minas Gerais. A família passou a fazer parte do conselho administrativo e contratou Carlos, um jovem muito bem cotado no mercado, que tinha fama de empreendedor, para ser o presidente da empresa.

Carlos é uma pessoa simples, mas enxerga muito além dos demais. No seu primeiro dia, reuniu todos os funcionários no refeitório e se apresentou. Falou de seus objetivos e dos da empresa, detalhou as metas e pediu ajuda a todos. Ao final, fez questão de cumprimentar um por um. Todos tiveram uma boa impressão dele.

No trajeto de volta para sua sala, Ana Maria, uma funcionária com mais de oito anos de empresa, muito dedicada, se aproximou de Carlos Rodrigues fazendo o seguinte pedido:

– Sr. Carlos, estou há dois anos sem receber aumento por mérito. Creio que isso é uma injustiça, considerando que meu trabalho sempre esteve dentro dos padrões da empresa, o que consta em minhas duas últimas avaliações de desempenho.

Em seguida ela acrescentou: “Tenho conhecimento de outros colegas que não produzem tanto quanto eu, que em suas avaliações de desempenho não obtiveram os mesmos índices que os meus e que têm recebido aumento por mérito anualmente. Caso persista essa situação, acho que terei de mudar de atitude. Gostaria que

o senhor tomasse alguma providência a fim de eliminar essa injustiça. Ou será que não recebi aumento por ser a única mulher do setor?"

Questões

- a) O que você faria no lugar de Carlos Rodrigues?
- b) Em sua opinião e de acordo com o relatado, o que está acontecendo na empresa?
- c) O que poderia ser sugerido por Carlos Rodrigues para evitar possíveis falhas dessa natureza no futuro?
- d) Que outra forma de remuneração variável você cogitaria oferecer aos funcionários? Por quê?

Referências

- BATISTA, L.G. *Remuneração: uma análise comparativa das metodologias adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional* (Dissertação de Mestrado). Seropédica: UFRRJ, 2002. 72p.
- CHAGURI, R. *Manual prático da remuneração moderna*. São Paulo: LTR, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLANNERY, T.P. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1997.
- GIL, A.C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAWLER III, E.E. Paying the person: a better approach to management? In: *Human Resource Management Review*, v. 1 n. 2, p. 145-154, 1991.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASCIMENTO, L.P. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- OLIVEIRA, A. *Manual de prática trabalhista*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PICARELLI FILHO, V.; EQUIPE COOPERS; LYBRAND. *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROSA, F.D. *Participação nos lucros e resultados: a grande vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).
- VILAS BOAS, A.A.; BATISTA, L.G. Análise comparativa das metodologias de remuneração adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional. In: *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, v. 10, n. 1, p. 123-144, abr. 2004.
- WOOD Jr., T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999.

Notas

1. A teoria do condicionamento operante de Skinner mostra que o reforço positivo leva o indivíduo a repetição da ação pelo estímulo que ele recebe. No entanto, o reforço negativo tende a eliminação do comportamento porque o indivíduo recebe de fato um desestímulo para repetir tal comportamento.
2. Tachizawa *et al.* (2001).
3. Tachizawa *et al.* (2001).
4. Marras (2000).
5. Marras (2000: 271).
6. Picarelli Filho & Equipe Coopers & Lybrand (1997).
7. Wood Jr & Picarelli Filho (1999).
8. Marras (2000).
9. Picarelli Filho & Equipe Coopers & Lybrand (1997).
10. Gil (2001).
11. Wood Jr & Picarelli Filho (1999).
12. Marras (2000).
13. Wood Jr. & Picarelli Filho (1999).
14. Chaguri (2000).

15. Marras (2000).
16. Marras (2000).
17. Nascimento (2001).
18. Marras (2000: 273).
19. Rosa (2000).
20. Rosa (2000: 141-143).
21. Rosa (2000: 37-82).
22. Para maiores informações ver modelos apresentados por Oliveira (2002) e Rosa (2000).
23. Um levantamento destas empresas e um breve relato da experiência de cada uma delas nesta seara pode ser encontrado em Rosa (2000).
24. Picarelli e Wood Junior (1996)
25. Picarelli e Wood Junior (1996)
26. Tachizawa *et al.* (2001).
27. Estudo realizado por Vilas Boas e Batista (2004).
28. Milkovich e Boudreau (2000: 424).
29. Dessler (2003: 135).

Gestão de Benefícios e Serviços

Este capítulo aborda a gestão dos benefícios e serviços que as empresas oferecem aos funcionários a fim de estimulá-los a produzir cada vez mais e melhor. Além disso, os benefícios servem de estímulo para os funcionários, que veem a possibilidade de usufruir de vantagens oferecidas pela organização. Isso demonstra que as empresas têm percebido a relevância desse elemento da remuneração, que é utilizado para atrair mais e melhores pessoas para atingir as metas da organização.

Conceitos, Definições e Objetivos dos Planos de Benefícios

Os benefícios são aspectos indiretos da remuneração total dos empregados, incluindo remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.¹ Por outro lado, os benefícios podem ser entendidos como vantagens concedidas pela organização a título de pagamento adicional dos salários ou pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários, como, por exemplo, férias, pensões e planos de educação. Em suma, podemos afirmar que os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários e que por isso têm toda uma conotação de finalidade social. Até mesmo por isso eles são amplamente discutidos quanto aos seus custos, propósitos, valores e critérios de concessão.

Os benefícios, como formas de remuneração variável, respondem por parte considerável da remuneração total do funcionário e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Entre ficar em uma empresa que paga o preço de mercado e oferece apenas os benefícios legais e uma que também paga preço de mercado, mas oferece outros benefícios adicionais, normalmente o candidato vai preferir a segunda opção. A importância dos benefícios também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. O oferecimento de benefícios é essencial para a atração e retenção da mão de obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional. Os benefícios, diante dessa nova consciência, ganham outra configuração, pois precisam responder aos motivos que impulsionam as pessoas a se sentirem satisfeitas. Hoje, os benefícios não podem mais ser vistos apenas como elementos compensatórios, mas tornaram-se, na prática, fatores de melhoria da produtividade e da qualidade de vida na empresa e na sociedade.

O pacote de benefícios deve ser adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades, ou seja, deve atender às necessidades do pessoal da empresa. Nesse caso, envolve também atividades relacionadas ao contexto geoeconômico e político, ou seja, o ambiente externo. Por isso, os planos de benefícios e serviços atendem a alguns objetivos importantes. Um programa de benefícios atende normalmente a dois tipos de objetivos: *os objetivos da organização e os objetivos dos indivíduos*. Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas do indivíduo e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse etc., o que torna a empresa mais competitiva no mercado de trabalho.² No entanto, o atendimento aos objetivos dos indivíduos parte do pressuposto de que “a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários”, ao mesmo tempo que carrega um forte tom de paternalismo ao fixar, de forma unilateral, o que um colaborador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração.³

Diferente visão sobre os objetivos dos programas de benefícios e serviços pode incluir outro foco. Os planos de benefícios têm objetivos individuais, econômicos e sociais.

- a) Os objetivos são *econômicos*, ou organizacionais, como mencionado anteriormente, quando funcionam como um elemento de atração e retenção de pessoal. Eles visam reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoal e atrair mais candidatos, reduzir o absenteísmo e a rotatividade de pessoal, melhorar a qualidade de vida das pessoas e minimizar o custo das horas trabalhadas.
- b) Os objetivos são *individuais* quando se deseja atender às necessidades das pessoas proporcionando-lhes uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva, também como apresentado anteriormente. Os objetivos individuais dos planos de benefícios e serviços visam proporcionar melhores condições de trabalho e buscam satisfazer fatores higiênicos e motivacionais. Vale ressaltar que esses fatores foram descritos por Frederick Herzberg, na década de 1960, e desde então têm sido bastante mencionados quando se trata de assuntos de remuneração, sistemas de incentivo e benefícios nas organizações urbano-industriais e nas prestadoras de serviços.
- c) Adicionalmente, os objetivos podem ser também *sociais*, quando a empresa procura preencher deficiências e carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo e pela comunidade, como, por exemplo, transporte e segurança. Esses objetivos são definidos para ajudar o funcionário no cargo, através de gratificações, prêmios de produção e seguro de vida; fora do cargo, mas dentro da organização, com o refeitório na empresa, cantina e atividades de lazer ou ginástica laboral; fora da organização, com recreação, atividades esportivas e transporte oferecido pela própria empresa.

O gestor de pessoas deve estar atento a esses aspectos para que os benefícios e serviços produzam os resultados esperados para a empresa e para os próprios funcionários e seus familiares.

Tipos de Benefícios Sociais

Os benefícios podem ser divididos em duas categorias principais: benefícios compulsórios e benefícios espontâneos.⁴ Os *benefícios compulsórios* são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais, como acordos ou convenções coletivas de trabalho. Os

principais benefícios compulsórios são férias e 13º salário, tiquete-refeição e vale-transporte, aposentadoria e auxílio-doença, salário-família e salário-maternidade e seguro de acidentes de trabalho.

No entanto, os *benefícios espontâneos* são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de atender ao perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos profissionais quanto para manter os atuais. Os principais benefícios e serviços espontâneos são: seguro de vida em grupo, gratificações e empréstimos, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria e planos de previdência privada.

Segundo Chiavenato, no livro *Gestão de pessoas*, outra tipologia de benefícios e serviços classifica-os quanto à exigibilidade legal, natureza e objetivos.⁵ Quanto à exigibilidade legal, os benefícios podem ser legais ou espontâneos. Os *benefícios legais* são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Alguns benefícios são pagos pela empresa e alguns pelos órgãos previdenciários, ao passo que os *benefícios espontâneos* são concedidos por mera liberalidade das empresas para estimular os funcionários a produzirem mais e melhor, e para garantir maior comprometimento do funcionário com a empresa. Esses benefícios também mostram a lealdade da empresa para com os funcionários, e são os mesmos benefícios compulsórios e espontâneos mencionados anteriormente.

Quanto à natureza, os benefícios podem ser monetários ou não-monetários. Os *benefícios monetários* são benefícios concedidos em dinheiro e normalmente acrescidos à folha de pagamento. Vale lembrar que eles geram encargos sociais e podem ser: férias e 13º salário, complementação de salários em afastamentos prolongados por doença e gratificações. Os *benefícios não-monetários* são oferecidos em forma de serviços, vantagens ou facilidades aos funcionários, como refeitório na empresa, clube ou grêmio recreativo, assistência médico-hospitalar e/ou odontológica, serviços de banco na empresa, serviço social de aconselhamento e transporte concedido pela empresa.

Quanto aos objetivos, os planos de benefícios podem ser assistenciais, recreativos e supletivos. Os *benefícios assistenciais* visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, como assistência médico-hospitalar e odontológica, assistência financeira através de empréstimos, complementação de aposentadoria ou planos de previdência privada, complementação de salário em afastamento prolongado por doença, serviço social e creche para os filhos de funcionários, seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais. Os *benefícios recreativos* são aqueles que visam proporcionar aos funcionários, e às vezes aos seus familiares, condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, higiene mental, lazer e recreação. Entre eles, temos: grêmio ou clube e música ambiente, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas. Os *benefícios supletivos* são aqueles que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar a sua qualidade de vida. Incluem restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo e transporte, horário flexível de trabalho, cooperativas de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados e agência bancária no local de trabalho.

Uma pesquisa realizada em dezembro de 1999 mostrou que os benefícios espontâneos mais encontrados no mercado eram restaurante, seguro de vida e assistência médica, oferecidos em 100% das empresas pesquisadas, conforme mostra a Tabela 7.1.

Contudo, foi comum também encontrar a concessão de outros benefícios, como empréstimos subsidiados, complementação de aposentadoria, gratificações salariais, viagens de recreação, convênios com farmácias e supermercados, cooperativas de crédito e consumo, estacionamento para automóvel, cotas de clubes, banco de horas, horário móvel, áreas de lazer nos recintos da empresa, creche para filhos de fun-

Tabela 7.1 Principais Benefícios Oferecidos pelas Empresas

Tipo de benefício	Incidência (%)	Tipo de Benefício	Incidência (%)
Restaurante	100	Seguro de acidentes pessoais	60
Seguro de vida	100	Veículo designado	58
Assistência médica	100	Clube para esportes	58
Festas para empregados	75	Pagamento de quilometragem	55
Transporte	70	Assistência odontológica	50
Cesta básica	60		

Fonte: MARRAS (2000: 139).

cionários, escolas próprias da empresa para filhos de funcionários, subsídio à educação com pagamento parcial ou total de estudos em escolas e universidades, subsídio ao desenvolvimento pessoal com pagamento de cursos de treinamento de interesse do empregado, assistência social às famílias dos empregados, assistência psicológica aos empregados e seus familiares, *chek-up* anual e reembolso de alimentação com tíquete- refeição.⁶

Em outras nações, os benefícios concedidos pelos empregadores se traduzem em bens que os empregados dificilmente obteriam sozinhos. Na China, por exemplo, um banho de chuveiro após o expediente é um benefício bastante popular. No Japão, as hipotecas para casa própria são um dos benefícios oferecidos pelas grandes empresas. Aqueles que não trabalham para essas empresas têm muito mais dificuldade para obter financiamentos. Outro exemplo vem da Alemanha, onde os empresários oferecem moradia aos trabalhadores em boa parte do leste europeu, especialmente nas grandes cidades, onde a ocupação das casas e apartamentos existentes é ainda controlada pelo governo.⁷

Diferentes benefícios e serviços podem ser oferecidos aos funcionários, mas como as empresas desenham esses planos de benefícios? Será que elas adotam alguma estratégia específica para montar seus planos?

Plano de Benefícios

Algumas empresas preferem um plano genérico e equitativo para todos os funcionários, enquanto outras preferem segmentar a população-alvo em diferentes níveis e oferecer planos diferenciados para os diversos grupos de funcionários. As duas opções são válidas, mas apresentam características diferentes. No caso dos planos de benefícios oferecidos pelas empresas brasileiras, eles podem ser classificados de conformidade com os grupos hierárquicos da estrutura organizacional. Ou seja, é comum verificar que, para cada nível da estrutura ou pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional), há um tipo de plano bem diferenciado.

Os executivos do nível estratégico podem receber benefícios que, pelo seu poder de atração, chegam a ser tão importantes no conjunto quanto o próprio salário nominal.⁸ Há empresas que colocam à disposição dos seus executivos um leque de benefícios, e eles têm a possibilidade de escolher os que mais interessam para compor sua remuneração total.

Vejam alguns benefícios que fazem parte de um pacote de benefícios flexíveis na Tabela 7.2. Esses valores são estimados, apenas para efeito de ilustração, para que o analista de cargos e salários possa idealizar o quanto pode representar um pacote de benefícios flexíveis para um executivo, que, por exemplo, recebe

um salário nominal de R\$20.000,00 por mês. Um dos grandes atrativos desse tipo de plano de benefícios e serviços é a possibilidade de satisfazer as necessidades do funcionário e as necessidades da sua família, e ainda ter a vantagem de não ser taxado pelo imposto de renda, o que aconteceria se ele usufrísse dos mesmos serviços e produtos pagando-os ele mesmo.

Tabela 7.2 Benefícios Flexíveis Oferecidos aos Executivos de Nível Estratégico

Benefícios Flexíveis	Valor (R\$)
1. Automóvel para uso próprio, 24 horas, com todas as despesas pagas, inclusive seguro e IPVA	2.000,00
2. Segundo automóvel para a família nas mesmas condições	1.500,00
3. Cartão de crédito	2.000,00
4. Aluguel de residência	2.500,00
5. Pagamento de empregadas domésticas	1.000,00
6. Pagamento de operador de caixas para a residência	1.000,00
7. Viagem de férias ao exterior, extensivo à família	1.000,00
8. Plano de complementação de aposentadoria	750,00
9. Bônus anual	3.000,00
10. Ações da companhia	3.000,00
Valor mensal pago a título de benefícios	17.500,00

Fonte: MARRAS (2000: 141).

De forma similar, um pacote de benefícios para a média gerência é usualmente composto de plano especial de assistência médica, seguro de acidentes pessoais, refeitórios e menus especiais, estacionamento reservado e horários flexíveis. Para o pessoal operacional, as empresas oferecem um plano básico de benefícios que, em geral, é composto por refeitório e tiquete-refeição subsidiados, plano *standard* de assistência médica, seguro de vida em grupo, transporte subsidiado e cesta básica.⁹

Mesmo tendo essa diferença entre os níveis hierárquicos, o desenho de um plano ou pacote de benefícios envolve as seguintes etapas:

- a) estabelecer os objetivos e a estratégia de benefícios: os objetivos podem ser determinados de acordo com as considerações apresentadas em uma das subseções anteriores. Cabe aos responsáveis pela elaboração do plano usar essa oportunidade para avaliar, mesmo que informalmente, o planejamento estratégico de pessoal da empresa para adequar os benefícios às outras estratégias de gestão de pessoas. Existem três possibilidades de estratégias de benefícios. A primeira é uma *estratégia de pacificação* que visa atender as solicitações dos funcionários quanto aos melhores benefícios. A segunda seria uma *estratégia comparativa de benefícios* de modo a proporcionar programas similares aos programas existentes no mercado. A última é uma *estratégia de benefícios mínimos* para oferecer apenas os benefícios legais e, às vezes, alguns benefícios espontâneos de menor custo;
- b) independentemente da estratégia a ser dotada, para se obter sucesso nesse empreendimento a equipe de gestão de pessoas e as demais partes envolvidas devem procurar *envolver todos os participantes e o sindicato*, se for o caso, o que requer ampla consulta e participação através de equipes ou pesquisa

interna. Devem também comunicar os benefícios a todos os funcionários porque é o entendimento dos funcionários que vai fazer com que o plano produza seus melhores resultados. Para isso, deve-se usar com frequência boletins, brochuras, relatórios periódicos e relatórios de custos;

- c) um terceiro elemento que contribui nesse sentido é o *monitoramento dos custos*. Deve-se fazer uma constante avaliação dos custos envolvidos e dos reais benefícios proporcionados pelo plano. Deve-se saber o custo mensal e anual individual e para todos os funcionários em conjunto, o percentual da folha de pagamento utilizado com benefícios e serviços, e o custo por funcionário por hora, se for o caso.

O desenho do plano de benefícios deve seguir também dois princípios importantes: o princípio do retorno do investimento, pois todo investimento em benefício deve trazer um retorno, seja em termos de aumento de produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade ou retenção de talentos; e o princípio da mútua responsabilidade, pelo qual o custo dos benefícios deve ser compartilhado entre a organização e os funcionários beneficiados. Mas algumas empresas se responsabilizam pelo custo financeiro dos mesmos e, nesse caso, cabe aos empregados a solidariedade para com a organização e o compromisso de justificar com qualidade e produtividade seu trabalho para que a empresa mantenha os benefícios.

Tudo isso mostra que desenhar um plano de benefícios não é nada fácil. Ambas as partes devem estar imbuídas do mesmo propósito, e o plano deve ser atrelado ao planejamento estratégico de gestão de pessoas, pois todas as atividades operacionais, esta inclusive, devem estar em consonância com os objetivos gerais da empresa.

Benefícios Flexíveis: Vantagens e Desvantagens

Algumas empresas estão respondendo às mudanças ocorridas no ambiente através da flexibilização nos planos de benefícios.¹⁰ Os planos fixos pressupõem, por parte da empresa, uma postura paternalista e de controle, enquanto os planos flexíveis, ao contrário, pressupõem maturidade por parte da empresa, dos funcionários e da própria relação entre as partes. Os planos flexíveis dão aos funcionários a opção de escolher, entre os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida. Um plano flexível, além de possibilitar maior ajuste entre o valor investido pela empresa e o valor percebido pelo funcionário, é também fator de reforço de traços culturais e apoiador de um estilo gerencial mais aberto e moderno.

A flexibilização dos planos de benefícios é coerente com o conceito de remuneração estratégica e com as tendências mais recentes de modernização da gestão estratégica de pessoas. Os benefícios também podem ser uma fonte de vantagem competitiva que ajuda a empresa a atrair e reter os profissionais que deseja. Além disso, a implantação de um pacote de benefícios flexíveis permite que os funcionários escolham a combinação de benefícios que melhor satisfaça as suas necessidades pessoais, aumenta o envolvimento dos funcionários e de suas famílias na organização e melhora a compreensão dos benefícios por parte dos mesmos. Quando o funcionário precisa decidir sobre os benefícios apropriados para si mesmo e para a sua família, ele deve envolver essas pessoas na escolha e deve conhecer bem sobre as vantagens e desvantagens de cada benefício.

Apesar dos pontos positivos dos planos de benefícios flexíveis, existem desvantagens que comprometem a sua utilização em muitas empresas. As duas principais desvantagens são que os funcionários podem escolher benefícios inadequados por não usarem tempo suficiente para entender as diversas possibilidades ou

não dispõem de esclarecimentos suficientes para tal decisão. E custos e a carga administrativa aumentam consideravelmente porque os funcionários escolhem apenas os benefícios que querem utilizar. Nesse caso, o processo de controle deve ser mais sofisticado para permitir a monitoração do sistema como um todo.

Custo dos Benefícios Sociais

As empresas americanas gastavam 25,5% da sua folha de pagamento em benefícios na década de 1960, mas no final do século passado esse valor subiu para 41%, o que representava mais ou menos US\$7,00 por hora de trabalho. Esses investimentos estavam assim subdivididos:

- pagamento de tempo não-trabalhado (férias e licenças) em torno de 10%;
- custos médicos e de seguros em torno de 11%;
- pagamentos exigidos por lei: 9%; planos de aposentadoria e outros serviços; 11%.

No Brasil, o custo é mais baixo, mas muitos funcionários não sabem que, mesmo assim, para a economia do país, o custo dos benefícios sociais é relativamente alto. A empresa de tubulação e conexões Tigre, com sede em Santa Catarina, cortou os benefícios e as regalias dos seus executivos e diretores e os substituiu por remuneração variável, de modo a recompensar pelos objetivos alcançados e pelo aumento da produtividade. Como ela, outras empresas têm feito o mesmo, mas muitas ainda acreditam na força dos benefícios para estimular a competitividade interna e externa da empresa.

Em um levantamento sobre encargos sociais para empregados mensalistas, José Pastori concluiu que, tomando por base 240 horas mensais de trabalho, as empresas fazem os recolhimentos das obrigações sociais, do tempo de trabalho não-trabalhado e do tempo de não-trabalho, além dos custos de reflexo desses itens sobre os encargos anteriores, como, por exemplo, sobre o FGTS, conforme ilustra a Tabela 7.3.

Assim, para cada R\$400,00 de salário mensal pagos a cada funcionário, a empresa recolhe cerca de R\$405,20 de encargos sociais. O custo total para o empregador se transforma em R\$805,20 por mês. Como a Previdência Social tem um teto-limite para as obrigações sociais, à medida que os salários são mais elevados, os encargos tendem a diminuir. Assim, o valor médio dos encargos sociais depende basicamente do perfil salarial de cada empresa. As despesas de rescisão contratual também dependem do perfil de atividade de cada empresa. Além disso, para o cálculo da base salarial de um mensalista utiliza-se o salário mensal (240 horas, em média). Para o cálculo da base salarial de um horista utilizam-se as horas efetivamente trabalhadas (ao redor de 176 horas). Nesse caso, o descanso semanal remunerado (DSR) entra como encargo e não como salário. Assim, os encargos salariais dos horistas tornam-se maiores do que os encargos dos mensalistas devido à diferença da base de cálculo.

As taxas e contribuições, como as que financiam o Sesi, o Senai, o Sebrae, o Incra e o salário-educação, constituem tributos que representam quase 5% do total da folha de salários, dependendo do ramo de atividade da empresa. Só o salário-educação representa 2,5% sobre a folha de pagamento. Há um forte desejo da sociedade de reduzir os encargos sociais como forma de garantir mais empregos formais na economia e tornar esses custos mais compatíveis com o que existe em outros países. Além do mais, o retorno que tanto a organização como os cidadãos obtêm dos impostos pagos no país é insignificante em muitos casos.

Vejamos um exemplo prático sobre encargos sociais. A empresa de consultoria Booz-Allen & Hamilton fez uma pesquisa mundial nas montadoras de automóveis para comparar os encargos sociais que incidem

Tabela 7.3 Encargos Sociais no Brasil

Encargos Sociais	% sobre o Salário e % Acumulada
A. Obrigações sociais	
Previdência Social	20,00
FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço)	8,00
Salário-educação	2,50
Acidentes do trabalho (coeficiente médio)	2,00
Sesi (Serviço Social da Indústria)	1,50
Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)	1,00
Sebrae	0,60
Incra	0,20
Subtotal de A (obrigações sociais)	35,80
B. Tempo não-trabalhado	
Descanso semanal remuneração (DSR)	18,91
Férias	9,45
Feriados	4,36
Abono de férias	3,64
Aviso prévio	1,32
Auxílio-enfermidade	0,55
Subtotal de B (tempo não-trabalhado)	38,23
C. Tempo de não-trabalho	
13º salário	10,91
Despesas de rescisão contratual	2,57
Subtotal de C (tempo de não-trabalho)	13,48
D. Reflexos dos itens anteriores	
Incidência cumulativa do grupo A/B 13,6	13,68
Incidência do FGTS sobre o 13º salário	0,87
Subtotal de D (reflexos dos itens anteriores)	14,55
Total geral (A + B + C + D)	102,06

Fonte: Adaptado de BETING (1996: B2).

sobre cada dólar de salário pago aos cargos horistas, tomando por base oito horas diárias de trabalho. A pesquisa comparou também os salários médios pagos nas empresas montadoras de automóveis no mundo. Os encargos para cada US\$1,00 de salário horário são apresentados na Tabela 7.4. Uma breve análise dos dados dessa tabela revela o custo com encargos sociais para a hora trabalhada em cada país. A tabela mostra que o menor custo ocorre na Alemanha (U\$1,76) e o maior ocorre na Itália (U\$33,92), seguida da Inglaterra (U\$22,56).

Tabela 7.4 Encargos Sociais em Diferentes Países

Países	Encargos Sociais para Cada Dólar de Salário Horário	Salários Médios Pagos por Hora, em Dólar	Custo de 1 Hora de Trabalho, em Dólar
Alemanha	0,76	1,00	1,76
Brasil	1,66	3,00	7,98
Estados Unidos	0,34	15,00	20,10
Inglaterra	0,88	12,00	22,56
Itália	1,12	16,00	33,92
Japão	0,31	13,00	17,03

Fonte: VILAS BOAS *et al.* (2008: 174), adaptada pelos autores.

A General Motors do Brasil verificou que o salário médio de seus operários no ABC paulista, que varia de US\$10,00 a US\$12,50 por hora com todos os encargos sociais e benefícios já incluídos, é igual ao custo total médio da mão de obra que paga a subsidiária da empresa na Inglaterra. Contudo, naquele país, de cada 100 libras que custa um funcionário, 75 vão para o bolso dele. No Brasil, apenas metade do que ela paga vai para o bolso do funcionário. A Voith, um grande fabricante de bens de capital, comparou os encargos nacionais com os alemães e concluiu que, aqui, os encargos trabalhistas representam 123,77% da folha de pagamentos, enquanto lá alcançam apenas 43,62%.

Muitas empresas estão aderindo aos planos de previdência privada para servir de estímulo aos funcionários e para atrair mais candidatos potenciais, como alternativa a essa estrutura relativamente cara de benefícios. Veja agora algumas peculiaridades desse tipo de benefício.

Previdência Social x Previdência Privada

Os benefícios da previdência social, em termos de pensões e aposentadorias, variavam de acordo com os últimos 36 meses de contribuição. Mas, devido às reformas na Previdência e à crise pela qual o Sistema Único de Saúde tem passado, muitas mudanças têm sido aprovadas na Câmara e no Senado e transformadas em lei. Por isso, o gestor de pessoas tem de estar sempre atento a essas mudanças. A principal mudança foi no sentido de levar o funcionário a contribuir durante um tempo maior a fim de gozar dos direitos inerentes à sua contribuição. Desde 1998, as pensões e aposentadorias são calculadas com base nas contribuições dos últimos 120 meses, ou seja, com base na média das contribuições dos últimos 10 anos. Vale ressaltar que existem outras formas de cálculo, dependendo da situação em que o funcionário se aposenta. Como exemplo, podemos citar o caso de aposentadoria por acidente de trabalho ou certas doenças que têm regulamentações específicas.

Outro fato relevante quanto ao sistema de pensão e aposentadoria é que, atualmente, as aposentadorias são pagas com contribuições diretas e indiretas dos trabalhadores em atividade porque não existem reservas técnicas para cobrir os gastos desse setor. Quando o sistema foi criado, as pessoas começaram a contribuir, mas como não havia praticamente nenhuma saída gerou-se um acúmulo de recursos que deveria ter sido mantido para pagar as aposentadorias e pensões no tempo programado. Mas, infelizmente, os recursos foram aplicados em outras atividades e hoje o sistema se mantém com recursos próprios, o que é extremamente prejudicial para os beneficiários.

Alguns economistas e políticos defendem que os aspectos de saúde e assistência social deveriam ser tratados como bens públicos e, portanto, deveriam ser financiados pela União, estados e municípios para que pudessem ser oferecidos em igualdade de condições a toda a população. Em contrapartida, as aposentadorias deveriam ser tratadas como bens privados e ser financiadas pelos próprios empregados e seus empregadores, o que é bastante discutível, pois as empresas já têm um custo bastante elevado com os encargos sociais que ela recolhe, conforme apresentado anteriormente, e os funcionários ainda não têm, em muitos casos, condições financeiras e até mesmo culturais de arcar com mais essa despesa.

Apesar dessas considerações, muitas empresas nacionais e multinacionais sediadas no Brasil vêm adotando uma nova forma de pensar o futuro e a aposentadoria dos seus funcionários para minimizar os efeitos da situação real da Previdência Social. Por isso, surgiram os planos de previdência privada para garantir aos funcionários uma aposentadoria mais justa e confiável no fim da vida. Essa metodologia de benefício tem crescido a passos largos, e existem muitas organizações e instituições financeiras trabalhando com ela.

Os planos tradicionais de previdência privada podem ser fechados ou abertos. Mas, independentemente da modalidade, o capital investido é corrigido pela inflação e remunerado com juros. *Os planos fechados* são oferecidos pelas empresas aos seus funcionários, como o Petros, da Petrobrás, e o Previ, do Banco do Brasil. Esses planos garantem uma renda vitalícia que se soma ao benefício pago pela Previdência Social. Por outro lado, *os planos abertos* estão disponíveis em seguradoras, instituições bancárias e empresas do setor, como Brasilprev, Bradescoprev e Itaú Seguros. Nessa modalidade, qualquer pessoa pode ter um plano de previdência privada.

Esses planos podem ser de benefício definido, em que o valor a receber é definido de antemão, ou podem ser de contribuição definida, em que o valor a ser pago é que é definido *a priori*. Neste último caso, o preferido pelas seguradoras, o benefício é calculado em função do montante que o segurado acumulou durante a sua fase de contribuição. Mas, independentemente do tipo de benefício escolhido, ao escolher um plano de previdência privada o funcionário ou a pessoa comum deve levar em consideração: a taxa da administradora, que varia de 3% a 12% sobre a contribuição; o percentual do excedente financeiro repassado ao participante, que normalmente varia de 50% a 100%; a rentabilidade líquida que a seguradora vem obtendo anualmente; e a época do repasse do excedente financeiro, que em alguns casos só ocorre no final do ano.

Diante do exposto, fica evidente que a gestão dos encargos sociais e dos demais benefícios e serviços oferecidos aos funcionários não é uma tarefa simples. O gestor de pessoas deve avaliar as três formas de remuneração de modo a obter um composto salarial que atenda plenamente os interesses da empresa e dos funcionários.

Resumo do Capítulo

Os benefícios de pessoal são certas facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários para melhorar a qualidade de vida e o clima organizacional e para aumentar a produtividade. Para fazer o desenho dos planos de benefícios, as empresas usam algumas estratégias de modo a se tornarem mais competitivas no mercado e reduzirem os custos de manutenção, principalmente dos benefícios compulsórios ou legais e dos benefícios espontâneos.

Um programa de benefícios atende, normalmente, a dois tipos de objetivos: os *objetivos da organização* e os *objetivos dos indivíduos*. Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas do indivíduo e, conseqüentemente, auxilia na manutenção

de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados e redução do estresse. Por outro lado, o atendimento aos objetivos dos indivíduos sabe o que o funcionário necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante da remuneração. Adicionalmente, os benefícios e serviços oferecidos pelas empresas atendem objetivos sociais quando a empresa procura preencher deficiências e carências da Previdência Social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo e pela comunidade.

Os benefícios ainda podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos. Os *benefícios assistenciais* visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, como assistência médico-hospitalar, serviço social, creche para os filhos de funcionários, seguro de acidentes pessoais. Os *benefícios recreativos* são aqueles que visam proporcionar aos funcionários e aos seus familiares condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, higiene mental, lazer e recreação. Entre eles, temos: grêmios ou clubes, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, passeios e excursões programadas. Os *benefícios supletivos* são aqueles que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar a sua qualidade de vida. Incluem-se nessa categoria: restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, cooperativas de gêneros alimentícios e agência bancária no local de trabalho.

As empresas podem escolher entre três estratégias para delinear o plano de benefícios. A primeira delas é oferecer uma estratégia de pacificação, de modo a atender as solicitações dos funcionários. A segunda é uma estratégia comparativa de benefícios, de modo a proporcionar programas similares aos programas existentes no mercado. A terceira é uma estratégia de benefícios mínimos para oferecer apenas os benefícios legais e, às vezes, alguns benefícios espontâneos de menor custo.

Muitas empresas utilizam os pacotes de benefícios flexíveis para melhor atender aos interesses dos funcionários, pois um dos grandes atrativos dos planos de benefícios é a possibilidade de satisfazer as necessidades do empregado e de sua família. No entanto, o custo dos benefícios é muito alto, chegando a representar 102,5% dos gastos com os salários diretos. Mesmo assim, os funcionários não têm plena consciência desse custo para a organização.

Como o custo dos benefícios é muito elevado para as empresas, o gestor de cargos e salários deve considerar o retorno do investimento ao delinear o pacote de benefícios que a empresa vai oferecer. Mas o funcionário também deve partilhar os custos com vistas a valorizar mais os benefícios oferecidos pela empresa, o que pode ser observado através do princípio da mútua responsabilidade. Nessa mesma lógica, os planos de previdência privada também vêm sendo implantados para estimular o desempenho dos funcionários.

Exercícios

1. Imagine uma empresa do setor siderúrgico, que tem 600 funcionários divididos em cargos gerenciais, de supervisão e operacionais, além dos diretores, vice-presidente e presidente. Nos três níveis básicos da empresa só existe remuneração fixa. Essa empresa fabrica chapas de aço para o mercado interno e pretende começar a exportar nos próximos anos. Elabore um plano de benefícios flexíveis para atender toda a sua estrutura organizacional com vistas a ter uma equipe mais motivada, mais produtiva e que desfrute uma melhor qualidade de vida no trabalho, pois a empresa quer ingressar no mercado internacional.
2. Faça uma breve pesquisa sobre as teorias motivacionais que estão atreladas aos estudos de remuneração e depois discuta com o professor e os colegas seus achados.

3. Diante do que você estudou neste capítulo, diga o que pode ser feito para diminuir o custo das empresas brasileiras com encargos sociais e para aumentar a competitividade dessas empresas em termos de benefícios de pessoal.
4. Leia o caso Os Benefícios Flexíveis da HP¹¹ e responda ao que se pede.

Os 850 funcionários da Hewlett-Packard no Brasil têm todos os benefícios que outros empregados de multinacionais costumam ter: assistência médica e odontológica, creche para filhos, auxílio na educação, seguro de vida, e assim por diante. O que o pessoal da HP tem a mais (e não quer largar de jeito nenhum) é um programa batizado de Benefícios Flexíveis. “Nosso programa reconhece que cada pessoa tem necessidades diferentes, que mudam de tempos em tempos”, diz o diretor de recursos humanos da HP. “A empresa não gasta mais e os funcionários ficam muito mais satisfeitos.”

Os benefícios flexíveis funcionam assim: cada funcionário da HP tem uma verba extra (calculada com base num percentual do salário) para gastar com benefícios. Esse é um dinheiro que vai se somar aos benefícios básicos que a empresa continua pagando. A HP reembolsa, por exemplo, 70% dos cursos universitários, de pós-graduação e de inglês, e 80% das despesas médicas. Essas são políticas que já existiam e continuam valendo. Mas, com o dinheiro extra, o funcionário pode cobrir os 30% restantes dos cursos ou 20% do plano de saúde. Cada um escolhe, de acordo com suas necessidades e conveniências, onde quer gastar sua verba. O dinheiro pode ser usado para pagar despesas que não são cobertas pelos planos de saúde, como cirurgia estética e tratamento psiquiátrico.

Em média, a conta *per capita* de benefícios variáveis dos funcionários da HP é de R\$250,00 por mês. Essa é uma verba cumulativa. Se o funcionário não usou num mês, o dinheiro é guardado para os meses seguintes. A HP flexibilizou a verba de benefícios: se o funcionário tiver alguma emergência, pode antecipar a verba dos meses seguintes. “O dinheiro é do funcionário. Ele usa como quiser. Só não pode retirá-lo em *cash*”, diz o diretor de recursos humanos.

A utilização dos benefícios flexíveis pelos funcionários é como escolher um prato no menu de um restaurante. A cada mês, eles também podem mudar onde querem aplicar seu dinheiro. A implantação do sistema na empresa foi difícil, pois é preciso ter um programa de computador que administre as opções e os gastos de cada um dos funcionários. Para lançar seu programa em 1997, a HP do Brasil desenvolveu um *software* próprio, que faz a integração entre os vários benefícios e as vontades individuais de cada funcionário.

Questões

1. Qual sua opinião sobre os benefícios flexíveis da HP?
2. Como você poderia implementá-los se tivesse uma empresa?
3. Quais os cuidados que você tomaria no desenho de um programa flexível?
4. Como você comunicaria aos funcionários esse programa flexível?
5. Como você estimaria os custos do programa flexível?

Atividade Extraclasse

Os filmes podem se tornar um excelente caminho para ampliar os horizontes e estimular um lazer com espírito crítico. Portanto, procure assistir ao filme *Por favor, matem minha mulher*, de Deni de Vito. Nesse filme, um dos personagens rouba a ideia de uma moça que é funcionária de sua empresa e repassa para ela os lucros e dividendos com o uso da sua ideia.

Referências

BETING, J. Sem quebrar os ovos. *O Estado de S. Paulo*, 6 de março de 1996, p. B2.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- GIL, A.C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASCIMENTO, L.P. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnin, 2001.
- OLIVEIRA, A. *Manual de prática trabalhista*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSA, F. D. *Participação nos lucros e resultados: a grande vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).
- VILAS BOAS, A.A.; FERREIRA, A.; BONADIMAN, T.C.N.Q. *Gestão de pessoas II*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2008. v.1

Notas

1. Milkovich e Boudreau (2000: 440).
2. Marras (2000: 137-138).
3. Marras (2000: 137-138).
4. Marras (2000).
5. Chiavenato (1999).
6. Marras (2000).
7. Milkovich e Boudreau (2000: 447).
8. Marras (2000).
9. Marras (2000).
10. Wood Jr. & Picarelli Filho (1999).
11. Chiavenato (1999: 278).

Treinamento de Pessoal¹

No mundo globalizado, aquele funcionário que não acompanha a evolução tecnológica ou não investe na sua empregabilidade, ou seja, na capacidade de adequar-se às necessidades do mercado, está fadado à exclusão do mundo profissional. Por isso, torna-se cada vez mais crescente a necessidade de atualização profissional. Aquele que deseja se manter no mercado de trabalho, sobretudo de forma competitiva, deve pensar em sua empregabilidade, sendo imprescindível que invista em sua reciclagem profissional e em multiaprendizado.

O mesmo acontece com a empresa que deseja se manter competitiva no mundo dos negócios. Com muitas empresas no mercado nacional e com a corrida para tentar abocanhar uma parte do mercado, as organizações são impulsionadas e obrigadas a investir no seu maior patrimônio: os funcionários. Para não serem banidas do mercado competitivo, é preciso que invistam na produtividade de seus funcionários.

O treinamento de pessoal, compreendido como formação ou aperfeiçoamento de pessoal, foi bastante difundido após a Segunda Guerra Mundial, diante da necessidade de formar o escasso mercado de profissionais. Surgiram, então, programas de treinamento de pessoal nas indústrias. No Brasil, o treinamento de pessoal foi introduzido em meados da década de 1940 por indústrias de origem americana, que desenvolveram os primeiros cursos para aperfeiçoar ou formar profissionais brasileiros. Posteriormente, surgiram as escolas do Senai, divulgando uma adequação de técnicas e a divulgação do preparo dos profissionais.

Mais tarde, em 1975, o governo brasileiro incentivou o treinamento nas indústrias, por meio da Lei nº 6.297, de 15/12/75, que, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, dispôs sobre a dedução do lucro tributável o dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional. Na década de 1990, a Lei nº 9.799, de 26/05/99, acrescentou o art. 390C na CLT, obrigando as empresas com mais de 100 empregados a manterem programas especiais de incentivos e aperfeiçoamento profissional da mão de obra.

Conceito de Treinamento

Treinar tem o significado de tornar hábil, destro para o desempenho de alguma atividade, exercitar, adestrar.² Mas alguns conhecedores da área de gestão de pessoas consideram o *treinamento* como um meio para

desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Tecnicamente falando, o treinamento transmite conhecimento, informação, habilidades e atitudes, preparando os funcionários para atingir os objetivos desejados pela empresa. Assim, um seminário oferecido pela empresa, uma oficina interna para capacitação na utilização de uma determinada máquina ou um curso de aperfeiçoamento são exemplos de treinamento.

O treinamento pode ser definido como um processo educacional que gera mudanças de comportamento nos indivíduos. Esse processo é de curta duração e visa à capacitação do profissional voltada para o presente, pois o treinamento é focado nos objetivos mais imediatos, em geral relacionados ao cargo atual exercido pelo treinando.

Quando uma gráfica adquire um novo equipamento, tecnologicamente mais avançado, ela precisa treinar os funcionários que irão trabalhar com ele. Nesse caso, o objetivo é passar aos operadores da máquina os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para trabalharem com ela, fazendo o melhor uso de seus recursos e respeitando as normas de segurança.

Outro exemplo é quando a empresa contrata um novo funcionário; apesar de possuir os conhecimentos e habilidades necessárias para ser admitido, talvez seja necessário passar por um treinamento no que se refere às especificidades da organização, como, por exemplo, o procedimento “burocrático” para a solicitação de material de consumo.

O treinamento pode ser fornecido em qualquer área de necessidade ou interesse da organização, podendo envolver todos os níveis hierárquicos dentro da empresa.

A Importância do Treinamento

Muitos chefes simplesmente não admitem treinar ou desenvolver seus funcionários, alegando que estão fornecendo conhecimento a alguém que, após adquiri-lo, deixará a empresa, optando por um emprego melhor. No entanto, se a empresa não investir em treinamento os funcionários podem ficar desmotivados, e da mesma maneira podem procurar trabalhar em uma empresa que seja mais atraente em termos de oportunidades de capacitação.

O treinamento é importante para a empresa e o funcionário, pois ele beneficia tanto o empregado quanto o empregador, considerando que ambos irão usufruir dos conhecimentos adquiridos. Trata-se de um processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento que pode contagiar o ambiente de trabalho, como mostram os resultados de uma pesquisa realizada por uma empresa americana. Essa pesquisa revela que os principais motivos pelos quais as empresas treinam seus funcionários são, entre outros, retenção de executivos e técnicos, melhoria da qualidade, valores e cultura corporativa, melhoria de processos, lealdade dos empregados e até mesmo de consumidores.

Tabela 8.1 Principais Motivos para Treinar os Funcionários

Motivos	%	Motivos	%
Retenção de executivos/técnicos	56	Lealdade dos consumidores	40
Melhoria da qualidade	56	Mensuração de resultados	38
Valores e cultura corporativa	48	Certificação	36
Melhoria de processos	48	Inovação	20
Lealdade dos empregados	40	Sugestões de empregados	12

Fonte: *Sales and Management Review*, janeiro de 1999.

Para que uma empresa seja competitiva, não basta investir em tecnologia e insumos. É necessário investir em capital humano. Os funcionários são seu principal ativo e, como tal, devem ser incentivados a progredir. O mercado empresarial tem, de forma geral, se conscientizado do valor do capital humano, pois os investimentos nessa área têm aumentado com o passar do tempo. As empresas que não se adaptarem a essa realidade tendem a se tornar instáveis no mercado, face ao dinamismo e à concorrência impostos pela globalização, levando os funcionários a deixar a empresa em busca de melhores oportunidades.

A empresa não pode simplesmente esperar que o funcionário programe toda a sua qualificação. Ele precisa ter à sua disposição os elementos necessários para dar o melhor de si em termos de gerenciamento das competências necessárias para desempenhar bem as suas tarefas. Isso inclui conhecimento sobre as suas tarefas e atualização profissional para se manter a par das inovações relacionadas ao seu trabalho.

Processo de Treinamento

O treinamento deve estar em concordância com a missão, a visão e os objetivos da empresa, que devem, inclusive, ser de conhecimento de todos os funcionários. No entanto, antes da aplicação do treinamento, é necessário um planejamento cuidadoso por parte da empresa. Deve-se considerar que os resultados podem não ser tão evidentes, imediatos ou mensuráveis. Vale destacar que, quando a empresa não tem essa percepção, é comum, em caso de necessidade de corte de verbas, que o setor de treinamento seja um dos primeiros a ser penalizado.

O treinamento, bem como os demais subsistemas de gestão de pessoas, é um processo composto de algumas etapas. O levantamento de necessidades de treinamento pode ser considerado ou não como a primeira etapa desse processo. Esse levantamento representa uma avaliação das condições de produção e de produtividade da empresa, bem como dos aspectos de comportamento humano e relacionamento interpessoal. Mas, se a empresa já tiver alguns índices gerais de avaliação da sua situação, ela pode se beneficiar deles. Nesse caso, os indícios de necessidades de treinamento³ são, entre outros, o alto índice de acidentes de trabalho, problemas de relacionamento humano, mudança de tecnologia, baixo desempenho, reclamações de ordem geral, baixa produção, dificuldades de recrutamento, alto índice de refugos, insatisfação, baixa qualidade e custos elevados, conforme ilustra a Tabela 8.2.

Tabela 8.2 Principais Indícios de Necessidade de Treinamento

Alto índice de acidentes de trabalho	Baixa produção
Problemas de relacionamento humano	Dificuldades de recrutamento
Mudança de tecnologia	Alto índice de refugos (controle de qualidade)
Baixo desempenho	Insatisfação
Reclamações de ordem geral	Baixa qualidade
Alto <i>turnover</i> (rotatividade de pessoal)	Custos elevados
Criação de novos departamentos	Promoções
Comunicação deficiente	Problemas com chefias
Excesso de reuniões	Tempo de troca de ferramenta acima do tempo-padrão

A empresa deve estar constantemente avaliando esses indicadores para detectar a necessidade de treinamento. De posse desses dados, verifica se há solução para os problemas detectados ou se a solução pode ser dada através de treinamento. É importante citar o fato de que nem sempre é necessário que o treinamento seja oferecido por algum membro externo à empresa. Não raro, profissionais dentro da própria empresa são os mais capacitados a fornecer algum tipo de treinamento, em virtude tanto de sua experiência profissional quanto do conhecimento que possuem da própria empresa.

Entretanto, independentemente do resultado do levantamento das necessidades de treinamento, há treinamentos obrigatórios previstos na legislação trabalhista,⁴ tais como:

- a) todas as empresas com mais de 100 empregados têm de manter programas especiais de incentivos e aperfeiçoamento profissional da mão de obra (CLT, art. 390-C);
- b) condutores para operar a frota de veículos devem receber treinamento de direção defensiva, primeiros socorros e outros, conforme normatização do Contran (Lei nº 9.503, de 23/09/97 — Código de Trânsito, art. 150, parágrafo único);
- c) motoristas de veículos rodoviários transportadores de produtos perigosos devem receber treinamento específico para habilitação em sua área profissional (Resolução nº 70, de 23/09/98, Conselho Nacional de Trânsito, Contran);
- d) membros da Cipa, titulares e suplentes, devem receber treinamento antes da posse (NR 05 - Cipa, subitem 5.32);
- e) todos os empregados que devem usar EPIs devem receber treinamento sobre o uso adequado, guarda e conservação do EPI (NR 06 — Equipamento de Proteção Individual, subitem 6.6.1, Portaria de 15/10/01, DOU de 17/10/00);
- f) todos os empregados envolvidos nos trabalhos com instalações elétricas energizadas devem receber treinamento de segurança. Deve-se observar também o treinamento de reciclagem bienal. A empresa deverá preparar “empregados autorizados” com treinamento de primeiros socorros (situação de emergência). NR 10 — Segurança em Instalação de Serviços em Eletricidade, subitens 10.7, 10.8 e 10.12 (Portaria nº 59 07/12/04, DOU de 08/12/04);
- g) operadores de equipamentos de transporte, com força motriz própria (empilhadeira, ponte rolante etc.). Treinamento específico para operação de equipamentos de transporte motorizado. NR 11 — Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais, subitem 11.1);
- h) operadores de prensas ou equipamentos similares. Operação de prensas e movimentação, troca de ferramentas, estampas e matrizes. NR 12 — Máquinas e Equipamentos — 2 — Itens 29 e 30 — PPRPS — Programa de Prevenção de Riscos em Prensas e Similares. O PPRPS está em processo de inclusão como anexo II da NR-12 atendendo às disposições da CP criada pela Portaria 50/97 da DRT-MTE e da Convenção Coletiva da Indústria Metalúrgica do Estado de São Paulo, firmada em 29/11/02. A Portaria nº 383, de 24/02/03, DOU 26/02/03, da Delegacia Regional do Trabalho em São Paulo criou a Comissão Tripartite Permanente de Negociação, Proteção de Máquinas e Equipamentos, Indústria Metalúrgica no Estado de São Paulo;
- i) operadores de motosserra. Devem receber treinamento para utilização segura da máquina. NR 12 — Máquinas e Equipamentos;
- j) operador de caldeira. Operação de caldeiras, inclusive com estágio prático. NR 13 — Caldeiras e Vasos de Pressão, Subitem 13.3.5;

- k) todos os empregados designados para o transporte manual regular de cargas: treinamento ou instruções satisfatórias quanto aos métodos de trabalho que deverão utilizar, com vistas a salvaguardar a saúde e prevenir acidentes. NR 17 — Ergonomia, subitem 17;
- l) todos os empregados: treinamento (adimensional e periódico) visando garantir a execução de suas atividades com segurança. NR 18 — Condições e Meio Ambiente e Trabalho na Indústria da Construção, Subitem 18.28;
- m) todos os empregados envolvidos na implantação, operação e manutenção de equipamentos de combate a incêndios e explosões: treinamento continuado em manuseio e operação de equipamentos de combate a incêndios e explosões, bem como para prestação de primeiros socorros a acidentados. NR 22 — Segurança e Saúde Ocupacional;
- n) todos os empregados: treinamento de prevenção e combate de incêndios (exercício de alerta). Os planos de exercício de alerta deverão ser preparados como se fossem para um caso real de incêndio. NR 23 — Proteção contra Incêndio. Subitem 23.8;
- o) sinaleiro: treinamento adequado para aquisição de conhecimento do código de sinais de mão nas operações de guindar. NR 29 — Segurança e Saúde no Trabalho. Subitem 29.3.6.7.

Nesses casos, a organização deve programar treinamentos específicos para a situação. É comum a contratação de empresas especializadas em treinamento para oferecer capacitação, o que apresenta algumas vantagens, pois pode haver mais agilidade, visto que os cursos já estão preparados e testados, os instrutores já estão capacitados para oferecer o treinamento etc. No entanto, há algumas desvantagens, pois o custo desses cursos é normalmente mais alto, a empresa contratada pode não conhecer bem a cultura da empresa contratante e pode transmitir valores diferentes dos valores preconizados por ela.

A empresa deve, portanto, definir a finalidade do treinamento a partir do diagnóstico das suas necessidades. Depois, o analista de T&D define o treinamento em si, que é composto de quatro etapas:

- *Programação*: selecionar, a partir do conjunto das informações colhidas, o tipo de treinamento adequado, o período em que será ministrado, quem irá treinar, quem será treinado, como será executado o treinamento. A maioria das empresas faz essa programação anualmente. Normalmente, elas elaboram um plano anual de treinamento (PAT), a partir das informações sobre as necessidades de treinamento identificadas no período anterior e as novas necessidades identificadas.

Para que a programação do treinamento seja eficiente, eficaz e efetiva, é necessário que haja respostas claras às seguintes perguntas: quem deverá ser treinado, como deverá ser treinado?, onde deverá ser treinado?, quando deverá ser treinado?, por que deverá ser treinado? Basicamente, elabora-se uma ficha, conforme o Quadro 8.1.

- *Organização*: significa organizar os recursos disponíveis, ou seja, verificar os recursos de que dispõe, tais como recursos financeiros (para pagamento dos instrutores e demais despesas), recursos didáticos (*data show* e televisão), espaço físico (sala de aula e auditório) e recursos logísticos (hospedagem, transporte e alimentação). Nessa etapa é importante avaliar também o perfil da empresa, principalmente se o treinamento for oferecido por empresa de consultoria, pois se faz necessário conhecer os tipos de treinamento permitidos pela empresa, ou seja, conhecer a filosofia de treinamento da empresa. Empresas modernas podem não aceitar treinamentos em salas de aula, dentro ou fora da mesma, sem o uso das tecnologias avançadas.

Quadro 8.1 Programa de treinamento

Título:
Método a ser aplicado:
_ Exposição (curso)
_ <i>Role-playing</i> (dramatização)
_ <i>Brainstorming</i> (análise grupal)
_ Discurso (palestra)
_ Psicodrama (psicoterapia grupal)
_ Estudo de casos (grupal)
A quem se destina?
Objetivos:
Carga horária:
Data do início:
Data do término:
Horário:
Local:
Recursos a serem utilizados:
Programação (tópicos):

- *Implantação*: significa implantar ou realizar o treinamento, segundo tudo o que foi planejado. O sucesso dessa etapa está no bom trabalho realizado nas duas etapas anteriores e no levantamento das necessidades de treinamento. Quando as necessidades são levantadas com precisão e realismo, e quando a programação e a organização estão bem solidificadas, o treinamento ocorre sem mais problemas.
- *Avaliação*: verificar se os objetivos foram atingidos, o que permitirá o aprimoramento para a implementação de futuros programas de treinamento. Deve-se considerar os benefícios monetários (aumento da produtividade, retorno de investimento, diminuição de perdas etc.) e os benefícios não-monetários (melhoria do clima organizacional, diminuição das reclamações dos clientes internos e externos, melhoria da imagem da empresa etc.). Existem, basicamente, dois critérios para avaliação: subjetivo e objetivo. Vejamos alguns aspectos da avaliação nesses dois casos.

a) Critério subjetivo

A avaliação subjetiva é feita para verificar a reação dos treinandos, manifestada em formulários preparados. O instrutor de treinamento, ao término de cada evento, deve aplicar questionários de avaliação. A apuração do formulário (forma quantificável) costuma revelar aspectos interessantes e valiosos, que podem levar a uma revisão ou reformulação do curso ministrado, além de oferecer elementos para um julgamento da atuação ou desempenho do líder ou instrutor.

A avaliação subjetiva não mede qualquer aprendizado, modificação de comportamento ou desenvolvimento de aptidões ou capacidades provenientes do treinamento. Ela apenas determina

o grau de aceitação que o curso obteve, por parte dos que dele participaram. O desempenho do expositor ou instrutor também representa papel importante na aceitação e sucesso de um curso.

b) Critério objetivo

A avaliação objetiva de um programa de treinamento é de responsabilidade do supervisor imediato dos treinandos. Ao contrário da subjetiva, essa avaliação se refere ao aprendizado resultante do treinamento, às modificações de comportamento verificadas e ao desenvolvimento constatado de aptidões e capacidades.

Aos supervisores são atribuídos encargos e tarefas, indicando o grau de responsabilidade e a amplitude da autoridade dos supervisionados. Um supervisor:

- escolhe as pessoas mais indicadas para cada cargo ou função;
- motiva o empregado no sentido de executar suas tarefas com interesse e da melhor forma que sua capacidade permitir;
- verifica e regula as atividades para assegurar a obtenção dos resultados.

Assim, cumpre oferecer para esses agentes da produção todos os meios e recursos necessários para que possam atingir o desempenho desejável.

O treinamento é um dos recursos que o gestor de pessoas pode se valer para tornar os funcionários cada vez mais capacitados. Portanto, a apuração dos resultados é uma decorrência natural dessa providência. Apurar resultados significa avaliar o desempenho de cada funcionário, em função de padrões previamente estabelecidos pela empresa.

Considerando essas etapas, o analista de T&D consegue programar, implementar e avaliar um programa de treinamento. Mas a Figura 8.1 mostra, de um modo mais amplo, que o analista terá melhor visualização do treinamento se este for considerado como um processo de nove etapas, a saber:

Quadro 8.2 Quadro-resumo avaliativo

Expositor e/ou treinamento

Marque Ótimo, Bom ou Regular

Conhecimento e domínio do assunto

Didática de apresentação

Comunicabilidade e relacionamento

Conteúdo

Aquisição de conhecimentos

Coloque sim ou não

O treinamento é aplicável às suas atividades?

Correspondeu ao esperado?

Você saiu satisfeito?

Os objetivos foram alcançados?

O tempo foi suficiente?

O local foi adequado?

Comentários e sugestões

1. Levantamento das necessidades específicas de treinamento.
2. Aplicação dos princípios de aprendizagem.
3. Escolha dos métodos adequados à instrução.
4. Coleta de material e dados para instrução.
5. Elaboração do programa de treinamento.
6. Treinamento dos instrutores.
7. Execução do treinamento.
8. Avaliação e controle do treinamento.
9. Elaboração do relatório de treinamento.

O treinamento de pessoal é condicionado pelo ambiente organizacional e pelo ambiente externo, pois ele sofre influência de vários fatores externos, como política, economia e aspectos legais da sociedade como

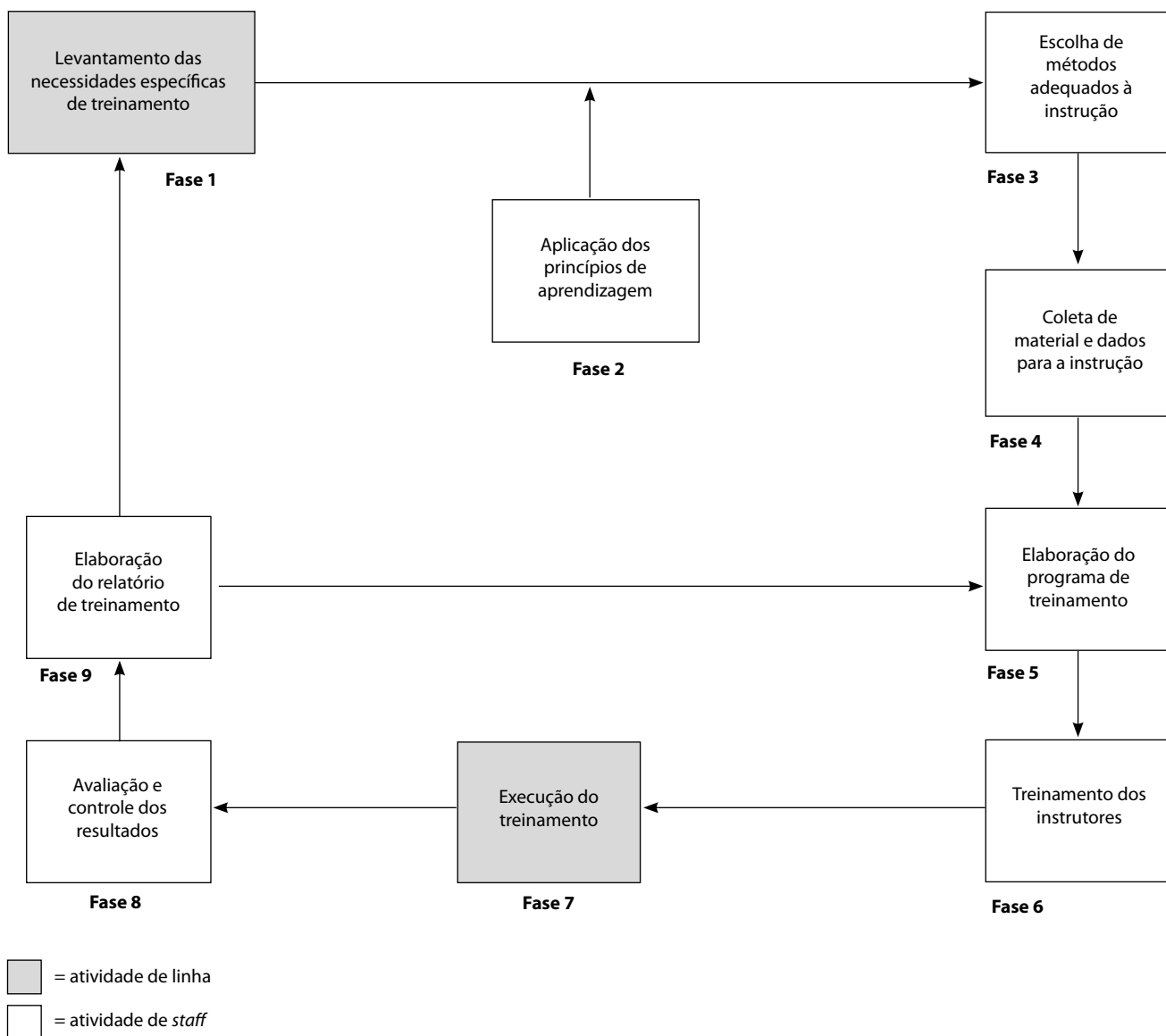


Figura 8.1

Fonte: PROCTOR, J. e THORNTON, W. Training: handbook for live managers. Nova York: American Management Association, 1961.

um todo, o que inclui até mesmo esses aspectos em outros países, por causa da globalização e do ambiente instável em que as organizações estão inseridas na atualidade. Para auxiliar na montagem dos programas de treinamento, é importante considerar as diferentes características dos ambientes estáveis e previsíveis ou dos ambientes instáveis e imprevisíveis, conforme mostra a Tabela 8.3.

Tabela 8.3 Características do ambiente Organizacional

Ambiente estável e previsível	Ambiente instável e imprevisível
As demandas do produto ou serviço oferecido pela organização são estáveis e previsíveis. O ciclo de vida do produto é longo.	As demandas do produto e serviço oferecido pela organização mudam drasticamente, pois os concorrentes introduzem produtos melhorados.
Os concorrentes não mudam suas estratégias nem mudam seus produtos e serviços.	Os concorrentes fazem mudanças súbitas e inesperadas nas suas estratégias e produtos/serviços.
A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos é lenta e evolucionária. A necessidade de mudanças nos produtos pode ser prevista antecipadamente.	A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos é rápida e intensa. As organizações investem em pesquisa e desenvolvimento para inovar constantemente.
As políticas governamentais quanto à regulação e taxação da indústria mudam pouco com o passar do tempo.	As políticas governamentais mudam rapidamente quanto à regulação e taxação para acompanhar a onda de novos produtos que são introduzidos pelas empresas.

Métodos e Técnicas de Treinamento

A metodologia de treinamento significa a forma como os treinamentos podem ser aplicados. A escolha da técnica a ser utilizada dependerá dos fatores avaliados durante o planejamento do treinamento e das necessidades que foram identificadas. Qualquer erro nessa análise pode fadar o treinamento ao fracasso, o que implicará prejuízos para a empresa, seja em tempo, seja em dinheiro.

Quando a empresa vai fazer um treinamento, o primeiro passo é escolher o método a utilizar. Os principais métodos são: expositivo (em sala de aula), *on the job*, *brainstorming*, psicodrama, jogos, rotação de cargos, a distância, *e-learning*, seminário, conferência ou palestra, estudo de caso, dramatização e dinâmica de grupo. Vejamos cada um deles.

Expositivo (em Sala de Aula)

É a metodologia mais antiga e a mais utilizada. Há um instrutor presente durante todo o tempo e é grande a troca de informações, considerando que os treinandos têm grande oportunidade de fazer perguntas e contraperguntas, sanar dúvidas e apresentar argumentos, embora em grande parte do tempo sejam ouvintes.

On the Job

Essa forma de treinamento acontece no próprio trabalho. São utilizadas as máquinas e os instrumentos do próprio local onde o trabalho é realizado, o que faz com que tenha custo reduzido e apresente resultados mais rapidamente, já que são mais perceptíveis.

Brainstorming

O coordenador do grupo apresenta um determinado problema. O objetivo é fazer com que o grupo participe e que isso leve a uma coesão grupal (tempestade de ideias) para a solução. A motivação do grupo é a própria participação para a solução de casos. Esta técnica é empregada em círculos de controle de qualidade (CCQ).

Psicodrama

Psicodrama é o mesmo que psicoterapia grupal. Nessa técnica, os grupos se reúnem para discussão de casos não-programados, em que o objetivo é se envolver em situações complexas que precisam ser enfrentadas pelos participantes, mediante dramas predeterminados. Visa melhorar o inter-relacionamento entre chefes, subordinados, gerentes e demais profissionais da organização. Além disso, essa técnica pode contribuir com o desenvolvimento da criatividade e da habilidade de comunicação e expressão.

Jogos

Os jogos apresentam simulações o mais próximo possível da realidade, proporcionando aprendizado quanto à tomada de decisões e ao desenvolvimento ou aprimoramento de habilidades, como cooperação, compreensão, cordialidade, respeito, capacidade de ouvir, transigência e flexibilidade. A forma lúdica de treinamento pode proporcionar descontração, integração e motivação no treinamento, mas, ao mesmo tempo, pode desviar a atenção dos treinandos. Por isso, o treinador deve ficar atento para evitar tais desvios. Acredita-se que a origem dos jogos remonte a 3000 a.C., na China, com os jogos de guerra, que, posteriormente, evoluíram para jogos empresariais.⁵

Rotação de Cargos

Nesse método, o treinando passa um período realizando uma determinada tarefa que não é a sua, o que não chega a representar uma qualificação aprofundada. Conhecer os outros cargos relacionados permite ao profissional desempenhar a macrotarefa, ou seja, aquela que irá satisfazer os objetivos da organização.

Ter uma visão global da empresa melhora a capacidade de inovação e proporciona compreensão nas questões relacionadas ao trabalho, tornando os treinandos profissionais multifuncionais e mais comprometidos, além de proporcionar grande experiência e minimizar os problemas relacionados ao cansaço com a rotina das tarefas executadas.

Treinamento de Sensibilidade

O treinamento de sensibilidade é uma nova técnica de treinamento na área da comunicação interpessoal, que tem como principal objetivo melhorar o relacionamento entre os membros do grupo ou equipe, por meio de aprendizagem de novas atitudes, maneiras de pensar, de agir e de sentir. O principal propósito da técnica é ensinar a dinâmica do comportamento eficaz e ineficaz de grupo.

A Distância

Como o próprio nome diz, o treinamento é feito a distância, sem a presença de um instrutor. Normalmente são elaboradas apostilas, ou algum outro material didático impresso, que são fornecidas aos alunos, possibilitando que sejam estudadas sempre que o treinando assim o desejar. Embora apresente diversas vantagens, como tratamento imparcial para com os treinandos e flexibilidade de horário, esse método nem sempre é o recomendado, considerando que há temas que são muito complexos e, portanto, de difícil explanação em um treinamento a distância. Nesse tipo de treinamento, o treinando precisa estar bastante motivado porque quase não existe diálogo entre instrutor e treinando. É um aprendizado bastante solitário.

Instrução Programada

A instrução programada, também chamada “pedagogia cibernética”, pode ser definida tendo em conta os seguintes aspectos básicos:

- permite ao treinando trabalhar sozinho;
- o conteúdo é decomposto em sequências ordenadas;
- faz com que o treinando responda a uma pergunta depois de cada sequência;
- informa ao treinando se a resposta está errada ou certa.

E-learning

Esse tipo de treinamento é uma modalidade de educação a distância (EAD), que utiliza a tecnologia da informação, podendo ser realizado por meio de internet, intranet, CD-ROM ou instalado no computador. Mediante treinamento *on-line*, o instrutor instrui e orienta os aprendizes, utilizando para isso *e-mail* através do qual pode receber o material didático e orientações do instrutor. O aprendiz deve participar de fóruns eletrônicos, fazer *download* de arquivos e documentos, entrar em salas de bate-papo e usufruir de outros recursos. Esse tipo de serviço pode ser preparado pela própria empresa ou ser adquirido em fornecedores específicos. É um método muito utilizado atualmente, pois possui as seguintes vantagens:

- oferece comodidade ao usuário, ou seja, ele pode realizar o treinamento onde quiser e quando quiser, pois o conteúdo estará ali, apenas aguardando que ele o acesse;
- não apresenta barreiras geográficas;
- é de baixo custo.⁶

Por outro lado, apresenta algumas desvantagens:

- requer muita disciplina por parte do usuário;
- facilita a interrupção ou dispersão durante o treinamento;
- não há contato pessoal entre o treinando e o instrutor.

Seminário

Esse método tem como principal função apresentar um tema para debate mais aprofundado. Pode ser utilizado em diversas ocasiões, porém mais utilizado para cargos técnicos e de média e alta gerência.

Conferência ou Palestra

Promove-se uma conferência quando se deseja ter a opinião de um ou mais especialistas sobre uma determinada matéria ou assunto. Normalmente, grande número de participantes toma parte na conferência, na qual é feita exposição oral sobre um assunto. No entanto, é pequeno o grau de interação entre participante e palestrante.

Estudo de Caso

Esse método vem sendo bastante utilizado para treinamento em nível gerencial e de chefias intermediárias porque há grande troca de experiências entre os participantes. Eles são divididos em grupos que variam normalmente de quatro a oito membros. Cada grupo recebe um texto descrevendo uma situação-problema, e os integrantes são solicitados a apresentar sugestões para a solução do problema apresentado.

Dramatização

Os treinandos atuam como atores, representando uma determinada situação, em que podem compartilhar seus verdadeiros pensamentos e sentimentos. A partir daí, é possível conhecer melhor o comportamento e os sentimentos dos participantes, pois a atividade lúdica ajuda o indivíduo a se libertar de seus medos e expor seu temperamento.

Dinâmica de Grupo

A técnica de dinâmica de grupo foi criada em 1914, por Kurt Lewin. O método não pretende resolver problemas, mas conduzir cada integrante à consciência de sua existência, deixando a ele mesmo a busca pela solução da situação apresentada na dinâmica. Normalmente, o instrutor e mais um ou dois auxiliares observam o desenrolar da situação e fazem anotações para melhor avaliar os participantes. Essas informações coletadas durante as dinâmicas servem de referência ou guia para programar outras atividades ou treinamentos, se for necessário.

Esses métodos ou técnicas devem ser combinados para produzir efeitos mais rápidos e mais duradouros no treinando. Além disso, o material disponível para o treinamento é muito importante. A qualidade e a quantidade de material afetam decisivamente os resultados.

Material Didático

Após a definição dos métodos e técnicas que podem ser aplicados no processo de capacitação, o passo seguinte é definir o material didático que servirá de apoio ao treinamento. Mas, primeiramente, convém atestar a importância do recurso didático, que irá auxiliar o instrutor a transmitir o conteúdo aos treinandos. Os mais utilizados são:

Computador

Esse recurso pode ser usado em complemento ou substituição a outros, como TV ou lousa.

Videocassete/TV/Aparelho de DVD

Permite apresentar informações ou situações que não podem ser apresentadas ou representadas no local em que é fornecido o treinamento. No entanto, se o material exibido for longo, pode causar desinteresse e desmotivação, conseguindo pouca atenção por parte do treinando.

Aparelho de Som

Esse tipo de equipamento é comumente utilizado em cursos de idiomas. Além disso, o aparelho de som pode ser um recurso para um ambiente de relaxamento ou para a reprodução de algum texto gravado.

Cartaz

Facilita a memorização e auxilia na fixação de imagens.

Retroprojektor/Transparência/Slide

Esses recursos são utilizados para destacar os pontos-chave de um tema, servindo ainda como guia para o instrutor. A quantidade de informações apresentadas deve ser limitada, sob pena de dificultar sua compreensão.

Apostila

É um recurso utilizado para passar o conteúdo que será apresentado no treinamento. Quando o público-alvo tem domínio e acesso à tecnologia da informação, as apostilas e outros materiais instrucionais são enviados via *e-mail* ou disponibilizados em uma plataforma de ensino a distância, se for o caso.

Quadro-negro ou Quadro-branco

É um recurso utilizado pelo instrutor para escrever, podendo apagar o conteúdo sempre que desejar. Vale destacar que, uma vez apagado, será impossível retornar ao conteúdo anterior, a não ser que este seja escrito novamente.

Flip-chart

Permite que o instrutor faça pequenas anotações, que podem ser revistas sempre que desejado. O *flip-chart* é uma espécie de cavalete, que tem várias folhas de mais ou menos 0,70 x 0,90 cm, que vão sendo sobrepostas à medida que são utilizadas.

O instrutor pode combinar diferentes materiais para tornar o treinamento mais dinâmico e estimulante para o indivíduo, mas deve saber operar os diferentes recursos para poder tirar melhor proveito deles.

Os Instrutores

A preocupação não deve ser apenas na escolha do tipo de treinamento ou no recurso didático a ser utilizado. Uma peça importante para o êxito do treinamento é o instrutor, ou seja, a pessoa que irá atuar

na transmissão do conhecimento e, principalmente, no processo de produção desse conhecimento. Na atualidade, as empresas buscam gerar novos conhecimentos e, por isso, requerem profissionais proativos e mais independentes na busca do conhecimento. Mas, seja qual for o método utilizado, o instrutor deve posicionar-se como um agente de mudança. Ele desempenhará um papel muito importante no alcance dos resultados. Assim, é importante ser criterioso na sua escolha, sendo observadas características como personalidade, conhecimento e experiência no assunto a ser abordado, criatividade, flexibilidade e empatia.

A Importância da Participação do Líder

A participação do líder ou chefe no treinamento deve ser ativa, tanto na programação das atividades quanto na execução das mesmas. O líder é sempre um exemplo a ser seguido na empresa. O chefe terá condições de avaliar o perfil de cada membro de sua equipe, bem como as necessidades da empresa ou setor, para fornecer as informações indispensáveis àqueles que estarão organizando o treinamento.

Muitas vezes, ele mesmo também precisará de treinamento, e sua recusa em participar poderá representar descaso e até mesmo um obstáculo ao treinamento e à aplicação dos conhecimentos adquiridos porque ele pode ver como desprezo ou “estrelismo” as novas ideias apresentadas por aqueles que participaram do treinamento. Um dos motivos que pode levar o chefe a não participar de um treinamento é considerar-se suficientemente perfeito a ponto de não precisar reciclar-se ou modificar-se.

Alguns líderes que não participam do treinamento não dão o devido valor às inovações oferecidas por aqueles que foram treinados, e por isso, às vezes, chegam até a ridicularizar os seus subordinados, contribuindo para a desmotivação da equipe. Nesse caso, algumas modificações propostas pelos aprendizes precisam ser autorizadas pelos chefes, que as ignoram ou ridicularizam, por desconhecerem sua importância. Mas, quando os chefes e subordinados recebem treinamento, eles podem proporcionar mais lucro à empresa e crescimento profissional para ambos, que poderão colocar em prática o que aprenderam.

É importante que o líder mostre que está junto da equipe, com os mesmos objetivos e tão empenhado quanto ela no desenvolvimento da empresa. Os funcionários provavelmente terão maior produtividade se perceberem que seus chefes têm os mesmos objetivos e lutam tanto quanto eles pelo progresso da organização. Quando todos os envolvidos participam da programação do treinamento, torna-se mais fácil a compreensão e a participação de todos na efetivação do treinamento, fazendo com que as mudanças sejam mais facilmente conseguidas e compreendidas.

Diante do exposto, o papel dos líderes da organização e do líder imediato dos treinandos é fundamental para estimular a fixação dos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento. Mas os papéis a serem desempenhados serão diferentes. Às vezes, outros membros do grupo adotam papéis menos adequados ao estilo proposto para a equipe de trabalho. Por isso, conhecer os papéis que podem ser desempenhados pela maioria dos executivos que acreditam no potencial de desempenho de suas equipes pode alterar o equilíbrio dentro de qualquer grupo de liderança na empresa, principalmente das equipes do topo da empresa.⁷ Os principais papéis são:

1. *Identificador de oportunidades de equipe.* Esse papel resume-se em identificar as melhores oportunidades da equipe e garantir que o grupo de liderança focalize a atenção em sua concretização. Determinar onde a obtenção do desempenho das verdadeiras equipes é mais importante. O importante nesse caso é aprender a distinguir as oportunidades para verdadeiras equipes das outras oportunidades e a priorizá-las.

2. *Monitorar a disciplina de equipe.* Nesse papel, o líder reforça a disciplina das equipes a fim de garantir que ocorram benefícios do desempenho. O cumprimento da disciplina é essencial. Sem ela, a disciplina de liderança do executivo, mais arraigada, dominará e expulsará os comportamentos das equipes.
3. *Neutralizador político.* A não ser que alguém neutralize ativamente a política de hierarquia, o desempenho de equipe provavelmente não se concretizará. Embora as equipes também possuam sua própria hierarquia, ela raramente segue a hierarquia permanente da organização formal. Alguém precisa neutralizar a hierarquia formal nas situações de equipe.
4. *Moldador de temas e iniciativas.* É extremamente valioso concentrar esforços da equipe em torno de alguns temas importantes. As demandas sobre qualquer grupo de liderança são grandes e abrangem diversas atividades e, dentre elas, só algumas garantem o funcionamento do grupo no modo de equipe. A concentração em um tema ou iniciativa simples muitas vezes pode ajudar a gerar uma importante oportunidade de equipe no labirinto de atividades de não-equipes que absorve a agenda dos executivos.
5. *Integrador de conflitos.* Saber integrar pontos de vista conflitantes sem fazer concessões é uma habilidade muito valiosa. Altas posições executivas e disciplina no desempenho muitas vezes levam ao conflito e concessões, e não à integração. O papel do integrador é de importância vital em qualquer grupo de liderança no topo, que aspira a obter altos níveis de desempenho individual e em grupo.
6. *Monitor do mix de habilidades.* Muitas vezes, perde-se uma oportunidade para o trabalho de uma verdadeira equipe porque os membros são escolhidos com base no cargo que ocupam na empresa, e não em suas habilidades para a realização da tarefa em questão. Um CEO que esteja alerta para esse risco pode desempenhar papel importantíssimo no sentido de adequar as habilidades à necessidade de desempenho, principalmente quando essas habilidades não estão no grupo de liderança do topo.
7. *Destruidor de hierarquia.* As equipes têm de trabalhar juntas para gerar os produtos do trabalho coletivo necessários à concretização de seus objetivos de desempenho. A hierarquia formal ou natural de seus cargos permanentes muitas vezes interfere nessa exigência.

Em um processo de treinamento, a postura das pessoas envolvidas é muito importante para produzir um clima estimulante e favorável dentro da empresa. Os investimentos em treinamento e desenvolvimento produzem resultados positivos em todos os níveis da organização, e não apenas no nível operacional. Daí a importância do envolvimento e da postura dos dirigentes do nível institucional.

Resumo do Capítulo

O treinamento de pessoas foi bastante difundido após a Segunda Guerra Mundial, diante da necessidade de formar o escasso mercado de profissionais da época. Surgiram, então, programas de treinamento de pessoal nas indústrias. No Brasil, o treinamento de pessoal foi introduzido em meados da década de 1940 por indústrias de origem americana, que desenvolveram os primeiros cursos para aperfeiçoar ou formar profissionais brasileiros. Posteriormente, surgiram as escolas do Senai, divulgando uma adequação de técnicas e a divulgação do preparo dos profissionais.

Em 1975, o governo brasileiro incentivou o treinamento nas indústrias, por meio da Lei nº 6.297, de 15/12/75, que dispõe sobre a dedução do lucro tributável do dobro das despesas realizadas em projetos de

formação profissional para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas. Na década de 1990, a Lei nº 9.799, de 26/05/99, acrescentou o art. 390C à CLT, obrigando as empresas com mais de 100 empregados a manterem programas especiais de incentivos e aperfeiçoamento profissional da mão de obra.

Treinar tem o significado de tornar hábil, destro para o desempenho de alguma atividade. Alguns conhecedores da área de gestão de pessoas consideram o *treinamento* como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. O treinamento transmite conhecimento, informação, habilidades e atitudes, preparando os funcionários para atingir os objetivos desejados pela empresa.

O treinamento pode ser definido como um processo educacional que gera mudanças de comportamento nos indivíduos. Esse processo de curta duração visa à capacitação do profissional voltada para o presente, pois o treinamento é focado nos objetivos mais imediatos, em geral relacionados ao cargo atual exercido pelo treinando.

O treinamento, bem como os demais subsistemas de gestão de pessoas, é um processo composto de algumas etapas. O levantamento de necessidades de treinamento pode ser considerado como a primeira etapa desse processo ou não. Independentemente do resultado do levantamento das necessidades de treinamento, há treinamentos obrigatórios previstos na legislação trabalhista.

O processo de treinamento é composto de quatro etapas. A programação, ou definição das atividades que serão realizadas, pode ser anual ou semestral, dependendo das necessidades da empresa. As etapas seguintes são: organização dos recursos disponíveis, implantação ou realização do treinamento em si e avaliação dos resultados através de critérios objetivos e subjetivos.

A metodologia de treinamento é a forma como os treinamentos podem ser aplicados. A escolha da técnica a ser utilizada dependerá dos fatores avaliados durante o planejamento do treinamento e das necessidades que foram identificadas. Qualquer erro nessa análise pode fadar o treinamento ao fracasso, o que implicará prejuízos para a empresa, seja em tempo, seja em dinheiro. Os métodos mais utilizados são: expositivo (em sala de aula), *on the job*, *brainstorming*, psicodrama, jogos, rotação de cargos, a distância, *e-learning*, seminário, conferência ou palestra, estudo de caso, dramatização e dinâmica de grupo.

A definição do material didático que servirá de apoio ao treinamento também é importante para auxiliar o instrutor a transmitir o conteúdo aos treinandos. Os mais utilizados são: computador, videocassete/TV/aparelho de DVD, aparelho de som, cartazes, apostilas, quadro-negro ou quadro-branco, retroprojektor/transparência/*slides* e *flip-chart*.

A participação do líder ou chefe no treinamento deve ser ativa, tanto na programação das atividades quanto na execução das mesmas. O líder é sempre um exemplo a ser seguido na empresa. O chefe terá condições de avaliar o perfil de cada membro de sua equipe, bem como as necessidades da empresa ou setor para fornecer as informações indispensáveis àqueles que estarão organizando o treinamento.

Exercícios

1. Faça um levantamento das atuais práticas de treinamento adotadas pelas empresas da sua região e depois uma análise comparativa com algumas empresas multinacionais que você conhece, ou pesquise na internet, caso você não saiba ou não tenha acesso a tais empresas. Procure montar, com a ajuda de seu professor, um quadro comparativo entre empresas menores e um sobre as empresas maiores. Analise os pontos comuns e as discrepâncias. Veja se o porte da empresa influencia nas técnicas escolhidas ou se apenas o fato de ser multinacional é que influencia.
2. Leia o estudo de caso a seguir e faça o que se pede.

O Treinamento Corporativo Gerencial⁸

João Vital é diretor de RH de uma empresa prestadora de serviços em informática que teve um grande crescimento financeiro nos últimos meses. Mas, para continuar competitiva, a empresa precisa se espalhar pelo Brasil afora. Com isso, os funcionários tecnicamente melhores começaram a ser promovidos a gerente de filial. Essas filiais comandavam, em média, 30 a 50 pessoas.

A maioria dos problemas de João Vital vinha juntamente das filiais: a rotatividade de funcionários era grande e as queixas contra o estilo de gerenciamento aumentavam a cada entrevista de desligamento.

Mediante esse quadro, João Vital investiu pesado na formação de líderes da sua empresa. Como primeiro passo, adotou um curso gerencial corporativo composto de quatro módulos e realizado de três em três meses, com 40 horas de duração. Depois, fez cursos a distância pela internet. Agora, após módulos de avaliação e uma pesquisa de clima, precisa continuar o processo de desenvolvimento gerencial.

1. O que João Vital deve fazer agora?
2. Elabore um plano de ação para João Vital.
3. Elabore uma maneira de mensurar os resultados.

Referências

- CARVALHO, A. V. *Treinamento: princípios, métodos & técnicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FRANCISCO FILHO, Egildo. *Estudo de casos para seleção e treinamento de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a abordagem e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- KATZENBACH, J.R. *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- NAJJAR, E. Desenvolvimento de pessoas. In: BOOG, M.; BOOG, G. (Org.). *Manual de gestão de pessoas*. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Notas

1. A produção deste capítulo contou com a colaboração de Tereza Cristina N. Queiroz Bonadiman.
2. Dicionário Aurélio.
3. Sato (2005).
4. Sato (2005).
5. Sauia (1985:8).
6. Mas, vale lembrar que o custo inicial nesta modalidade é bem alto.
7. Katzenbach (2001).
8. Adaptado de Dessler (2003: 169).

Desenvolvimento de Pessoas¹

Neste capítulo, será apresentado o conceito da função desenvolvimento e outros tópicos relevantes para um melhor entendimento do tema. Além disso, serão apresentadas e analisadas as principais ferramentas de desenvolvimento utilizadas pelas organizações, como coaching, rotação de funções, mentoring, o próprio treinamento em si e gestão de carreira. O desenvolvimento está relacionado tanto ao crescimento como à manutenção da organização na posição de liderança de seus mercados. Por isso, é importante considerar o perfil dos profissionais bem desenvolvidos, incluindo formação, experiência, riqueza de contatos pessoais, perfil educador e pesquisador e conhecimento de culturas diversas.

O Conceito de Desenvolvimento

Desenvolvimento de pessoas é um conceito mais amplo do que o treinamento do indivíduo para que ele execute suas tarefas e atividades profissionais. Na verdade, desenvolver significa dotar o indivíduo de capacidade crítica, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente em que trabalha e vive. Enquanto a maioria das ações de treinamento tem foco no curto prazo e no cargo atual, a função desenvolvimento se preocupa com o médio e o longo prazo e tem o foco na carreira, visando capacitar o profissional a assumir novas e futuras posições na organização. Essa opinião é compartilhada por alguns autores que definem essa função como:

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/ou outras experiências. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento, que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais.²

Esse conceito confirma que a função desenvolvimento nas organizações é bem ampla e que inclui, além do treinamento, outras ferramentas, como *coaching*, atividades de responsabilidade social, gestão de carreira, programas de *trainee*, rotação de cargos, gestão do desempenho e *feedback*. Essas ferramentas

devem ser utilizadas de forma integrada e complementar pelas organizações para o desenvolvimento de pessoas.

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pela revista *Training*³ buscou identificar as empresas com as melhores práticas em capacitação e desenvolvimento de executivos. Nessa avaliação foram considerados tanto dados quantitativos (p. ex., investimentos financeiros) como qualitativos (p. ex., relação dos cursos com as estratégias do negócio). As dez primeiras colocadas nessa pesquisa, com melhores práticas de desenvolvimento de executivos, foram: IBM, Pfizer, Spreint, Booz Allen Hamilton, KLA — Tencor, Deloitte & Touche, AT&T, Ernest & Young, Lockheed Martin e Ritz-Carlton Hotel.

As empresas listadas na pesquisa são organizações reconhecidas nos Estados Unidos pela excelência e pela respeitabilidade junto aos seus clientes e à sociedade como um todo, além de serem líderes no segmento em que atuam. Vale a pena refletir: essas empresas são líderes de mercado porque investem em desenvolvimento ou investem em desenvolvimento porque são líderes de mercado?

As duas opções são verdadeiras, pois empresas que desejam crescer e se destacar em seus ambientes de negócios devem investir no desenvolvimento das pessoas porque é através delas que se colocam em prática as estratégias de negócios estabelecidas, objetivando o crescimento da organização. Ao mesmo tempo, empresas que hoje estão posicionadas como líderes de mercado sabem que chegar ao topo é difícil, mas manter-se lá é uma tarefa ainda mais difícil; por isso, não podem abrir mão de investir no desenvolvimento de pessoas, que dá sustentabilidade aos negócios da organização. Isso é o que alguns autores denominam “efeito Tostines”.

Nesse contexto, o desenvolvimento está relacionado tanto ao crescimento como à manutenção da organização na posição de liderança de seus mercados. Para considerar um profissional como plenamente desenvolvido se faz necessário identificar as características que delineiam o perfil desse profissional. Encontrar um profissional plenamente desenvolvido provavelmente não é possível, pois não existe perfeição humana, mas pode-se estabelecer um perfil ideal a ser utilizado para nortear as ações de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Perfil do Profissional bem Desenvolvido

A partir de duas décadas de pesquisas e de prática em projetos de gestão de pessoas, Najjar considera que o perfil do profissional plenamente desenvolvido é composto dos seguintes fatores:⁴

- *Formação*: compreende a educação formal, como graduação, especializações e cursos realizados no decorrer da vida e que contribuem, principalmente, para a aquisição de conhecimentos.
- *Experiência*: é a parte prática, são as vivências pelas quais um indivíduo teve a oportunidade de passar, que se referem tanto a questões profissionais (p. ex., situações de pressão e estresse, sucessos e fracassos profissionais e a evolução da carreira) quanto familiares (p. ex., constituição de família, nascimento de um filho e os relacionamentos sociais). Essas vivências reforçam a formação das competências e valores do indivíduo.
- *Riqueza de contatos pessoais*: também chamada de *network*, são os contatos, amigos e relacionamentos sólidos construídos durante a vida. Está diretamente ligada a questões como caráter, ética e respeito, que dão sustentação a uma rede de contatos consistente e confiável.
- *Perfil educador e pesquisador*: está relacionado à capacidade de buscar constantemente novos conhecimentos e, principalmente, à predisposição para transmitir seus conhecimentos e experiências, sem receio de perder o poder pelo compartilhamento de informações.

- *Conhecimento de culturas diversas*: significa conhecer e principalmente respeitar as diferenças culturais, buscando aprender com a diversidade.

Em resumo, o profissional plenamente desenvolvido pode ser delineado como:

uma pessoa com boa formação, experiente, que está sempre aberta para novos aprendizados e para compartilhar aquilo que sabe, constrói amizades e vínculos fortes com quem se relaciona, tem uma postura de respeito para com aqueles diferentes de si e é ponto de referência para arbitrar questões quando há conflitos ou controvérsias.⁵

Para as organizações, a chave para enfrentar os tempos de turbulência está em ter pessoas preparadas e plenamente desenvolvidas, que possam contribuir para nortear os caminhos da organização nesta era de incertezas.

Dilemas para se Investir em Desenvolvimento de Pessoas

O mercado e as relações de trabalho mudaram muito nos últimos anos. No passado, quando alguém ingressava em uma empresa, tinha quase certeza de que, se fosse funcionário dedicado, realizasse um bom trabalho e apresentasse bons resultados, iria se aposentar nessa mesma empresa, provavelmente com evolução na carreira, ocupando um cargo de maior importância. Nos tempos atuais, em que a concorrência foi acirrada pela abertura de mercados e as fusões e aquisições entre empresas tornaram-se cada vez mais comuns, as organizações tiveram de se adaptar através de reengenharia e redução de estrutura, que muitas vezes significou demissões em massa. Por isso, é muito difícil para um colaborador ter uma carreira estável dentro de uma empresa.

Essas mudanças têm diversas implicações nas relações de trabalho, e uma delas refere-se à disposição das empresas em investir nos processos de desenvolvimento de pessoal. Eis o dilema em que algumas organizações se encontram atualmente:

Quando se investem quantias significativas no desenvolvimento dos funcionários corre-se o risco de perder o investimento realizado quando o funcionário pede demissão da empresa; uma alternativa é não investir em desenvolvimento e aí se corre o risco de esses funcionários permanecerem para sempre na organização.⁶

A resposta para esse dilema passa pela análise de algumas questões do cenário econômico e organizacional atual e seus desafios, com destaque para:

- *Internacionalização*: diversas empresas brasileiras como, por exemplo, Odebrecht, Gerdau, AmBev, Embraer, Natura e Votorantim, são multinacionais com filiais e atuação em diversos países. Faz parte da estratégia dessas organizações desenvolver funcionários que são enviados para missões no exterior. Mas, antes, esses profissionais precisam ser preparados através de programas de desenvolvimento, como: aprendizagem de idiomas, experiência internacional através de viagens e cursos no exterior, desenvolvimento de habilidades de relacionamento, vivência e aconselhamento com profissionais mais experientes.
- *Novos concorrentes*: a globalização é uma realidade e, com o advento da internet, o concorrente pode estar tanto na esquina ao lado quanto numa fábrica no interior da Malásia, vendendo para

seu cliente através de um *site* próprio e realizando a entrega através de alguma das diversas empresas especializadas em logística. Para enfrentar os novos concorrentes, o diferencial pode estar nas pessoas, pois é através delas que são gerados produtos inovadores, ideias para melhoria de processo, aperfeiçoamento nos processos de gestão da qualidade, dentre outras. Assim, a função desenvolvimento pode contribuir de forma significativa através de atividades que estimulem a criatividade e a inovação nas pessoas.

- *Mudanças*: nos tempos atuais, a única variável constante é a mudança. Por isso, como a função desenvolvimento pode contribuir para que os funcionários e, conseqüentemente, as organizações possam superar os desafios das mudanças? A primeira forma é através do treinamento nas novas tecnologias e nos novos processos, ou seja, capacitar as pessoas para que elas possam reduzir suas resistências a partir do conhecimento que adquirem sobre o “novo”. Outra forma é o desenvolvimento comportamental, que visa criar um modelo mental nas pessoas mais apropriado para abertura a novas ideias e às inovações.

Retornando ao dilema, as empresas, para sobreviverem e prosperarem nesse contexto econômico e social em que estão inseridas, com crescente internacionalização, novos concorrentes e mudanças frequentes, não podem abrir mão de investir em desenvolvimento, buscando capacitar seus profissionais para enfrentar esses e outros desafios. Quanto ao risco de perder essas pessoas para outras empresas, é importante compreender que isso faz parte do jogo, pois a mesma empresa que perde um funcionário para o concorrente também contrata funcionários que foram treinados e desenvolvidos por outras empresas. Além do mais, essa rotatividade de pessoal, quando ocorre na medida certa, está inserida em um processo saudável de oxigenação e renovação da organização.

Na verdade, o risco maior que as organizações correm é quando não investem no desenvolvimento de seus funcionários e eles permanecem na empresa até se aposentar, isso sim pode estar comprometendo os resultados, a competitividade e a sustentabilidade da organização.

A ZetaX é uma empresa brasileira de grande porte que atua nos ramos de instrumentação e equipamentos eletrônicos e tem como principais clientes a indústria petrolífera e fábricas de papel. Dominando boa parte do mercado brasileiro, ela vem enfrentando nos últimos anos alguns desafios importantes, sendo os principais a entrada de novos concorrentes, que diminuíram sua participação de mercado, a necessidade de expansão para outros países, visando ganhar novos mercados, e a necessidade de agilizar o desenvolvimento de novos produtos, visando retomar a participação no mercado brasileiro. Com a aposentadoria de seu presidente, a ZetaX está buscando um novo profissional para ocupar a presidência e assumir esses desafios.

O perfil profissional de um executivo sênior que possa ocupar a presidência da ZetaX, ou seja, as capacidades e competências que um candidato deve possuir para ter a capacidade de ajudar a ZetaX a enfrentar esses desafios, pode ser assim descrito:

Profissional com sólida formação acadêmica, preferencialmente em engenharia, além de ter diversos cursos de especialização em gestão de negócios. Com experiência mínima de seis anos como executivo nº 1 em empresa de médio ou grande porte e vivência expressiva nas áreas de marketing, desenvolvimento de produtos e produção. Experiência internacional é bem-vinda e é indispensável fluência em inglês e espanhol. Deve, também, ter bom trânsito com órgãos públicos de fomento a financiamentos e incentivo à exportação, tais como BNDES e Proex. Complementam o perfil a capacidade para formação de novos líderes e a tomada de decisões estratégicas.⁷

Esse perfil de um executivo sênior é bastante semelhante ao de um profissional plenamente desenvolvido, e isso demonstra que a função desenvolvimento tem um papel estratégico dentro das organizações.

Instrumentos para o Desenvolvimento de Pessoas

As organizações podem empreender diversas ações para estimular o desenvolvimento de seus funcionários, sendo que muitas delas são dependentes de outras para atingir seus objetivos. Dessa forma, o desenvolvimento de pessoas é um processo integrado que utiliza diversas ferramentas visando desenvolver os funcionários não somente para suas atividades atuais, mas prepará-los para desafios futuros.

A Figura 9.1 mostra algumas das ferramentas que são utilizadas para o desenvolvimento de pessoas. São elas: *coaching*, gestão de carreira, rotação de funções, responsabilidade social, o próprio treinamento em si, *feedback*, gestão do desempenho, *mentoring* e programa de *trainee*. Cabe salientar que cada uma tem suas características e aplicabilidade específica, que serão apresentadas a seguir.

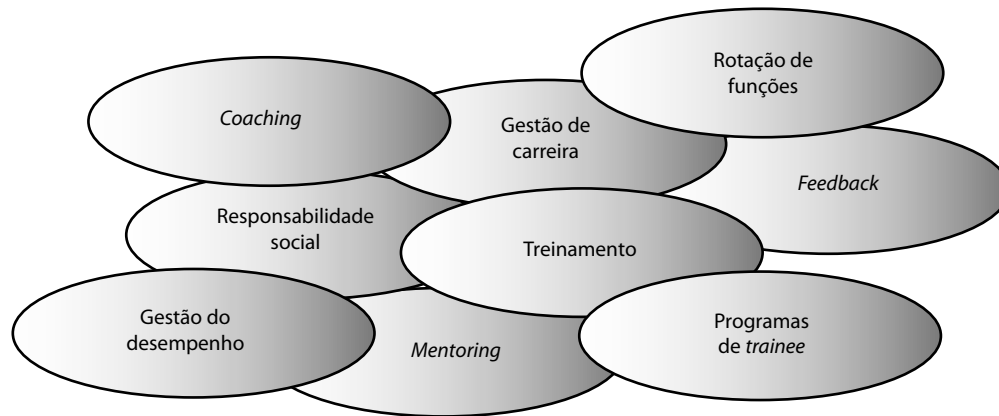


Figura 9.1 Instrumentos de desenvolvimento de pessoal.

Treinamento

Na evolução natural da carreira, um profissional que ascenda na estrutura de uma organização terá na capacidade de liderança e gestão de pessoas um dos maiores desafios para atingir o sucesso. Existem diversos tipos de treinamento que têm como objetivo preparar os gerentes para liderar e realizar a gestão de pessoas. Para exemplificar, apresentamos duas teorias que são utilizadas em todo o mundo: grade gerencial e liderança situacional.

Grade Gerencial

Dois estudiosos, Blake e Mouton, utilizando-se de conhecimentos das ciências comportamentais, desenvolveram o *Grid Gerencial*,⁸ que apresenta uma estrutura para se compreender o processo de liderança. Esse estudo contempla cinco estilos diferentes de liderança, tendo como pano de fundo a preocupação com a produção (tarefa) e a preocupação com as pessoas (relacionamento). Por isso, a grade gerencial é formada por dois eixos:

- vertical: preocupação com as pessoas
- horizontal; preocupação com a produção

Os eixos são divididos em uma escala de nove pontos, o que resulta em 81 estilos de liderança, conforme ilustra a Figura 9.2. Os cinco estilos de liderança característicos da grade gerencial são descritos a seguir:

- Estilo 1.1 — empobrecido: verifica-se a combinação de preocupação mínima com as pessoas com baixa ênfase na produção.
- Estilo 1.9 — *country Club*: demonstra grande preocupação com as pessoas e baixa ênfase na produção. Esse estilo pressupõe cuidadosa atenção às necessidades de relacionamentos, produzindo uma esfera amigável e um ritmo de trabalho confortável.
- Estilo 9.1 — tarefa: dá ênfase à autoridade e à obediência. A preocupação com as pessoas é mínima, enquanto a preocupação com a produção é máxima.

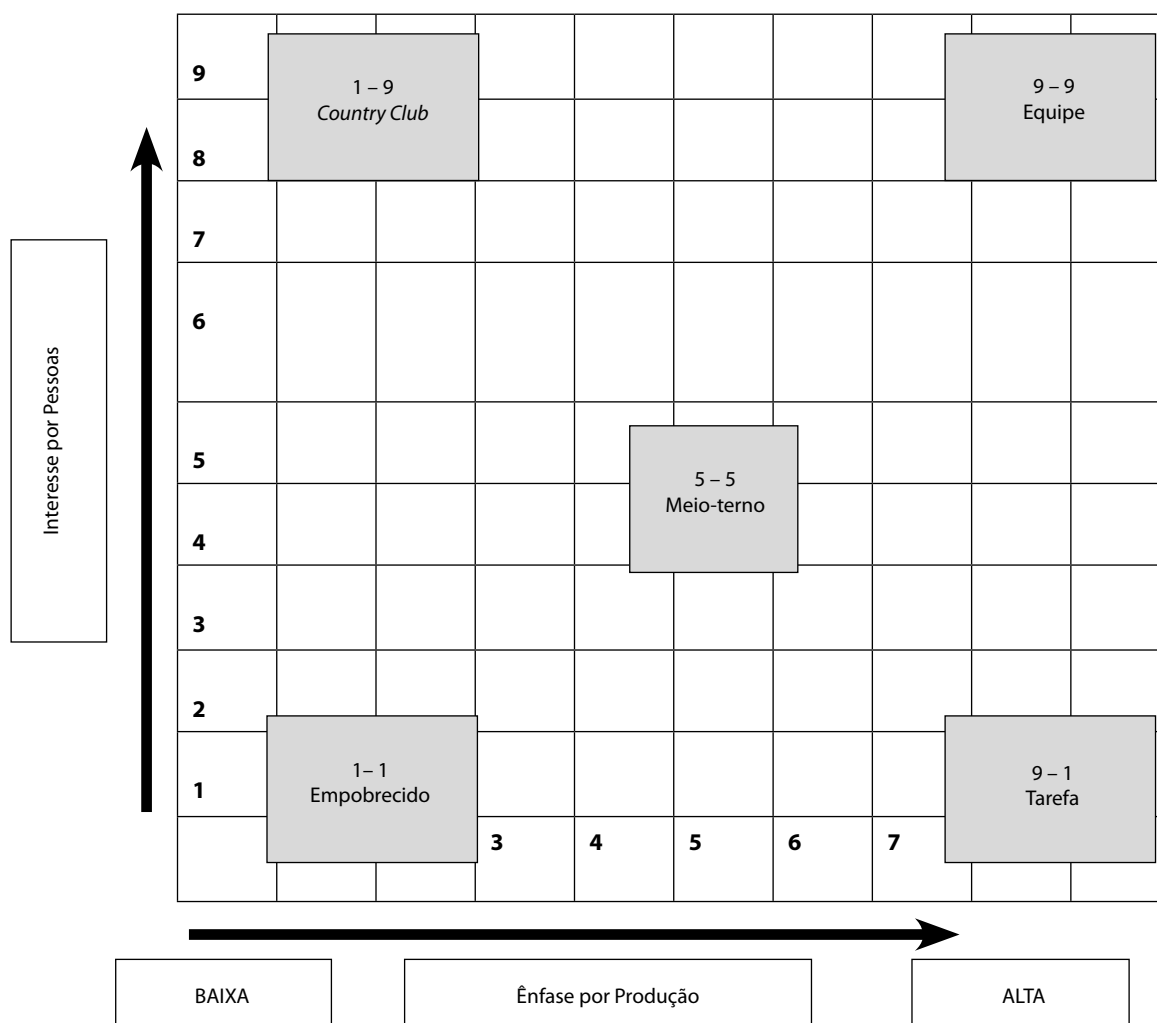


Figura 9.2 Grade gerencial.

Fonte: BLAKE e MOUTON (2000).

- Estilo 9.9 — equipe: é considerado pelos autores da grade gerencial como modelo de excelência, considerando que produz um ambiente de confiança e respeito entre as pessoas, sem perder o foco dos objetivos organizacionais, aumentando os níveis de envolvimento e comprometimento.
- Estilo 5.5 — meio-termo: pressupõe o alcance do desempenho adequado da organização por meio do equilíbrio entre a necessidade do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório.

O modelo de Blake e Mouton, através de exercícios padronizados, realiza o diagnóstico do estilo gerencial de cada indivíduo. A partir desse perfil, o profissional identifica seu estilo de liderança e pode estabelecer um plano de ação visando conjugar tanto os fatores pessoais quanto os fatores de produção para obter maior eficiência no processo de liderança, que é atingir o estilo 9.9, considerado pelos autores como nível de excelência. Esse caminhar representa um processo de desenvolvimento do indivíduo.

Liderança Situacional

Esse modelo foi desenvolvido por Hersey e Blanchard, e foi incorporado aos programas de treinamento de liderança de diversas organizações. Essa teoria tem como foco os liderados; assim sendo, a liderança bem-sucedida é definida pela escolha do estilo adequado ao nível de habilidade/capacidade dos liderados.⁹ A liderança situacional considera a relação líder-liderado como sendo parecida com a relação de pais e filhos.¹⁰ Da mesma forma que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos assim que estes se tornam mais maduros e responsáveis, o mesmo deve ser feito pelo líder. Hersey e Blanchard identificaram quatro comportamentos específicos de líderes, do mais diretivo ao mais liberal. O estilo de liderança que o líder deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade da pessoa que deseja influenciar.

Os estudos de Hersey e Blanchard evidenciam que não existe um estilo de liderança ideal. Quanto mais os líderes puderem adaptar seus comportamentos às circunstâncias com as quais estão convivendo, maior será seu poder de influenciar. Outro fator determinante do comportamento do líder é o liderado, pois não existem líderes sem que haja seguidores. Na liderança situacional, a prontidão do seguidor é definida conforme a intensidade com que ele está demonstrando sua disposição para executar uma tarefa específica.

Esses dois exemplos de teorias de liderança demonstram como a função treinamento pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas nas organizações, mas esses não são os únicos; diversas outras atividades de treinamento como, por exemplo, análise de problema e tomada de decisão, negociação, criatividade, trabalho em equipe e outros, têm também um papel importante nesse processo.

Gestão do Desempenho

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais versáteis que os gerentes dispõem para o desenvolvimento de pessoas. Ela serve a diversos propósitos, com benefícios tanto para os funcionários como para a empresa, dentre os quais pode-se destacar:

1. Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente com o seu superior imediato o desempenho e os padrões de desempenho (*feedback* entre as chefias e funcionários).
2. Fornecer ao supervisor e ao avaliado a oportunidade de identificar os pontos fortes e os que necessitam de desenvolvimento.

3. Permitir ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho.
4. Estabelecer possibilidades de desenvolvimento de carreira do funcionário.
5. Permitir o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho pode se basear em atitudes, comportamentos, competências (p. ex., comunicação, liderança, capacidade para trabalhar em equipe), resultados (p. ex., receita de vendas, volume de produção, nível de absenteísmo) ou uma mescla desses itens. Dentre os diversos processos de avaliação, destacam-se dois que são os mais utilizados pelas organizações:

Avaliação Chefe–Subordinado (Top-Down)

A avaliação de desempenho é realizada pelo superior hierárquico do funcionário. O avaliado faz uma autoavaliação e, posteriormente, se reúne com sua hierarquia para debater seu desempenho.

Avaliação de 360 Graus

Destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de diversos ângulos: superior hierárquico, clientes internos, subordinados e outros. Esse sistema combina mais informações do que uma avaliação de desempenho comum, por isso diversas empresas têm adotado esse sistema.

Coaching e Mentoring

Tradicionalmente, o *coaching* tem sido associado ao esporte. Todo atleta de ponta tem um *coach* (treinador). Nos últimos anos, esse conceito foi apropriado pelas organizações. Agora, é bastante comum que uma organização procure um *coach* para ajudar um funcionário de destaque a alcançar suas metas, através de orientação e assessoramento ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Assim sendo, os *coaches* ajudam as pessoas a se tornarem mais do que acham que podem ser, ou seja, um *coach* ajuda uma pessoa a expandir uma aptidão, aumentar o desempenho ou até mudar a forma como pensa.¹¹

O *coach* é uma pessoa externa à organização contratada para prestar esse tipo de serviço, e seu perfil exige ampla experiência profissional e de vida, e capacidade para exercer esse tipo de atividade. De forma semelhante ao *coaching*, o *mentoring* é realizado por um profissional com grande experiência, que dá conselhos e atua como modelo. O que o diferencia do *coaching* é que ele é realizado por um funcionário da própria organização.

Responsabilidade Social

Anualmente, a sucursal brasileira da Deloitte Touche Tomatsu, maior empresa de consultoria do país, estimula seus funcionários a dedicarem um dia de trabalho para realizar serviços para a comunidade, que pode ser desde doar sangue ou ajudar na pintura de uma creche, em um bairro carente, até realizar palestras de orientação profissional para jovens da rede de ensino público. Longe de ser uma ação isolada, esse tipo de atividade tem sido cada vez mais estimulado pelas organizações. Para exemplificar, nos

Estados Unidos um terço da força de trabalho dedica mais de três horas semanais a trabalhos voluntários fora do local de trabalho.¹²

O que as organizações já perceberam é que, ao participarem de atividades de responsabilidade social, os funcionários passam a ter maior compreensão da sociedade em que vivem, dos seus problemas e das possíveis soluções. Nesse sentido, é possível contribuir não só para o desenvolvimento profissional mas também para o desenvolvimento do caráter e da participação do cidadão, visando construir uma sociedade menos desigual.

Gestão de Carreira

Poucos aspectos relacionados com as atividades de gestão de pessoas mudaram tanto nas últimas décadas quanto o papel das empresas na carreira de seus funcionários. Esse papel passou do paternalismo — quando a organização assumia praticamente todas as responsabilidades pela carreira de seus funcionários — a uma forma de apoio para que as pessoas assumissem a responsabilidade pelo próprio futuro.

Dentre os motivos para essa mudança, podem se destacar as incertezas de hoje, que limitam as organizações em prever necessidades de pessoal, e o achatamento das estruturas organizacionais, que reduziram as oportunidades de promoção. Como consequência, o planejamento de carreira é algo feito cada vez mais individualmente pelos funcionários, e não pela organização. Tornou-se responsabilidade do funcionário manter atualizados seus conhecimentos, suas habilidades e suas capacitações, e preparar-se para as futuras tarefas.¹³

Feedback

Em uma tradução literal, a palavra *feedback* tem o significado de “retorno”. Esse retorno pode contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento pessoal e profissional. Pode se dar *feedback* sobre o desempenho e os resultados de um funcionário, sua atuação em um projeto específico, sua forma de se relacionar com outras pessoas, seu estilo de liderança, seu modelo mental de tomada de decisão, entre outros. O *feedback* é uma ferramenta poderosa, mas nas organizações a maioria dos gestores prefere ignorar essa responsabilidade.

Qual é o motivo dessa resistência? Parece haver pelo menos três razões. Primeiro, os administradores se sentem desconfortáveis em discutir o desempenho fraco diretamente com o subordinado. Como quase todo funcionário pode apresentar resistência à melhoria em algumas áreas, os administradores temem o confronto quando apresentam um *feedback* negativo. Segundo, muitos funcionários se mostram defensivos quando seus pontos fracos são apontados. Em vez de aceitarem o *feedback* como construtivo e base para a melhoria do desempenho, alguns funcionários desafiam a avaliação, criticando o administrador ou colocando a culpa em outra pessoa. Por último: os funcionários tendem a superestimar seu próprio desempenho. Assim, mesmo diante de uma boa avaliação, os funcionários não a consideram suficientemente boa.¹⁴

O grande desafio das organizações é incorporarem ao seu cotidiano o processo de *feedback*, que é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento das pessoas. A resistência ou dificuldade natural pode ser quebrada através de treinamentos que expliquem e estimulem o uso do *feedback* no ambiente de trabalho.

Programas de *Trainee*

Um dos objetivos principais dos programas de *trainees* é o desenvolvimento de lideranças que irão assumir posições executivas no longo prazo na organização. Isso se dá através da atração de indivíduos de alto potencial recém-formados do ensino superior para a formação de um banco de talentos.

Após a contratação, os *trainees* são submetidos a programas de treinamento de longa duração, com ênfase nos principais processos organizacionais (finanças, marketing, recursos humanos, produtos etc.) e no desenvolvimento comportamental (liderança, comunicação, tomada de decisão, criatividade, trabalho em equipe etc.), bastante diferentes dos programas de estágio que as empresas oferecem. Veja as principais diferenças entre essas duas modalidades na Tabela 9.1. Os *trainees* contam também com a ajuda de um mentor, que os auxilia na orientação da carreira através de conselhos pessoais e profissionais, e até mesmo protege sua ascensão dentro da empresa.

Ao término de um período de aproximadamente um ano, assumem responsabilidades dentro de sua área de especialização e, então, passam a participar do processo normal de evolução de carreira de uma organização, com o diferencial de terem recebido alta carga de investimentos em programas de desenvolvimento.

Tabela 9.1 Diferenças entre Programas de Estágio e de *Trainee*

Objetivos do Estágio	Objetivos do <i>Trainee</i>
Permitir aos estudantes que entrem em contato com o mercado de trabalho e apliquem, na prática, os conhecimentos adquiridos na universidade	Identificar profissionais recém-formados, com no máximo dois anos de formação, com perfil diferenciado no mercado, que apresentem características técnicas e comportamentais de alta <i>performance</i>
Fornecer condições para o desenvolvimento acadêmico-profissional e pessoal, possibilitando que se coloquem em prática os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos na instituição de ensino	Proporcionar um ambiente organizacional facilitador onde profissionais experientes da organização possam trocar experiências com os recém-formados
Possibilitar a realimentação de seu quadro de colaboradores, treinados e qualificados, compatíveis com as necessidades organizacionais e exigências do mercado de trabalho	Projetar a imagem da organização, potencializando nossa capacidade de atrair novos talentos no mercado
O programa de estágio é uma ótima ferramenta para a "oxigenação" da companhia através da identificação e valorização de profissionais diferenciados	Desenvolver e capacitar jovens recém-formados, ampliando sua visão de negócio para atuação na organização. Preparar profissionais que possam assumir funções até então supridas pelo mercado, renovando e "oxigenando" a organização
Proporcionar um ambiente organizacional que possibilite ao estagiário visualizar e entender com clareza a realidade do seu futuro profissional	

Rotação de Cargos

Também denominado *Job Rotation*, significa a movimentação das pessoas em várias posições nas organizações, no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos, atitudes e capacidades. A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória para uma posição mais complexa (p. ex., substituir a chefia durante suas férias). A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma

complexidade (p. ex., sair temporariamente da função treinamento e trabalhar em cargos e salários por seis meses ou atuar em recrutamento e seleção).

A rotação de cargos representa uma excelente medida para ampliar a exposição das pessoas às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias, ao mesmo tempo que proporciona oportunidades para uma avaliação mais ampla e confiável do funcionário. Como se pode perceber, o desenvolvimento de pessoas é muito mais que treinar o indivíduo para que ele execute suas tarefas e atividades profissionais; na verdade, significa dotá-lo de capacidade crítica, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente em que vive. Para isso existem diversas ferramentas que, se trabalhadas de forma integrada, podem prestar grande contribuição para o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Essa situação empresarial enriquece muito o que foi discutido até aqui; leia-a e analise-a com atenção.

As Drogarias MaxShop experimentaram nos últimos cinco anos um crescimento vertiginoso, aumentando de quatro para 23 lojas, e atualmente está presente em mais de oito municípios do estado do Rio de Janeiro. Com esse aumento de filiais, muitas mudanças tiveram de ser feitas como, por exemplo, a ampliação do setor financeiro, que dá suporte às funções de crédito, faz a gestão dos investimentos, controla os custos, bem como administra um cartão próprio da MaxShop.

O setor de logística se modernizou, ao incorporar um novo armazém, e adquiriu dois novos *softwares* que auxiliam na gestão de estoques e nos processos de compras de mercadorias. O antigo setor de vendas teve suas atividades ampliadas, passando a se denominar setor de marketing, incorporando novas funções, como prospecção de novos mercados, propaganda e promoções.

A área de recursos humanos também apresentou mudanças significativas: saiu do modelo clássico de departamento de pessoal e criou uma nova estrutura, com profissionais que cuidam de recrutamento, seleção, salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento. A empresa tem respondido bem aos desafios apresentados pelo mercado, sua receita e seus lucros têm aumentado ano após ano, a imagem da empresa está bem consolidada junto aos seus clientes, e a MaxShop tem se destacado pela criação de novos serviços.

Mas Antônio de Pádua, seu fundador e proprietário, está preocupado com algumas questões relacionadas aos gestores da empresa: sua equipe gerencial é formada principalmente por antigos colaboradores, que trabalham na MaxShop desde sua fundação, e nos quais ele tem grande confiança. Mas, com o crescimento da organização e o aumento da complexidade dos negócios, ele percebe que muitos de seus gerentes não estão preparados para assumir alguns desafios como, por exemplo, realizar eficazmente a gestão das pessoas, visando aumentar sua motivação e produtividade; o processo decisório está se tornando também mais complexo, com uma infinidade de variáveis, o que tem tornado mais lentas as decisões da empresa; além disso, alguns gestores têm confundido bom clima de trabalho com proteção a determinados subordinados, o que tem contribuído para uma piora no ambiente da empresa.

Um consultor foi designado para avaliar a situação e propor medidas que auxiliem o proprietário e os gestores. O consultor da Drogaria MaxShop deverá avaliar, entre outros, os seguintes pontos:

- Que fatores contribuíram para que a MaxShop, apesar de seu grande crescimento, viesse a ter esses problemas com seus gestores?
- Que sugestões podem ser apresentadas para Antônio de Pádua enfrentar esses problemas?

Uma palavra-chave que pode ajudar a compreender os problemas que Antônio de Pádua identificou nos gestores da MaxShop é a mudança; no caso das Drogarias MaxShop, a mudança foi o crescimento

acelerado que trouxe novos e maiores desafios para os seus gestores.. Pádua confia em seus gestores, são pessoas que apresentaram bom desempenho no passado, além de terem demonstrado possuir uma característica fundamental na gestão de negócios, que é a confiança. Mas essas qualidades não são suficientes para superar a complexidade atual de gerir uma empresa com 23 filiais e atuando em localidades diferentes. É preciso desenvolver a capacidade de liderança e gerenciamento, aprimorar o processo de tomada de decisão, planejar adequadamente os recursos humanos através da gestão de carreiras, dentre outros.

Algumas sugestões viáveis para Antônio de Pádua é realizar programas de desenvolvimento de liderança, estruturar um processo de planejamento de gestão de carreiras, realizar treinamentos para aprimorar o processo de análise de problemas e tomada de decisão, desenvolver programas para contratar jovens universitários com perfil para funções de liderança. De forma alternativa, pode ser interessante contratar um gestor experiente do mercado, que pudesse trazer novas ideias e, ao mesmo tempo, atuar como mentor dos gestores da MaxShop.

Tendo em vista a importância do desenvolvimento de carreira desde o início da vida profissional, um olhar mais aprofundado será lançado sobre esse tema porque todo recém-formado deve desde já aproveitar essa ferramenta para alavancar sua vida profissional.

Desenvolvimento de Carreira: Elaboração e Avaliação

No que se refere aos programas de desenvolvimento de carreira, destacamos que em diferentes pontos as regras básicas para gerenciar pessoas estão mudando radicalmente no mundo profissional, visto que empresas com estruturas menos hierárquicas apresentam menos vagas para promoção. Portanto, os indivíduos devem procurar oportunidades de progresso fora da empresa. Ao mesmo tempo, a concorrência mais acirrada por talentos significa que alguns serão atraídos para trabalhar em outras empresas.¹⁵

Os programas de desenvolvimento de carreira com maior ênfase no indivíduo introduzem um aspecto personalizado no processo. Uma abordagem comum para estabelecer um programa de desenvolvimento de carreira é integrá-lo com as funções e estruturas de gestão de pessoas existentes na organização. Ao planejar carreiras, por exemplo, os funcionários precisam de informações da empresa, como planejamento estratégico, previsões, planos de sucessão e levantamentos de habilidades.

Do mesmo modo, à medida que obtêm informações e as usam no planejamento de carreira, os funcionários precisam saber as possibilidades de fazer carreira dentro da empresa e como a gerência vê o desempenho deles. As metas de gestão de pessoas se relacionam com alguns dos aspectos essenciais do processo de gestão de carreira.¹⁶

O gestor de pessoas deve associar as necessidades individuais e da empresa para estabelecer o planejamento de carreira. Nesse caso ele deve:

Identificar as oportunidades e os requisitos de carreira

Meta: associação

- Incentivar a responsabilidade do funcionário pela sua carreira
- Criar um contexto de suporte
- Comunicar à direção da empresa
- Estabelecer a definição e o planejamento de metas mútuas

Oportunidades e requisitos

- Identificar as futuras competências necessárias

- Estabelecer progressos de cargo/trajetórias de carreira
- Equilibrar promoções, transferências, saídas etc.
- Estabelecer trajetórias de carreira em Y

Medir o potencial do funcionário

- Medir competências (avaliações)
- Estabelecer inventários de talentos
- Estabelecer planos de sucessão
- Usar centros de avaliação

Instituir carreira — iniciativas de desenvolvimento

Iniciativas de desenvolvimento de carreira

- Fornecer livros de exercícios e *workshops*
- Fornecer aconselhamento de carreira
- Fornecer treinamento de carreira autogerenciado
- Dar *feedback* de desenvolvimento
- Fornecer orientação

O Papel do Funcionário

Nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. Cabe a cada indivíduo identificar seus conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores, e buscar informações sobre opções de carreira para estabelecer metas e desenvolver planos de carreira. Os gerentes devem estimular os funcionários a assumir a responsabilidade por sua carreira, oferecendo a assistência contínua na forma de *feedback* do desempenho do indivíduo e tornando disponíveis informações sobre a empresa, sobre o cargo e sobre as oportunidades de carreira que possam ser de interesse.

A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos, e deve fornecer suporte para a autoavaliação, o treinamento e o desenvolvimento do funcionário. O progresso significativo da carreira pode ocorrer quando a iniciativa individual combinar com as oportunidades dadas pela empresa.

Os programas de desenvolvimento de carreira beneficiam os gerentes dando-lhes mais habilidades para gerenciar a própria carreira. Esses programas promovem retenção dos funcionários de valor, entendimento sobre a empresa e reputação de ser uma organização que se preocupa com o desenvolvimento de pessoas. Como acontece com outros programas de gestão de pessoas, a inauguração de um programa de desenvolvimento de carreira baseia-se também nas necessidades da empresa.

A avaliação das necessidades deve seguir uma série de abordagens (pesquisas, discussões de grupo informais, entrevistas etc.) e envolver pessoal de grupos diferentes, como novos funcionários, gerentes, funcionários que não estão progredindo e funcionários técnicos e profissionais. Identificar as necessidades e problemas desses grupos assinala o ponto de partida para os esforços de desenvolvimento de carreira na empresa.

Direcionando sua Carreira

O novo pacto entre empregadores e empregados transfere da organização para o funcionário a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira. Que papel as organizações devem desempenhar no desenvolvimento da carreira de um funcionário? O papel da administração no desenvolvimento da

carreira passou por mudanças significativas. Passou do paternalismo — no qual a organização assumia a responsabilidade pelo controle das carreiras de seus funcionários — para o apoio a que os indivíduos assumam responsabilidade pessoal por seu futuro.¹⁷ Os programas de desenvolvimento de carreira também beneficiam os gerentes, dando-lhes mais habilidades para gerenciar a própria carreira.

Durante grande parte do século XX, as empresas recrutaram trabalhadores jovens com a intenção de que passassem toda a sua carreira na mesma organização. Os empregadores forneceriam o treinamento e as oportunidades; os empregados responderiam pela demonstração de lealdade e esforço no trabalho. No entanto, uma grande incerteza limita hoje a capacidade das organizações de prever com precisão as necessidades futuras. Tornou-se responsabilidade dos funcionários manter atualizadas suas aptidões, habilidades e conhecimento, e preparar-se para as tarefas futuras. Qual a eventual responsabilidade da administração no desenvolvimento da carreira segundo essas novas regras?

O programa de desenvolvimento de carreira da Companhia Petrolífera Amoco, por exemplo, é um modelo para as empresas modernas. Ele é concebido em torno da autoconfiança do funcionário, ajudando-o a refletir sobre sua capacidade no mercado, tanto dentro como fora da empresa. Todos os trabalhadores são incentivados a participar de uma apresentação do programa de quatro horas, e de um dia inteiro de sessões de autoavaliação e autodesenvolvimento. A essência de um programa de desenvolvimento progressivo de carreira está baseada no fornecimento de apoio para os funcionários aprimorarem continuamente suas aptidões, habilidades e conhecimento. Esse apoio inclui:

- *comunicação clara dos objetivos e estratégias futuras da organização* — quando as pessoas sabem para onde a organização caminha, são mais capazes de desenvolver um plano pessoal para participar desse futuro;
- *criação de oportunidades de crescimento* — os funcionários devem dispor da oportunidade de obter experiências de trabalho novas, interessantes e profissionalmente desafiadoras;
- *concessão de assistência financeira* — a organização deve oferecer reembolso de despesas com educação para ajudar os funcionários a se manterem atualizados;
- *concessão de tempo para os funcionários aprenderem* — as organizações devem ser generosas na concessão de licenças remuneradas para treinamento fora do local de trabalho. Além disso, as cargas de trabalho não devem ser excessivas, a ponto de impedir que os funcionários disponham de tempo para cultivar novas aptidões, habilidades e conhecimento.

Estágios do Desenvolvimento de Carreira

Há várias formas de uma empresa contribuir para o desenvolvimento de carreira de um funcionário e, ao mesmo tempo, atender suas necessidades de gestão de pessoas. A empresa pode certamente ser uma força positiva no processo de desenvolvimento, mas a responsabilidade primária para o crescimento de carreira pessoal ainda é do indivíduo. Este deve conhecer os estágios do desenvolvimento de carreira e atuar no sentido de tirar o máximo proveito dele.

Um modelo que descreve esses estágios pode apresentar-se assim:¹⁸

- *estágio 1* — preparação para o trabalho (idade 0/18): Desenvolve-se a autoimagem ocupacional, avaliam-se ocupações alternativas, desenvolve-se a escolha da ocupação inicial, persegue-se a educação necessária;

- *estágio 2* — ingresso na empresa (idade: 18/25): obtêm-se oferta(s) de emprego da(s) empresa(s) desejada(s), seleciona-se o cargo adequado com base em informações completas e exatas;
- *estágio 3* — início de carreira (idade: 25/40): aprende-se o trabalho, aprendem-se regras e normas da empresa, encaixa-se na ocupação e na empresa escolhidas, desenvolve-se competência, perseguem-se metas;
- *estágio 4* — meio de carreira (idade: 40/55): reavalia-se o início de carreira e as primeiras metas na fase adulta, reafirmam-se ou modificam-se metas, fazem-se escolhas adequadas para os anos da meia-idade, continua-se produtivo;
- *estágio 5* — final de carreira (idade: 55 /60 — aposentadoria): permanece-se produtivo no trabalho, mantém-se a autoestima, prepara-se para a aposentadoria.

Todo profissional deve ter em mente que os conhecimentos, habilidades, capacidades e aptidões, assim como aspirações de carreira, mudam à medida que o indivíduo amadurece. Embora o trabalho de indivíduos em diferentes ocupações varie significativamente, os desafios e as frustrações que eles enfrentam no mesmo estágio em sua carreira são notavelmente semelhantes.

Resumo do Capítulo

O desenvolvimento de pessoas e outros pontos relevantes desse assunto ajudam a melhorar o entendimento do papel da gestão estratégica de pessoas nas organizações, devendo ser considerado de modo favorável pelos gestores, independentemente dos seus custos e do tempo de implantação desses programas.

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/ou outras experiências.

O desenvolvimento está relacionado tanto ao crescimento como à manutenção da organização na posição de liderança de seus mercados. Por isso, é importante considerar o perfil dos profissionais bem desenvolvidos, incluindo formação, experiência, riqueza de contatos pessoais, perfil educador e pesquisador, e conhecimento de culturas diversas.

Um profissional plenamente desenvolvido é aquele com boa formação, experiente, que está sempre aberto para novos aprendizados e para compartilhar aquilo que sabe, constrói amizades e vínculos fortes com quem se relaciona, tem uma postura de respeito para com aqueles diferentes de si e é ponto de referência para arbitrar questões quando solicitado.

As principais ferramentas de desenvolvimento de pessoas utilizadas pelas organizações são *coaching*, rotação de funções, *mentoring*, treinamento, gestão de carreira, rotação de funções, planejamento de carreira, responsabilidade social e gestão de desempenho. Cada uma dessas ferramentas tem suas características e são aplicáveis a uma determinada situação.

O planejamento de carreira pode ser considerado como um processo composto de cinco fases: preparação para o trabalho, admissão na empresa, início de carreira, meio de carreira e final de carreira. Durante todo esse longo processo, o papel do indivíduo é de extrema importância, pois atualmente, mesmo durante a vida profissional, a empresa não tem sido mais tão paternalista como era antes.

Exercícios

1. O plano de carreira pode ser entendido como um processo composto de vários estágios ou fases. Seguindo o esquema adotado neste capítulo, trace um plano de carreira detalhado para você. Inclua o maior número possível de informações, como instrução necessária, tempo para alcance das metas, pessoas envolvidas, dificuldades a serem superadas, pontos positivos que podem contribuir para o atingimento do nível desejado etc.
2. Leia o caso abaixo e faça o que se pede.

Desenvolvimento gerencial¹⁹

Há aproximadamente um ano, a empresa completou o quinto e último ciclo de sessões de desenvolvimento gerencial, o qual, conforme previsto, teve duração de seis meses.

Na oportunidade, ao analisar as avaliações pós-treinamento daqueles que se submeteram ao programa, você, gerente de recursos humanos, se deu conta de que o seu *feeling* sobre três supervisores de produção estava correto.

Há tempos você vinha percebendo que esses profissionais relutavam em considerar e aceitar implementar as mudanças que os programas de desenvolvimento organizacional vinham sugerindo, ao mesmo tempo que as atitudes deles já estavam sendo criticadas pelos próprios colegas de trabalho.

O ambiente, naquela seção, começava a se deteriorar. Então, você, conhecedor que é da existência do "ciclo destrutivo" das organizações, imediatamente tomou providências para tentar solucionar a situação. Idealizou um programa de reuniões individuais com cada um dos supervisores e fixou como meta a correção dos comportamentos disfuncionais daqueles profissionais através da utilização da grade gerencial.

Você teve êxito com dois supervisores; o terceiro, porém, não quis entender os seus argumentos e afirmou categoricamente que não iria promover as mudanças que estavam sendo propostas pela empresa, pois as coisas sempre funcionaram bem da maneira antiga e ele não queria arriscar com novos métodos que não dominava.

Explique os argumentos e as técnicas utilizadas para influenciar os dois supervisores que aceitaram finalmente assumir o processo de mudança e se adaptar ao plano de desenvolvimento gerencial e que atitude você tomou com relação ao terceiro, que se negou a fazê-lo.

Atividade Extraclasse

Assista aos filmes a seguir, que se relacionam com o conteúdo estudado nestes últimos capítulos, e depois discuta com os colegas e o professor as suas impressões do filme e as cenas que melhor se relacionam com treinamento e desenvolvimento de pessoas.

- *Jamaica Abaixo de Zero*

Diretor: John Turteltaulb

Ideal para discutir o espírito de equipe, a construção de objetivos comuns e a interação dos membros do grupo.

- *Apollo 13*

Diretor: Ron Howard

A história provoca uma reflexão sobre o papel da liderança como fonte de motivação para as equipes.

Referências

- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S.A. *O grid gerencial III*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BOHLANDER, G.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.
- _____. *O papel dos recursos humanos no desenvolvimento de carreira*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- BOOG, G.E.M. (Coord.) *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2006. v. 1.
- BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

- BYHAM, W.C.; COX, J.Z. *O poder da energização: como melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- CARVALHO, G.; JEBAILI, P. Para onde caminha o RH. *Revista Melhor: Vida & Trabalho*. 2003. Disponível em: www.coge.com.br/principal/index2.php?sessao=noticias&cod_noticia=42. Acesso em: 2 out. 2006.
- CELINSKI, L. *Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- COVEY, S. Atrair e reter talentos, o novo desafio. *HSM Management*, n. 32, p. 30-36, maio/jun. 2002.
- DAVENPORT, T.O. *O capital humano: o que é que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FLANNERY, T.P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P.E. *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo: Futura, 1998.
- FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- FRANCO, S. *Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total*. 5. ed. São Paulo: Ática, 1999.
- GIL, A.C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HALL, R.H. *Organizações: cultura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HANDY, C. *Tempo de mudanças*. São Paulo: Saraiva, 1996.
- KATZENBACH, J.R. *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTOMURA, O. *O desafio maior em gestão*. Disponível em: www.amanakey.com.br. Acesso em: 16 mar. 2006.
- OLIVEIRA, M.A. *O novo mercado de trabalho: guia para iniciantes e sobreviventes*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.
- _____. *Pesquisas de clima interno*. São Paulo: Nobel, 1994.
- O'REILLY III, C.A.; PFEFFER, J. *Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Tradução Cristiana Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ROBBINS, S.P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).
- TOLEDO, F. *Recursos humanos e globalização*. São Paulo: FTA, 1996.
- VERGARA, S.C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIANNA, M.A.F. *Trabalhar para quê? A motivação profissional nas equipes realizadoras*. São Paulo: Gente, 1997.
- WEISS, D. *Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe*. São Paulo: Nobel, 1991.
- WOOD JR., T. (Coord.). *Gestão empresarial: fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

Notas

1. Este capítulo contou com a colaboração de André Ferreira.
2. Milkovich e Boudreau (2000).
3. HSM (2005).
4. Najjar (2002).
5. Vilas Boas *et al.* (2007).
6. Davenport (2001).
7. www.zeta-x.de
8. Blake e Mouton (2000).
9. Hersey e Blanchard (1986).
10. Robbins (2002).
11. Goldsmith (2003).
12. Heil *et al.* (2002).
13. Robbins (2003).
14. Robbins (2002).
15. Bohlander (2003).
16. Bohlander (2003).
17. Robbins (2003).
18. Bohlander (2004).
19. Adaptado de Marras (2000: 172)

Universidade Corporativa e *E-learning*¹

Este capítulo apresenta o contexto que influenciou as organizações a investirem em educação corporativa, o conceito de universidade corporativa, o avanço da educação a distância através do e-learning e sua utilização como ferramenta de educação corporativa. Além disso, o capítulo apresenta um exemplo prático de implantação de um projeto de universidade corporativa.

O Contexto das Mudanças

Quando um consumidor compra o pacote Office Professional, produzido pela Microsoft, que contém os *softwares* mais utilizados em todo o mundo, como a planilha eletrônica Excel, o editor de textos Word, o *software* de apresentação Power Point e o banco de dados Access, provavelmente irá desembolsar uma quantia próxima de R\$1.600,00. Em termos palpáveis, o consumidor está adquirindo uma embalagem, um manual de instrução e CDs, onde se encontram os *softwares*. O custo das matérias-primas envolvidas na elaboração desse produto não é superior a R\$10,00, o que representa um aumento no preço final de 16.000% em relação ao que se gastou com a matéria-prima para a sua elaboração. Pensando de forma análoga, para um carro que tenha o preço de R\$30.000,00 na concessionária, o custo de suas matérias-primas, como carroceria, bancos, motor, pneus, estofamento etc., está na faixa de R\$20.000,00, ou seja, o preço final do carro é, aproximadamente, 50% acima dos custos das matérias-primas.

Mas, por que há essa diferença tão grande entre o peso da matéria-prima no preço final desses dois produtos? A resposta é que estamos saindo de uma sociedade industrial, em que se valoriza o que é palpável, e estamos entrando em uma nova era, denominada por alguns pesquisadores de era do conhecimento. Nestes novos tempos, há o predomínio dos serviços, que são intangíveis, ou seja, são difíceis de mensurar e, em alguns casos, até de visualizar. Hoje, o conhecimento e a tecnologia, como os aplicativos no desenvolvimento dos *softwares* do pacote Office, ganham cada vez mais relevância e passam a ser os principais impulsionadores do processo de geração de riqueza das nações e das empresas.

Quando o consumidor compra um carro, paga pela tecnologia nele embutida, mas paga muito mais pelas matérias-primas utilizadas para produzi-lo. Quando compra o pacote Office, o consumidor está

pagando muito pelo conhecimento e tecnologia nele embutido e pouco pelas matérias-primas utilizadas para fabricá-lo, ou seja, o que há por trás dessa ideia é o reconhecimento da importância que o conhecimento assumiu na sociedade contemporânea como componente essencial do desenvolvimento econômico e social.² Na era do conhecimento e informação, os bens e serviços têm como características serem imateriais, não se desgastarem com o uso e não estarem sujeitos à escassez (por exemplo, para a Microsoft reproduzir um *software* do Office, o custo é bem reduzido, e o único limite é a existência de CDs para se realizarem as cópias).

Essas mudanças têm forte impacto sobre as organizações, obrigando-as a empreender diversas ações para superar esses desafios. Dentre elas, destaca-se a valorização cada vez maior do conhecimento, da aprendizagem e da inovação. Dessa forma, as pessoas começam a assumir um papel estratégico nas empresas, pois somente elas têm a capacidade de gerar e difundir conhecimentos e transformá-los, através da inovação e tecnologia, em produtos e serviços que serão utilizados pela sociedade.

Desse modo, o investimento em educação passa a ser prioritário, e nas organizações ganha destaque a importância da educação corporativa, cujo objetivo é desencadear processos de aprendizagem focados nas competências demandadas pela empresa. Uma das maiores especialistas nesse tema é Jeanne Meister, e para ela a educação corporativa tem por finalidade o desenvolvimento e a educação dos funcionários, clientes e fornecedores, visando atender as estratégias empresariais. Em outras palavras, a educação corporativa é uma filosofia de aprendizagem contínua, vinculada aos objetivos estratégicos da empresa e que assegura o acesso a programas de formação e aprendizagem, não só aos funcionários da empresa, como também a clientes e fornecedores. Mas, para efeito didático, educação corporativa e universidade corporativa serão consideradas como termos equivalentes.³

Não é difícil verificar, na prática, como as coisas mudam rapidamente nestes novos tempos. Para exemplificar, visite o *site* de um fabricante de aparelhos celulares (Nokia, Sony Ericson ou Motorola, por exemplo) e verifique o modelo mais moderno oferecido e suas especificações. Registre essas informações. Após dois meses, retorne ao *site* e verifique novamente qual o aparelho mais moderno e consulte também suas especificações. Qual é o resultado? Há uma grande possibilidade de que o modelo de aparelho mais moderno não seja mais o mesmo e de que as especificações tenham evoluído, ou seja, dois meses é o tempo que um aparelho celular moderno permanece como sendo de última geração.

A questão que é como as empresas e os trabalhadores devem se preparar para enfrentar os impactos dessas mudanças que ocorrem em espaços de tempo cada vez menores.

As empresas necessitam dar respostas rápidas às demandas de mercado, porque, sem agilidade, elas perdem competitividade e correm o risco de serem ultrapassadas pelos concorrentes. Para ganhar competitividade, uma das principais ações que as empresas devem tomar é investir em educação, visando desenvolver o capital intelectual de seus funcionários, transformando-o em fator de vantagem competitiva. Uma das formas de se fazer isso é através da educação pelo trabalho, também denominada educação corporativa, que prepara os colaboradores para enfrentar os desafios de mercado e atingir os objetivos estratégicos definidos pelas organizações.

De forma análoga, para não ficarem defasados, os trabalhadores devem ter uma preocupação genuína com a aprendizagem constante. Isso significa estar atento às demandas de qualificação do mercado do trabalho e se adequar a essas necessidades, realizando cursos de qualificação e atualização, bem como outras atividades que contribuam para o desenvolvimento profissional e o aumento da sua empregabilidade.

O Papel da Universidade Corporativa

A universidade corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.⁴ Por isso, as universidades corporativas estão buscando novas formas de ensinar aos gerentes o que eles necessitam para atuar em uma economia baseada no conhecimento. Elas estão reinventando o que era chamado de “treinamento” e, dentro desse processo, estão utilizando a educação para aumentar sua proximidade com as estratégias de negócios das corporações.

Isso acontece porque os investimentos em ações de treinamento & desenvolvimento sempre foram vultosos, principalmente em programas de treinamento presenciais, mas pouco retorno, em termos de melhorias de desempenho organizacional, era obtido por meio de tais ações. O principal motivo desse baixo retorno é o fato de que a maioria dos programas de treinamento aplicados ainda continua desvinculada das estratégias do negócio, agregando pouco valor aos resultados obtidos, embora os gastos com esses programas sejam bastante significativos também no Brasil.

O surgimento do conceito de universidade corporativa (UC) representou o divisor de águas, um marco histórico que evidencia a passagem do centro de treinamento tradicional, que possui foco nos cargos, para a educação corporativa, com foco nas competências, e abrangendo não só os funcionários, mas também os parceiros da empresa. Além disto, o que diferencia a educação corporativa do centro de treinamento tradicional é que sua concepção acontece a partir do plano estratégico de negócios da empresa. Para tanto, são fundamentais quatro pontos: obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula, alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio, implantar um modelo de gestão de pessoas por competências e conceber programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.

Outra característica da universidade corporativa é a valorização da experiência e do saber fazer, pois a tendência agora é que aqueles que sabem fazer também estão ensinando e, conseqüentemente, também estão aprendendo. Assim, na educação profissional, aprender com quem faz, ou já fez, é imperativo. Esta talvez seja uma das principais diferenças entre as universidades tradicionais, fundamentadas fortemente na pesquisa científica e na geração do conhecimento e as universidades corporativas, que buscam respostas aos desafios com que as organizações se deparam, não somente no conhecimento teórico gerado pelas universidades tradicionais, mas também no conhecimento prático de quem efetivamente faz.

O surgimento das universidades corporativas foi sustentado por cinco forças⁵ existentes no ambiente socioeconômico do final do último milênio, que são:

- *organizações flexíveis*: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- *era do conhecimento*: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, em que o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- *rápida obsolescência do conhecimento*: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- *empregabilidade*: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda, em lugar do emprego para toda a vida;
- *educação para estratégia global*: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

A partir dessas cinco forças, observa-se que o surgimento das universidades corporativas é uma resposta às mudanças que estão ocorrendo nesta nova era, na qual as empresas necessitam de maior nível de conhecimento e agilidade para dar respostas às demandas do mercado. Estamos vivendo uma revolução silenciosa na gestão empresarial brasileira, com importantes e intensas mudanças no campo educacional, e um movimento talvez sem precedente na história do país, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas.⁶

No Brasil, a adoção das universidades corporativas começou na década de 1990, com o advento de um mercado cada vez mais globalizado, pressionando assim as organizações a investirem na qualificação de seus colaboradores e comprometerem-se com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo. Atualmente, existem mais de 100 organizações brasileiras ou multinacionais que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa. As principais experiências são: Abril, Accor, Alcatel, Alcoa, Algar, AmBev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BNDES, Braskem, Bristol & Myers & Squib, Carrefour, Caixa, Citigroup, CVRD, Correios, Datasul, Eletronorte, Elma Chips, Embraer, Embratel, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, Habib's, IBM, Inepar, Leader Magazine, Martins Distribuidora, McDonald's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Petrobras, Real ABN, Renner, Sabesp, Sadia, Serasa, Siemens, Souza Cruz, Syngenta, TAM, Tigre, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Unisys, Visa e Volkswagen.⁷

Uma questão importante dos cursos das universidades corporativas é o seu reconhecimento pelos órgãos públicos de educação. Um primeiro passo foi dado no Reino Unido, onde o governo já está concedendo certificação acadêmica para cursos realizados dentro das empresas. Ou seja, realizar um curso dentro da empresa no Reino Unido está se tornando equivalente a frequentar os bancos escolares de uma instituição de ensino.⁸ As experiências mais bem-sucedidas de universidades corporativas estão fundamentadas na educação a distância e na utilização intensiva da tecnologia, denominada *e-learning*, como será abordado a seguir.

Nesse contexto, observa-se que a universidade corporativa é uma evolução natural dos tradicionais centros de treinamento. Desta forma, qual é a principal diferença entre esses dois modelos? O principal aspecto que diferencia o tradicional centro de treinamento e a universidade corporativa é que, enquanto o centro de treinamento disponibiliza um catálogo de cursos e coordena as atividades de treinamento que ocorrem durante os cursos, tendendo a ser reativo e descentralizado, a universidade corporativa busca o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização, visando utilizar a educação e o treinamento para resolver problemas reais do ambiente de trabalho e melhorar a *performance* no trabalho.

***E-learning* como Instrumento de Educação Corporativa**

O *e-learning* é uma modalidade de ensino a distância (EAD) em que o cerne da metodologia é a separação física entre o instrutor e o treinado, durante a maior parte do processo instrucional, mas normalmente envolve algum tipo de atividade que reduza a sensação de isolamento do aluno. Um curso a distância só pode ser assim definido quando, além do conteúdo e planejamento de estudo, vem acompanhado de recursos interativos, que permitam a comunicação sistemática entre aluno e tutor. Dessa forma, cursos oferecidos em revistas acompanhadas por CD ou em tutoriais disponíveis na Internet não são cursos a distância, e podem ser definidos apenas como estudos dirigidos.

A necessidade das organizações de utilizar o *e-learning* está calcada, principalmente, na rapidez com que os mercados mudam, exigindo delas respostas ágeis e eficazes. Nesse caso, o *e-learning* pode prestar

contribuições importantes na preparação dos recursos humanos para enfrentar esses desafios, pois apresenta vantagens importantes sobre os tradicionais treinamentos presenciais, com destaque para a rapidez na difusão de conhecimentos e informações, facilidade para atingir um número maior de participantes e a possibilidade de atualização rápida de seu conteúdo. Assim sendo, a previsão é que, da mesma forma que o *e-mail*, o aprendizado através da internet seja um fenômeno que tende a se incorporar à nossa vida rapidamente.

A popularização da EAD nos últimos anos deve-se muito à evolução da tecnologia da informação, principalmente da informática e das comunicações, que possibilitaram o surgimento do *e-learning*, que é fortemente baseado em tecnologia, permitindo eliminar algumas limitações da EAD, tais como a falta de interatividade e a evasão de alunos. Dessa forma, o *e-learning* pode ser considerado uma modalidade de EAD e se refere ao uso de tecnologias de internet para disponibilizar um amplo leque de soluções que buscam melhoria de conhecimento e *performance*.

Assim como os antigos cursos de EAD, o *e-learning*, no que se refere à simultaneidade das atividades, pode ser dividido em duas modalidades:

- Modalidade assíncrona: os participantes realizam atividades em dia e horário de sua conveniência, independentemente da presença do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma.
- Modalidade síncrona: os participantes e os instrutores têm dia e horário determinado para realizar as atividades de forma presencial ou virtual, através de videoconferência, audioconferência, fórum ou *chat*.

Essas modalidades de interação tiveram um salto qualitativo a partir da evolução da tecnologia, que facilitou a interatividade entre treinandos e instrutores separados geograficamente, bem como permitiu o acesso rápido a materiais educativos de forma não-linear e interativa. Mas, apesar dos recursos da tecnologia, que permitem, dentre outras coisas, o armazenamento e o compartilhamento de informações, a comunicação rápida através do e-mail, a realização de reuniões interativas via *chat*, a impressão e a pesquisa na *web*, observa-se, por outro lado, que os recursos de informática e comunicação menos dominados pelos treinandos (recursos de áudio e vídeo e ferramentas de *chat* e fórum) referem-se justamente às ferramentas que permitem a redução da distância espacial e temporal entre aluno e instrutor.

Esse é um indicativo de que as organizações necessitam avaliar o nível de conhecimento de informática de seus funcionários, principalmente nos recursos citados, provendo capacitação com vistas a garantir a plena utilização dos recursos e das facilidades proporcionadas pela tecnologia para a realização de cursos *e-learning*.

Independentemente das dificuldades ainda encontradas por parte dos treinandos para dominar determinados comandos de seus sistemas informáticos e de comunicação, a flexibilidade de acesso que essas novas tecnologias proporcionam aos cursos *e-learning* é considerada como uma das principais vantagens para os treinandos, pelo fato de não ter de cumprir horários predeterminados nem se deslocar todos os dias, podendo assim aproveitar melhor seu tempo e obter maior aproveitamento do curso. Dessa forma, o fato de poder determinar o horário em que irá estudar pode representar para o treinando uma grande vantagem dos cursos *e-learning* em relação aos cursos presenciais.

Os benefícios do *e-learning* também se estendem para as organizações, pois:

através do *e-learning* as organizações podem alcançar pessoas que estão dispersas geograficamente, permite um grande número de participantes, melhora a eficiência do treinamento, permitindo que mais informações possam

ser entregues para mais pessoas e a custo baixo, permite atualização rápida dos conteúdos dos treinamentos e finalmente pode ser usado para monitorar os resultados do treinamento, provendo *feedback* e *coaching* de alta qualidade, que em alguns casos podem ser mais valiosos do que o curso propriamente dito.⁹

Complementando as considerações de Rosenberg, Fleury e Jacobsohn elaboraram, a partir de revisão bibliográfica, um resumo dos principais benefícios e também das principais limitações do *e-learning*, tanto para as organizações quanto para os treinandos, dividindo-os em quatro categorias:¹⁰ recursos financeiros, gestão do curso, dinâmica de grupo e aluno (Tabela 10.1).

Tabela 10.1 Benefícios e Limitações do *E-learning*

Categoria	Benefícios	Limitações
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos viagens, tempo de deslocamento e infraestrutura • Aumento do número de alunos com baixo custo incremental 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto investimento inicial • Investimento em equipamentos • Estrutura para atendimento ao aluno
Gestão do curso	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidade e consistência na mensagem • Informações mais completas • Facilidade e rapidez para atualização • Estruturas curriculares mais flexíveis • Treinamento de grande número de alunos simultaneamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de preparo dos professores • Maior dedicação do professor • Falta de clareza produz impacto negativo • Falta de flexibilidade das tecnologias
Dinâmica do grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de pessoas distantes geograficamente • Construção de comunidades virtuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda do aspecto social do aprendizado • Sentimento de isolamento • Impacto na cultura
Aluno	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo do curso adaptado ao aluno • Acesso de qualquer lugar e a qualquer hora • Postura ativa diante do próprio processo de aprendizagem • Maior participação do aluno 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de leitura e interpretação de textos • Manutenção da postura passiva • Dificuldade para usar a tecnologia • Baixa velocidade de digitação

Fonte: FLEURY e JACOBSON (2003: 8).

A identificação das limitações do *e-learning* é fundamental, pois as suas vantagens são tão sedutoras, como, por exemplo, aprender mais, melhor e mais rápido, e assim se tornar mais inteligente e competente, que muitas vezes essas vantagens se tornam um fim em si mesmas, ou seja, desenvolve-se um programa de *e-learning* sem antes ter uma visão clara das necessidades de aprendizagem da organização.

Outra barreira ao desenvolvimento do *e-learning* comumente encontrada é o medo de substituição, com os profissionais de treinamento temendo perder seus empregos. Na verdade, o *e-learning* complementa a sala de aula, mas não a substitui. Provavelmente, a quantidade de horas em sala de aula será menor, mas o volume de aproveitamento e as experiências vivenciadas serão maiores. Deve-se considerar também que os treinamentos presenciais têm diversos benefícios, com destaque para a rapidez no desenvolvimento e entrega, especialmente para um número pequeno de pessoas; possibilita grandes oportunidades de trabalho em equipe, resolução de problemas em grupo e cria vínculo entre os participantes. Isso demonstra que, apesar de algumas limitações, o treinamento presencial permanece uma poderosa ferramenta para a aprendizagem.

No Brasil, o *e-learning* começou um tanto tímido, em meados dos anos 1990, mas hoje apresenta um ritmo acelerado de crescimento. Essa expansão permitiu criar um grau de maturidade e uma experiência que podem servir como referência para o desenvolvimento e o aprimoramento do *e-learning* no país. A Tabela 10.2 apresenta um resumo das cinco principais lições aprendidas pelas empresas que participaram do Prêmio Brasil de *e-Learning* no período de 2002 a 2004.¹¹

Tabela 10.2 Lições Aprendidas no Prêmio Brasil de *e-Learning*

1. Alinhamento com a estratégia	O sucesso de uma iniciativa de <i>e-learning</i> está diretamente ligado ao atendimento dos objetivos estratégicos da organização.
2. Avaliação de resultados	É fundamental estabelecer um processo efetivo para avaliação dos resultados, visando garantir que o <i>e-learning</i> está sendo utilizado para melhorar o desempenho das pessoas e das organizações.
3. Foco na pedagogia, não na tecnologia	Na abordagem presencial, elementos como proximidade do aluno, nível de desempenho e conhecimento do instrutor, material de apoio e infraestrutura do ambiente são determinantes. No aprendizado <i>e-learning</i> , esses elementos perdem seu efeito e novos elementos ganham importância.
4. Importância da metodologia e da gestão de mudança	O fator fundamental de um projeto <i>e-learning</i> é o fator humano. A aceitação desse novo formato pelas pessoas é fundamental; dessa forma, é necessário utilizar uma metodologia que promova comunicação clara, estabelecendo-se papéis e responsabilidades.
5. Apoio ao projeto e ao aluno	A sensação de solidão é um grande risco para o sucesso da implementação do <i>e-learning</i> . Estruturas de assistência, na figura do monitor e do tutor, ajudam a estabelecer um canal de relacionamento e apoio aos usuários.

Fonte: adaptada da revista *T&D* (2005: 41).

Em síntese, das lições aprendidas pelas organizações pode-se ressaltar alguns termos-chave nesse processo, tais como: alinhamento com a estratégia, importância de avaliar resultados, não ter a tecnologia como ponto central do processo e a necessidade de se prestar suporte total aos treinandos. O que se observa é que o aprendizado através da internet é um fenômeno que vai se incorporar à nossa vida rapidamente, e um dos motivos dessa rápida incorporação, principalmente dentro das grandes organizações, é a sua utilização pelas universidades corporativas. Porém, o ritmo de crescimento não é o mesmo entre as instituições de ensino porque o avanço da informática ainda esbarra nas dificuldades sociais do país, onde grande parte da população sofre com a exclusão digital.

Para facilitar a compreensão dos conceitos apresentados, no próximo tópico é apresentado um estudo de caso sobre a implantação e o funcionamento de universidade corporativa e do *e-learning* dentro de uma organização, a SulAmérica, uma das maiores seguradoras do Brasil. A universidade corporativa e o *e-learning* permitem às organizações uma evolução importante no conceito de treinamento porque, além dos seus funcionários, os clientes, os fornecedores, a comunidade e outros interessados também podem participar dos cursos que elas oferecem. Para exemplificar, clientes do banco Bradesco podem realizar diversos cursos a distância, através de seu *site* na internet (Figura 10.1).

Além dessa vantagem, o *e-learning* apresenta outras vantagens para as organizações e alunos. As principais vantagens¹² do *e-learning* são:

- redução de custos de viagens, tempo de deslocamento e infraestrutura;
- aumento do número de alunos com baixo custo incremental;

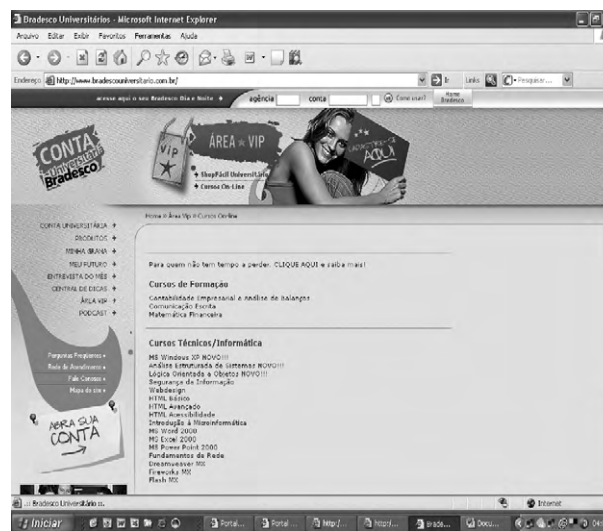


Figura 10.1 Site Bradesco com cursos gratuitos disponíveis para clientes.

- uniformidade e consistência na mensagem;
- informações mais completas;
- facilidade e rapidez para atualização;
- estruturas curriculares mais flexíveis;
- treinamento de grande número de alunos simultaneamente;
- integração de pessoas distantes geograficamente;
- construção de comunidades virtuais;
- ritmo do curso adaptado ao aluno;
- acesso de qualquer lugar e a qualquer hora;
- postura ativa diante do próprio processo de aprendizagem;
- maior participação do aluno.

Diante do exposto, fica evidente o papel positivo das universidades corporativas na capacitação de pessoas nas organizações. Através das atividades de educação a distância, os funcionários podem aperfeiçoar suas habilidades e adquirir mais conhecimentos, o que, conseqüentemente, vai melhorar a empregabilidade dessas pessoas e possibilitar ascensão na carreira.

A Universidade Corporativa e o E-learning na SulAmérica

A SulAmérica foi fundada em 1895 e é uma das maiores empresas do Brasil, atuando nos segmentos de seguro (automóveis, saúde, vida e riscos industriais), previdência privada e investimentos, possuindo atualmente 5.500 mil empregados em filiais espalhadas por todo o país. Em março de 2002, a SulAmérica anunciou um acordo com o ING, pelo qual o grupo holandês passou a deter 49% da *holding* brasileira. Os 51% restantes permaneceram nas mãos dos acionistas originais. Presente em mais de 50 países, o ING tem mais de 160 anos de experiência como prestador de serviços financeiros e é um dos 15 maiores conglomerados financeiros do mundo, com mais de 115 mil funcionários.

A Universidade Corporativa SulAmérica — Universas, foi criada em junho de 2005, quando passou a concentrar todas as iniciativas de desenvolvimento e educação dos funcionários, disponibilizando cursos

alinhados às competências essenciais e à estratégia da empresa. Ela é composta por quatro escolas, sendo que cada uma oferece um menu de cursos alinhados aos objetivos estratégicos da empresa:¹³

- *Desenvolvendo Líderes*: nessa escola, o gestor da SulAmérica desenvolve habilidades específicas para formar equipes criativas e produtivas.
- *Formação de Profissionais*: nesse espaço, os funcionários têm acesso a informações, dicas e cursos sobre assuntos indispensáveis para sua formação técnica e comportamental.
- *Potencializando o Negócio*: os funcionários podem ampliar seus conhecimentos sobre os produtos e serviços da empresa e sobre as técnicas de comercialização.
- *Conhecendo a Empresa*: nesse espaço, o funcionário recebe informações para o desenvolvimento da cidadania corporativa através do conhecimento da cultura, valores e história da SulAmérica.

Através da Figura 10.2 fica mais fácil compreender a estrutura da Universas.

Desde 1981, a SulAmérica adota a metodologia de ensino a distância para capacitar seus funcionários. Eles estudavam por apostila e módulos instrucionais que eram enviados por correspondências internas. Nessa modalidade eram oferecidos três cursos: Básico de Seguros, Seguro de Automóveis e Seguro de Incêndio e Lucros Cessantes. Mas a primeira experiência da SulAmérica com a metodologia *e-learning* foi no ano de 2001, com a adaptação dos cursos a distância existentes para cursos *e-learning*. É importante destacar que esse projeto pioneiro não tinha interface gráfica atraente, além de baixo nível de interatividade.

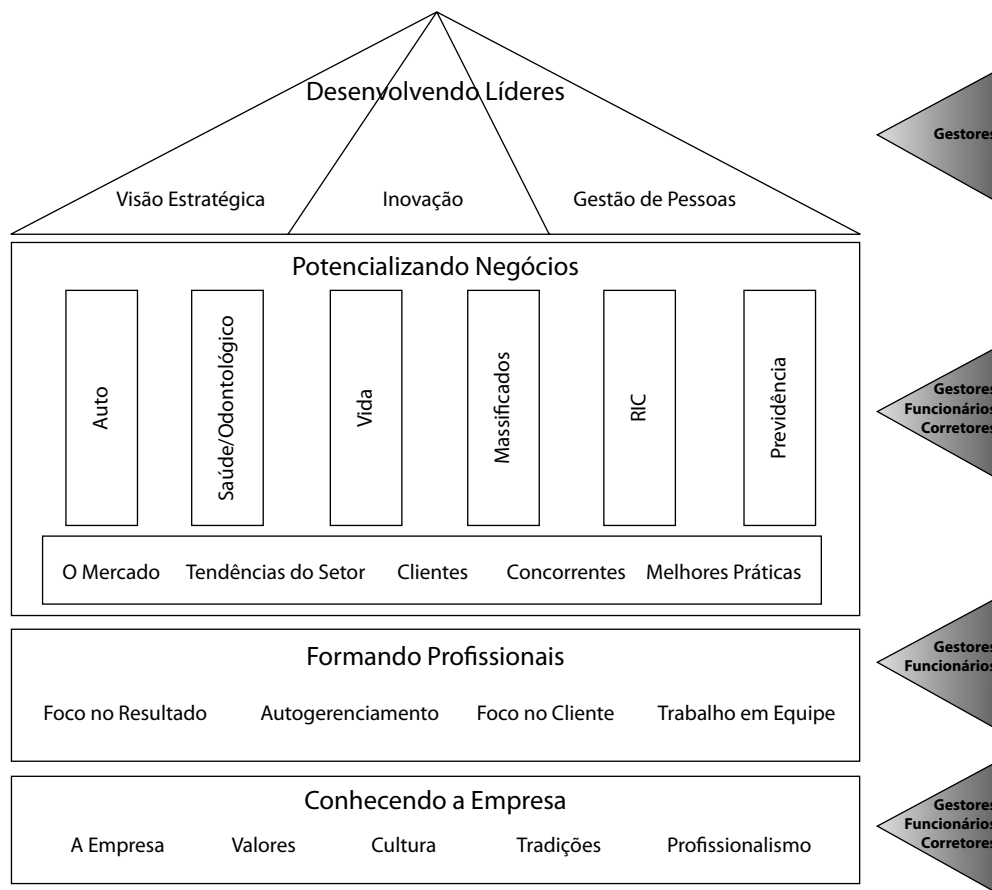


Figura 10.2 Estrutura Universas.

Para atrair de forma definitiva os empregados para os treinamentos *e-learning*, foram aperfeiçoados os cursos existentes com as novas tecnologias de informática e os novos *softwares* disponíveis no mercado, que propiciavam uma interface gráfica mais amigável e maior nível de interatividade. Além disso, foram criados novos cursos que abordavam temas com aplicabilidade prática e maior apelo profissional. O Curso de Negociação, quarto curso *e-learning* da SulAmérica, foi concebido sob essas novas diretrizes. Apresentado em 2003, ele foi desenvolvido em parceria com uma consultoria externa e contou com avanços significativos no que diz respeito à apresentação gráfica e interação. Nesse ponto, uma das atividades do treinamento era um exercício de negociação virtual, em que os alunos participavam via *chat*. A aceitação foi bastante positiva, e surgiram diversas demandas para o desenvolvimento de novos cursos *e-learning*.

Com a Universas, o *e-learning* inicia seu processo de consolidação como ferramenta de treinamento na SulAmérica, e em 2006 efetiva-se essa consolidação, com a disponibilização de 43 cursos *e-learning*, com destaque para os cursos de certificação, que preparam os profissionais que trabalham diretamente com seguro para realizarem prova de certificação (em conformidade com as exigências da Susep), cursos para funcionários das áreas de atendimento ao cliente, venda direta, regulação e liquidação de sinistros e controles internos, e cursos comportamentais, como Dimensões da Liderança, Capital Intelectual e Visão Sistêmica. É importante ressaltar que, concomitantemente aos cursos *e-learning*, existem 12 cursos presenciais, dentre os quais pode-se citar Desenvolvimento da Liderança, Criatividade e Integrando Equipes.

Em 2006 foram realizadas 298.935 horas de treinamento, o que representa uma média de 53 horas de treinamento por funcionário. aproximadamente 80% dessas horas foram realizadas utilizando a metodologia *e-learning*. A aceitação dos cursos *e-learning* também pode ser verificada pela pesquisa trimestral conduzida pela área de marketing, que aponta para um nível de 97% de satisfação com os treinamentos da Universas, e o índice de evasão, que está abaixo de 5% nos cursos *e-learning*.

Para finalizar, é importante ressaltar que os cursos de *e-learning* podem ser acessados pela internet, e outra característica importante é que eles também podem ser realizados pelos corretores que trabalham para a SulAmérica.

As vantagens do *e-learning* são tão sedutoras, como por exemplo, aprender mais, melhor e mais rápido e assim se tornar mais inteligentes e competentes, que muitas vezes estas vantagens se tornam um fim em si mesmas, ou seja, desenvolve-se um programa de *e-learning* sem antes ter uma visão clara das necessidades de aprendizagem da organização.¹⁴

Dessa forma, três impactos que as estratégias de *e-learning* podem causar, caso não sejam consideradas no momento da implantação de um projeto dessa natureza, são:

1. *Alto investimento inicial*: a implantação dos cursos *e-learning* envolve altos custos iniciais, principalmente os referentes à compra ou aluguel de equipamentos de informática para hospedagem dos cursos e para elaboração dos programas de treinamento *on-line*. Dessa forma, é necessário fazer um bom planejamento para verificar se os benefícios advindos superam os seus custos.
2. *Perda do aspecto social do aprendizado*: o ser humano necessita de contato social, e programas que não levam esse fator em consideração podem comprometer seus resultados. Dessa forma, deverá haver um equilíbrio entre as atividades presenciais e as atividades a distância.
3. *Dificuldade para usar a tecnologia*: se os participantes dos treinamentos não estiverem capacitados para utilizar os recursos da tecnologia, que permitem, por exemplo, o armazenamento e compartilhamento de informações, comunicação rápida através do *e-mail*, realização de reuniões intera-

tivas via *chat* ou fórum, impressão, pesquisa na *web*, entre outros, a qualidade e os resultados dos treinamentos ficam seriamente comprometidos. Por isso, é essencial não somente avaliar o nível de conhecimento dos participantes nas ferramentas de informática, como providenciar treinamento para nivelamento, quando necessário.

Quando as organizações avaliam os prós e os contras da implantação das universidades corporativas e da adoção da metodologia *e-learning* para capacitar seus funcionários, elas devem levar em consideração sua estratégia de vida e o quanto valoriza e se preocupa com o desenvolvimento de seus funcionários, pois a relação custo-benefício vai ser provavelmente favorável, como demonstraram as centenas de empresas que já adotam essa estratégia de capacitação de pessoas, tanto funcionários como clientes, fornecedores e a sociedade como um todo.

Resumo do Capítulo

As universidades corporativas estão ganhando cada vez mais espaço, tendo em vista que os tradicionais centros de treinamento não conseguem prover o contínuo desenvolvimento humano necessário em uma era de concorrência acirrada e de mudanças constantes e rápidas, em que o conhecimento e a inovação são fatores-chave para a competitividade. Além disso, outro fator importante é que a universidade corporativa expande o processo de educação para além das organizações, propiciando que clientes, fornecedores e comunidade tenham acesso a cursos e a outras atividades.

O *e-learning*, modalidade de ensino a distância baseado em tecnologia, principalmente telecomunicações e informática, também contribui de forma significativa para a expansão das universidades corporativas, pois quebrou a barreira da distância, da possibilidade de atingir milhares de pessoas simultaneamente, de dar flexibilidade ao aluno de escolher a hora e o local mais adequado para realizar o seu aprendizado, propiciar agilidade às empresas para atualizar os conteúdos dos curso, dentre outras vantagens.

Por outro lado, três impactos devem ser considerados no momento da implantação de um projeto dessa natureza, que são o alto investimento inicial, a perda do aspecto social do aprendizado e a dificuldade para usar a tecnologia.

A Universidade Corporativa SulAmérica (Universas), criada em junho de 2005, concentra todas as iniciativas de desenvolvimento e educação dos funcionários, disponibilizando cursos alinhados às competências essenciais e à estratégia da empresa. A Universas é composta por quatro escolas, sendo que cada uma delas oferece um elenco específico de cursos alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, que estão relacionados ao desenvolvendo de líderes, à formação de profissionais, à potencialização do negócio da empresa e ao conhecimento da empresa.

A educação corporativa e o *e-learning* estão se integrando cada vez mais no ambiente organizacional e são uma tendência que veio para parte definitiva dos programas de capacitação de pessoas nas empresas que veem a gestão de pessoas como uma função estratégica na empresa.

Exercícios

1. Visite os *sites* de pelo menos duas universidades corporativas e prepare uma breve apresentação sobre as formas de treinamento e desenvolvimento adotadas por essas empresas. Anote os pontos fracos e fortes que você encontrou, os cursos oferecidos, o público-alvo etc. Depois apresente os seus achados para a classe e o professor.

2. Leia o texto a seguir e responda as questões que são apresentadas a seguir.

Ensino Baseado no Trabalho, uma Alternativa Viável

Carmen Maia — 11/06/2007

No início de 2007, o primeiro ministro britânico, Tony Blair, disse que grandes empresas como Tesco, Asda, Sainsbury, entre outras, poderiam conceder certificação acadêmica com seus cursos *in house*. Essa decisão causou um verdadeiro rebuliço na área de ensino superior do Reino Unido, onde as tradicionais universidades se mostraram totalmente “decepcionadas”, para não dizer outra coisa, com a posição ministerial.

A justificativa para essa decisão não deixa dúvidas: “Existe uma necessidade de personalização e customização nos cursos de formação profissional, em várias áreas, que as universidades tradicionais não conseguem suprir. Nada mais natural que as empresas invistam nessa qualificação e sejam reconhecidas e acreditadas por esse valioso trabalho”, disse o primeiro-ministro.

O CEO do QCA (Qualifications and Curriculum Authority) do Reino Unido, Ken Boston, reforçou a decisão dizendo que “era preciso encontrar novas formas de reconhecer e acreditar os cursos de treinamento oferecidos pelas grandes empresas, pois eles são de grande valia para seus funcionários e podem servir para a qualificação em áreas vocacionais ou técnicas”.

O que eles, Tony Blair e Ken Boston, não sabiam até então era que os cursos que estão sendo oferecidos por essas empresas a seus funcionários já passaram pelo selo de qualidade do City & Guilds, líder no desenvolvimento de cursos vocacionais no Reino Unido. Há muito tempo os cursos oferecidos por grandes empresas britânicas, como British Airways, Tesco, HSBC, London Underground, já são desenhados com o auxílio desse órgão e certificados por ele.

A certificação do governo nada mais é do que o reconhecimento do ótimo trabalho que já vem sendo feito nessa área. É uma forma de acabar com o preconceito e a hipocrisia de que é preciso ter uma formação acadêmica para se obter uma qualificação. A vida tem mostrado que isso não é verdade.

O Reino Unido foi um dos primeiros países a implementar há pelo menos 20 anos o conceito de *work-based learning* (aprendizado baseado no trabalho). Uma alternativa de aprendizagem para estudantes “maduros”, que já estão no mercado de trabalho, mas ainda não possuem curso superior. Sabemos que a experiência e o dia a dia no trabalho são tão importantes no aprendizado quanto a teoria oferecida em sala de aula. Paulo Freire já dizia que é preciso trabalhar a realidade cotidiana do estudante para obter uma efetiva aprendizagem. A fundamentação teórica é complementar à prática.

Diversos cursos na Inglaterra são desenvolvidos no ambiente de trabalho com a supervisão das universidades. Os mentores são os próprios colegas de empresa, que complementam a aprendizagem. O dia a dia do trabalho serve como base curricular. Os programas são desenhados em conjunto com o aluno/trabalhador em função do que ele faz: *work is the curriculum* (trabalho é o currículo). Essa é a palavra-chave, e o mais interessante nesse processo é que a universidade não é excluída. Ela é participante ativa e interessada nesse desenvolvimento.

Os cursos, apesar de quase personalizados, são oferecidos pelas universidades que colocam seus professores para acompanhar o trabalho desenvolvido pelo aluno. É o aprender fazendo e pensando a respeito do que está sendo feito. Tudo o que todas as teorias da aprendizagem preconizavam há mais de 50 anos e as universidades teimavam em ignorar. A demanda por esse tipo de curso tem sido crescente. Não apenas por parte dos alunos, mas das universidades que estão oferecendo essa metodologia.

Há três anos, apenas 10 instituições de ensino em todo o Reino Unido ofereciam *work-based learning*, como a Middlesex University, University of Derby, University of Chester, University of Bristol, University of Westminster, entre outras. Hoje, a maioria das universidades já inclui em seu catálogo essa modalidade.

Nesse modelo, todos ganham: estudantes, professores, universidade e empresa, além, é claro, do próprio país, que pode se orgulhar em ter mais da metade de sua população adulta trabalhadora com curso superior atuando na sua respectiva área de trabalho. Primeiro mundo é assim. Educação vem sempre em primeiro lugar e não faltam oportunidades e alternativas para quem quer e precisa aprender. Um bom modelo para se pensar em oferecer e implementar nas instituições de ensino brasileiras.

1. Como esse modelo poderia ser aplicado nas empresas brasileiras?
2. Quais as principais barreiras que as empresas enfrentariam para implementar essa estratégia?

Referências

- CASE SulAmérica. Revista *T&D*, São Paulo, ano 14, n. 147, 2006.
- EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, M.T.; JACOBSON A. Contribuição do *e-learning* no desenvolvimento de competências do administrador. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais*. Atibaia, ANPAD. [CD_ROM], 2003.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREA, A. *Coaching: o exercício da liderança*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HEIL, G., WARREN, B.; STEPHENS, D. *Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a abordagem e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HSM Management. *Capacitação e desenvolvimento: os 10 destaques*. São Paulo, n. 49, p. 12, março-abril de 2005.
- LIÇÕES aprendidas. Revista *T&D*, São Paulo, ano 13, n. 139, 2005.
- MAIA, C. Ensino baseado no trabalho: uma alternativa viável. *Valor Econômico*, 11/06/2007.
- MEISTER, J. *Educação corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- NAJJAR, E. Desenvolvimento de pessoas. In: BOOG, M.; BOOG, G. (Org.). *Manual de gestão de pessoas*. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROSENBERG, M.J. *Beyond e-learning: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

Notas

1. Este capítulo se baseia em um artigo publicado por André Ferreira, Ana Alice Vilas Boas e Ilton Curty nos Seminários de Administração da USP, SEMEAD, em 2007.
2. Tigre (2006).
3. Eboli (2004).
4. Meister (1999).
5. Meister (1999).
6. Eboli (2004).
7. Eboli (2004).
8. Maia (2007).
9. Rosenberg (2006: 47).
10. Fleury e Jacobsohn (2003).
11. Revista *T&D* (2005).
12. Fleury e Jacobsohn (2003).
13. Revista *T&D* (2006).
14. Eboli (2004).

Avaliação de Desempenho

Este capítulo aborda a avaliação de desempenho partindo da conceituação do termo, da observação dos aspectos negativos e positivos dessa atividade e de seus objetivos, e avançando para apresentar as principais responsabilidades pela avaliação, de modo a delinear um espectro de opções ao gestor de pessoas. Em seguida focam-se os métodos e técnicas que as organizações podem escolher para implantar o processo da avaliação de desempenho, enfatizando as novas tendências que levam à gestão por competências; entre elas destaca-se a avaliação 360 graus, que vem sendo amplamente utilizada em médias e grandes empresas.

Conceito e Objetivos

A valorização das pessoas na organização é de importância fundamental neste início de milênio, pois cada vez mais elas são vistas como o diferencial de competências das empresas. Para que se sintam valorizadas elas necessitam de direcionamento para realizar suas funções com mais eficiência, eficácia e efetividade. Por isso, a avaliação de desempenho continua sendo uma ferramenta importante de gestão nas organizações. Essa avaliação pode ser vista como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Além disso, a avaliação de desempenho é também um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e sua contribuição para o desenvolvimento da organização. A avaliação de desempenho deve proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. Ela deve servir também para comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo mudanças no comportamento, atitudes, habilidades e conhecimentos, e deve permitir que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito, para depois receber aconselhamento a respeito do desempenho humano.

Essas razões mostram que essa avaliação contribui para o crescimento do profissional na organização e na sua carreira de forma específica. Assim, a avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo, mas também o alcance de metas e objetivos, deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais; deve ser aceita tanto pelo

avaliador quanto pelo avaliado e ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

Apesar dos pontos positivos da avaliação de desempenho, existem alguns pontos fracos que precisam ser considerados pelos gestores e pelos próprios funcionários. Ela pode ser percebida como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho passado, e isso pode gerar descontentamento nas pessoas. A ênfase da avaliação pode repousar mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho em si. Além disso, as pessoas avaliadas podem perceber o processo como injusto ou tendencioso e se posicionarem de forma negativa em uma próxima avaliação. Os comentários desfavoráveis do avaliador podem conduzir a uma reação negativa do avaliado. Deve-se evitar também que a avaliação seja baseada em fatores que não conduzem a nada e/ou que não agregam nenhum valor.

O objetivo da avaliação é medir o desempenho do funcionário no exercício de seu cargo em um período de tempo determinado. Os resultados das avaliações são utilizados geralmente para determinar os aumentos de salários e promoções. As empresas têm quatro aspectos a analisar para tomar suas decisões estratégicas nessa função. O primeiro aspecto está em determinar a orientação da avaliação, a qual pode estar voltada para o processo ou para os resultados. Em um sistema de avaliação orientado puramente para os resultados, a organização só se preocupa com as habilidades do indivíduo para satisfazer um conjunto pré-ordenado de indicadores de rendimento, sem prestar muita atenção nas condições que facilitam ou dificultam a realização desses indicadores. De maneira contrária, um sistema de avaliação orientado puramente para o processo trata de penetrar nas circunstâncias que são parte do caminho que se segue para alcançar os resultados desejados, de natureza tanto interna como externa.¹ Nesta segunda perspectiva, a avaliação deve conciliar a utilização de métodos e técnicas mais abrangentes e qualitativas para obter melhores resultados.

Outro ponto que merece destaque se refere à identificação de necessidades de capacitação ou contratação de pessoal. Nesse caso, a estratégia a seguir depende da estratégia adotada pela empresa em relação a recrutamento e seleção; se a empresa prioriza a contratação externa, deve identificar as necessidades de capacitação do pessoal contratado, mas, se a contratação é predominantemente interna, a avaliação de desempenho deverá determinar necessidades de pessoal. A avaliação de desempenho assume papel relevante diante da contratação interna através de promoções e transferências, pois quando ela não produz resultados reais e efetivos pode causar insatisfação e produzir um clima organizacional desfavorável.

Uma decisão importante é determinar quando a avaliação deve ser individual-grupal ou divisional-corporativa. Em um extremo só importa o desempenho individual; no outro, o indivíduo quase desaparece e só se medem metas corporativas. Uma seleção crítica que se deve fazer na maior parte dos sistemas de avaliação e recompensa é determinar o peso dos aspectos como desempenho do indivíduo, do grupo e da empresa em seu conjunto, de tal forma que se estimulem, ao mesmo tempo, o reconhecimento dos esforços do empregado e o desenvolvimento de uma atitude grupal construtiva diante do alcance das metas estabelecidas.²

Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

A avaliação deve ser um processo periódico e constante para que os funcionários e seus chefes e gerentes tenham condições de avaliar o processo evolutivo das condições de trabalho. A avaliação de desempenho visa melhorar a *performance* dos funcionários nos diferentes níveis, mas ela é mais efetiva nos níveis operacionais. Por essas e outras razões, a responsabilidade pela avaliação de desempenho pode ser:

- i) do gerente: na maioria das empresas cabe ao gerente a responsabilidade pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. Nesse caso, o gerente deve dispor de meios para divulgar periodicamente os resultados da avaliação, o que serve de estímulo para que, nas futuras avaliações, haja um clima de confiança e uma expectativa positiva quanto à utilização dos dados levantados. A assessoria do órgão de RH é essencial, pois ele estabelece os meios e os critérios para a avaliação;
- ii) do indivíduo e do gerente: o envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma realidade em muitas empresas, pois o trabalho conjunto e a avaliação em conjunto são relevantes para produzir um clima de confiança e segurança na empresa. Dessa forma, o gerente é o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente;
- iii) da equipe de trabalho: os membros da equipe avaliam o seu próprio desempenho e estabelecem providências para a sua melhoria. Nesse caso, o comprometimento de todos e a conscientização de que a avaliação produz frutos saudáveis propiciam uma vantagem adicional a essa metodologia. Os funcionários mais experientes ou que dominam melhor o trabalho da equipe devem servir de suporte para os demais;
- iv) da autoavaliação do desempenho: cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua *performance*, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Nesse tipo de avaliação, como em outros, é importante que o funcionário apresente também os aspectos desfavoráveis ou que dificultam a realização adequada do seu trabalho para que o mesmo não seja prejudicado por fatores e condições alheios à sua vontade;
- v) da avaliação de 360 graus: a avaliação é feita por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam desse processo o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, e os fornecedores. Essa metodologia exige um certo dispêndio de tempo e energia no sentido de confrontar e analisar os dados coletados com os diversos atores envolvidos no processo. No entanto, permite uma análise mais aprofundada do funcionário e de todos os componentes que podem afetar a sua *performance*. Um trabalho posterior para equacionar as variáveis que dificultam o alcance das metas em todos os setores;
- vi) da avaliação de baixo para cima: os líderes da equipe e os funcionários avaliam o seu gerente. Nessa forma de avaliação, a equipe ou o funcionário avalia não só o chefe, mas a infraestrutura proporcionada pela empresa e o apoio do chefe para atingir as metas. É importante avaliar como ele proporcionou os meios e os recursos para a equipe alcançar os objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe. O setor ou equipe responsável pela avaliação deve ter cuidado para que o funcionário não seja penalizado quando a avaliação do seu superior não for favorável. Por isso, deve-se evitar a identificação do avaliado nos instrumentos de avaliação;
- vii) da comissão de avaliação: trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários. Ela é formada por membros permanentes e transitórios. É uma alternativa onerosa, trabalhosa e demorada, mas que permite melhor padronização e sistematização da avaliação, visto que os membros efetivos têm melhores condições de manter padrões que foram adotados de forma eficaz ou de alterar a forma de avaliação, se perceberem que não existe uma padronização que possibilite a uniformização da avaliação e a adoção de critérios similares para os diferentes níveis que são avaliados sistematicamente;

viii) do próprio departamento de gestão de pessoas: esse departamento assume todas as responsabilidades pela avaliação de todas as pessoas da empresa. Nesse caso, o departamento de gestão de pessoas uniformiza e padroniza a avaliação, o que pode ser feito através de um *software* de gestão do desempenho. Existem muitas empresas especializadas no desenvolvimento e manutenção desse tipo de *software*. Apesar de ser uma alternativa altamente centralizadora e burocrática, ela permite uniformização na coleta dos dados e na sistematização das informações coletadas. Esse *software* tem uma conotação de gestão de competências, pois permite, a partir da análise dos dados, uma prospecção das competências necessárias para que os funcionários melhorem a sua *performance*.

Independentemente de quem seja responsável pela avaliação do desempenho na empresa, o mais importante é que o processo seja transparente e que os resultados tragam benefícios para todas as pessoas direta ou indiretamente envolvidas na avaliação. Conforme mencionado anteriormente, o uso dos *softwares* de gestão de pessoas permite operacionalizar de maneira eficaz o desempenho das pessoas nas empresas e, a partir daí, auxiliar na gestão das competências necessárias nos diversos níveis organizacionais.

Métodos de Avaliação de Desempenho

Muitas empresas ainda utilizam métodos tradicionais e conservadores de avaliação de desempenho e, a partir da coleta e sistematização dos resultados, elaboram relatórios que são divulgados periodicamente para os setores envolvidos. Nesse caso, o departamento de gestão de pessoas deve centralizar os resultados de modo a traçar os programas de treinamento e capacitação de pessoal. Essas informações são relevantes para o setor fazer o programa anual de treinamento. Além disso, os gerentes e chefes devem preparar um esquema de divulgação dos resultados individuais e grupais, pois isso estimula os funcionários a prestarem informações corretas nas próximas avaliações. Quando os resultados não são divulgados efetivamente, os funcionários se sentem frustrados e, de certa forma, decepcionados com o processo como um todo. Vale ressaltar que esses métodos serviram de base para os programadores elaborarem os *softwares* que dinamizaram a avaliação de desempenho nas organizações.

A maioria dos métodos se baseia em formulários que têm uma parte com a identificação do avaliado, seu setor de atuação, sua função principal e outras informações que o responsável pela avaliação achar pertinente incluir. Ao final do formulário, deixa-se um espaço para identificação do avaliador e sua assinatura, se for o caso. Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho³ são:

- i) escalas gráficas: é um método baseado em uma tabela de dupla entrada, sendo que as linhas representam os fatores de avaliação, que podem ser assiduidade, qualidade, produtividade, relacionamento com colegas, relacionamento com superiores, habilidade e domínio da função. Por sua vez, as colunas representam os graus de avaliação de cada fator. Esses graus podem variar de A a E ou de 1 a 5, por exemplo. Primeiro se definem os fatores de avaliação que são relevantes para o desempenho adequado da função e depois se definem os graus para cada fator. Nesse método, o avaliador assinala o grau que melhor define a *performance* do avaliado, em cada um dos fatores;
- ii) listas de verificação ou *check-lists*: é baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário. Cada fator recebe uma avaliação quantitativa, que geralmente varia de 1 a 5. O avaliador marca uma ou duas opções que melhor definem a *performance* do avaliado naquele fator. É uma simplificação do método das escalas gráficas;

- iii) escolha forçada: consiste em avaliar o desempenho através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento ou da função exercida pelo avaliado. Cada bloco consiste em quatro ou cinco frases, e o avaliador deve escolher forçosamente uma ou, no máximo, duas frases em cada bloco. As frases devem descrever de maneira efetiva os diversos tipos de comportamento possíveis de serem apresentados, tanto pelo empregado eficaz quanto pelo empregado que não atinge o patamar esperado de sua função, pois é a partir dessa visualização que a equipe de avaliação de desempenho vai poder apontar os pontos fortes e fracos de cada funcionário e depois definir as medidas que serão tomadas em cada caso;
- iv) método dos incidentes críticos: é um método bastante simples que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). Nesse método, o gerente, chefe ou supervisor deve manter sempre ao seu alcance um mapa de avaliação para cada funcionário, pois os registros devem ser feitos sistematicamente após o acontecimento para que eles não sejam esquecidos ou negligenciados. As empresas que utilizam *softwares* de gestão de pessoas têm à sua disposição uma ficha de cada funcionário, e a mesma pode ser usada para esse tipo de anotação. O responsável pode optar por atualizar essa ficha no fim da jornada de trabalho, a cada dois dias ou semanalmente. O importante é não adotar intervalos de tempo muito longos. Na maioria dos casos, o próprio programa informa a data da última atualização e/ou lembra ao responsável para fazer as devidas anotações frequentemente;
- v) pesquisa de campo: é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre o especialista em avaliação e os gerentes para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos funcionários de cada setor. Esse método, além de identificar a *performance* do avaliado, permite programar medidas corretivas ou preventivas para direcionar o desempenho desejado na função, o que requer acompanhamento por parte do superior da área ou de um *coach*. Esse método consiste em quatro etapas: entrevista inicial para avaliar o desempenho e os fatores que afetaram positiva ou negativamente o resultado final; entrevista de análise complementar para obter novas informações pertinentes; planejamento das providências necessárias; acompanhamento posterior dos resultados, como em um programa de gestão de competências.

Conforme mencionado anteriormente, esses métodos podem ser utilizados individualmente na empresa ou combinados de forma a atender as necessidades de cada método. No caso da autoavaliação, o funcionário preenche um formulário que indica os fatores de avaliação e os elementos favoráveis e desfavoráveis à realização de suas funções. Nesse caso, esses métodos mencionados anteriormente não podem ser usados como se apresentam, mas servem de referência.

Avaliação de Desempenho no Início do Milênio

A autoavaliação e a autodireção das pessoas têm despontado como tendências nessa área, pois apresentam maior participação do funcionário em seu próprio desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho. Além dessas influências, os rumos da avaliação de desempenho também têm sido marcados por dois fatores importantes:

- as organizações estão substituindo a estrutura departamentalizada e funcional pela organização por processos ou por equipes;

- a participação dos trabalhadores nos resultados requer um sistema de medições que permita negociações francas e objetivas dentro do contexto geral da empresa.

Nesse contexto, algumas empresas vêm adotando a técnica da avaliação participativa por objetivos (APPO), ao avaliarem o desempenho dos seus funcionários. Essa técnica foi desenvolvida por Richard Daft, em 1994.⁴ A APPO se baseia em uma nova abordagem da teoria da administração conhecida como administração por objetivos (APO), sendo considerada mais democrática, participativa, envolvente e motivadora que a teoria que lhe deu origem. A APPO se divide em seis etapas, que são:

1. Formulação dos objetivos consensuais.
2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos.
3. Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos.
4. Mudança gradual no comportamento do avaliado no sentido de alcançar os objetivos.
5. Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados.
6. Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

Essa metodologia de avaliação participativa tem tudo a ver com a gestão por competências e com os pressupostos postulados por Tom Peters sobre a avaliação de desempenho. De acordo com esse autor,⁵ a avaliação de desempenho deve:

- ser constante e funcionar na base da realimentação diária e cotidiana;
- ser uma tarefa que requer muito tempo;
- apresentar poucas categorias de avaliação (superior, satisfatória e insatisfatória);
- reduzir a complexidade dos procedimentos e formulários de avaliação formal;
- apresentar objetivos claros e explícitos para enfatizar o que se pretende alcançar;
- subsidiar decisões públicas e justas de retribuição salarial;
- representar apenas a parte formal do reconhecimento geral do desempenho da pessoa.

Além dessa metodologia, muitas empresas vêm observando os pontos positivos de realizar uma avaliação mais ampla e incorporar aspectos mais qualitativos no intuito de avaliar o processo produtivo e os demais processos, em vez de avaliar apenas os resultados, como preconizam os estudos mais recentes de pesquisas realizadas junto às empresas sobre o tema em questão.

Avaliação 360 Graus

O monitoramento do desempenho tem seu primeiro destaque com as avaliações de desempenho propostas pela administração científica, primeiramente sendo feita uma observação direta do trabalhador e do seu processo de trabalho, e depois a avaliação dos dados coletados através de formulários ou roteiros preestabelecidos e testados para então se interferir na realização do trabalho.

A partir daí, a avaliação de desempenho evolui desse modelo unidirecional, no qual somente o superior avalia seus subordinados, relativamente à identificação do desempenho e competências demandadas para cada cargo, para uma avaliação multidirecional, em que chefes, pares de gerências, subordinados e outros

atores afetos direta ou indiretamente ao trabalho, como clientes e fornecedores, avaliam-se reciprocamente, discutindo o desempenho do trabalho em termos de metas estabelecidas e resultados alcançados. Essa evolução para o modelo de avaliação multidirecional é o estágio conhecido como avaliação 360 graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes inserindo a dimensão de equipe e de contexto organizacional na gestão de desempenho.⁶

Em tempos atuais, muitas organizações estão combinando várias fontes de informação de avaliação de desempenho para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos. Um modelo mais participativo e completo é o da avaliação 360 graus. Esse processo baseia-se no uso de fontes múltiplas para fornecer *feedback* sobre as competências de uma pessoa, englobando suas habilidades, atributos pessoais, conhecimentos, comportamentos e desempenho. O desempenho é avaliado, de maneira circular, por todos que interagem com o avaliado, inclusive a autoavaliação efetuada pelo próprio empregado, num número mínimo ideal de seis pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo por vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

A avaliação 360 graus, também conhecida como *feedback* 360 graus, *feedback* de múltiplas fontes, avaliação multivisão e outros nomes, é uma técnica na qual os participantes das diversas equipes e projetos recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*.⁷ Em geral, essa forma de avaliação tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança, demandados pela organização que a utiliza.

Outros autores afirmam que esse modelo de *feedback* que considera diversas fontes tem sido chamado também de múltiplas fontes, multinível e círculo completo.⁸ Essa nova forma de avaliação é singular porque inclui a visão não só do seu chefe, mas também de seus pares, *staff*, clientes internos, mais uma autoavaliação.⁹ A autoavaliação serve de parâmetro para estabelecer as relações entre os diferentes pontos de vista que são considerados nesse tipo de avaliação.

Importante atenção deve ser dada aos pré-requisitos necessários para a aplicabilidade desse modelo. Os objetivos devem estar estabelecidos de maneira clara ao serem definidos os papéis, funções e resultados de cada função; devem ser utilizados instrumentos de *feedback* e avaliação de fácil aplicação e entendimento; deve-se tornar claros os resultados embutidos no processo e como eles afetam o todo; deve-se usar recursos de desenvolvimento da organização atrelados aos resultados da avaliação 360 graus para demonstrar sua efetividade.

O *feedback* 360 graus fornece aos funcionários a visão mais precisa, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros. Inicialment, a avaliação 360 graus destinava-se ao desenvolvimento e se restringia ao gerenciamento e ao desenvolvimento de carreira, mas desde o final do último século esse sistema tem migrado para a avaliação de desempenho e outras aplicações administrativas. Os resultados dessa avaliação servem também de base para traçar um plano de gestão de competências para a organização.

A gestão de desempenho, baseada nessa avaliação sistêmica, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas, tratadas ou mantidas na empresa como um todo. Conseqüentemente, o *feedback* dos dados levantados por esse tipo de avaliação permite a reciclagem das estratégias e das competências de toda a organização.

A avaliação 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas através de retroinformações de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, substituindo a ideia central das metodologias clássicas de avaliação — de o líder avaliar o subordinado. Dessa forma,

além da avaliação do subordinado pelo líder, esse sistema proporciona oportunidades de subordinados avaliarem seu líder e os empregados avaliarem-se com reciprocidade, enquanto a avaliação de desempenho tradicional apenas compara os resultados alcançados com os esperados, a fim de corrigir os possíveis desvios existentes nos processos que influem nos resultados.

Com essa nova abordagem, a gestão de desempenho integra-se a um processo estratégico maior de gestão de pessoas porque permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de gestão de pessoas corrigindo os desvios para dar sustentabilidade às competências organizacionais. O *feedback* 360 graus tem sido apresentado como mais adequado às organizações nos dias de hoje em comparação ao *feedback* praticado no passado, de cima para baixo, ou seja, do superior para o subordinado.

Mesmo em se tratando de uma ferramenta de grande utilidade para uma organização, a avaliação de 360 graus não deve ser utilizada indiscriminadamente. O gestor de pessoas deve ter precaução para que sua aplicação atinja os objetivos desejados. Alguns autores¹⁰ afirmam que o mesmo instrumento não deve ser utilizado com finalidades diversas, ou seja, o instrumento desenvolvido para ser utilizado com fins de T&D não deve ser usado para determinar a remuneração ou avaliar o desempenho do empregado. Cada fim tem suas peculiaridades e deve ter seu próprio instrumento, que pode ser adaptado de uma outra função.

Aplicações e Propósitos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem várias aplicações e propósitos, e deve ser vista como uma fonte integradora das práticas de gestão de pessoas. A avaliação deve servir de subsídio para os demais subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, remuneração, planejamento de carreira e treinamento e desenvolvimento. Ao avaliar o desempenho do funcionário, a empresa deve buscar reconhecer o trabalho dele. Esta é a finalidade principal da avaliação, ou seja, servir de subsídios para recompensar o funcionário de algum modo ou reorientá-lo para superar suas dificuldades. Portanto, para melhorar o reconhecimento dos esforços do funcionário, o gestor pode levar em consideração o exemplo positivo de outros gestores e de outras empresas.

Para a especialista em avaliação de desempenho Susan M. Heathfield,¹¹ o reconhecimento aos funcionários não é somente um instrumento de comunicação que estimula e recompensa as pessoas pelos resultados que geram para a companhia ou negócio. Quando as pessoas são reconhecidas de maneira eficaz, elas reforçam as ações e os comportamentos do colaborador que se deseja que se repitam. Para que tal reconhecimento seja visto como motivador, deve seguir cinco orientações que o ajudarão para que esse processo contribua para o sucesso da organização:

1. Estabeleça um critério que determine as contribuições, condutas e ações que serão reconhecidas.
2. Todos os funcionários poderão ser recompensados. Para isso, deverão estar acessíveis tanto ao empregador como ao funcionário informações específicas acerca de quais comportamentos ou ações serão reconhecidos. Qualquer pessoa que cumpra esses requerimentos será recompensada.
3. Não deixe passar muito tempo para o reconhecimento. Este deve realizar-se tão logo se perceba a ação ou o comportamento que se deseja incentivar.
4. Não planeje um processo no qual os gerentes “selecionam” as pessoas que recebem reconhecimento. Esse tipo de processo será tachado de favoritismo e é por isso que os procedimentos que elegem o “funcionário do mês” raramente são efetivos.

5. As pessoas também consideram que o reconhecimento tem elementos de capricho e de surpresa. Se você agradece à equipe de produção com um almoço cada vez que ela faz as entregas aos clientes no tempo certo, pouco a pouco esse almoço aparecerá como “naturalmente dado” e perderá sua efetividade.

Lembre-se de que, para implementar efetivamente a avaliação de desempenho, o gestor de pessoas deve conhecer bem a estrutura de cargos que a empresa possui. O cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Ele é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa — o ocupante —, que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Para desenhar suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação e os subordinados e o departamento ou divisão em que está localizado.

Sob o prisma horizontal, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico. Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da empresa. Os cargos não existem ao acaso, eles são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos dentro de uma certa racionalidade: a busca da eficiência, eficácia e efetividade da organização.

Um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. Se, por um lado, os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais através de determinadas estratégias, por outro lado os cargos constituem os meios através dos quais pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais. Resumindo, os cargos constituem o elo essencial entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

A Importância da Estruturação de Cargos na Avaliação de Desempenho

A estruturação de cargos é fundamental para a avaliação de desempenho, pois a estrutura dos cargos é formada pela especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Para definir essa estrutura se faz necessário descrever o conteúdo do cargo, as qualificações do ocupante e as recompensas para cada cargo no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização. Essa estrutura oferece informação para estruturar e modificar os elementos, deveres e tarefas de determinados cargos porque cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desenhado. Essas competências variam conforme o cargo, o nível hierárquico e a área de atuação. O ocupante do cargo deve saber lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade.

A estruturação do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante. A estruturação define o grau de responsabilidade ou de liberdade concedido ao ocupante: se o cargo oferece compromisso pessoal com o negócio ou com o cliente ou se o cargo amarra o indivíduo a condições humilhantes ou a regras burocráticas. Na maioria das vezes, a estruturação de cargos fica nas mãos do órgão de engenharia industrial (desenha órgãos tipicamente fabris) ou de organização e métodos (desenha os cargos tipicamente de escritórios), que se incumbem do planejamento e da distribuição das tarefas e atribuições da maior parte da organização. Entretanto, os

cargos não são estáveis nem estáticos ou definitivos, mas estão sempre em evolução, inovação e mudança para se adaptarem às contínuas transformações que envolvem a organização.

Veja, por exemplo, as principais inovações que as empresas brasileiras ou multinacionais sediadas no Brasil implementaram nos últimos anos (Quadro 11.1). A partir daí, é possível afirmar que a estrutura de cargos também sofreu modificação, sendo que alguns cargos podem ter sido extintos, outros podem ter sido modificados e novos cargos podem ter sido criados. Nesse contexto, a forma de avaliar o desempenho

Quadro 11.1 As Principais Empresas Inovadoras e suas Inovações neste Início de Milênio

BASF

Inovação: Um plástico feito com amido de milho que se decompõe totalmente em até 180 dias e permite aplicações diversas, como sacolas plásticas.

Tempo de desenvolvimento: 3 anos

AMPLA

Inovação: A troca do antigo medidor mecânico por um *chip* eletrônico ajudou a companhia a reduzir os furtos de energia e fazer as contas voltar ao azul.

Tempo de desenvolvimento: 2 anos

VISA VALE

Inovação: Um modelo de negócio que revolucionou o mercado de vale-benefício a usar cartão no lugar de papel. Com 5 anos de existência, a empresa já fatura R\$4 bilhões por ano.

Tempo de desenvolvimento: 2 anos

VOLKSWAGEN

Inovação: Em março de 2003, a montadora lançou o Gol Total Flex, primeiro carro bicomustível do Brasil. Hoje, a tecnologia é usada por todas as montadoras que produzem carros no país.

Tempo de desenvolvimento: 7 anos

AUDACES

Inovação: *Software* único no mundo, criado por Ricardo Cunha e Cláudio Grando, que ajuda modelistas de 30 países a reproduzirem medidas de molde de roupa a partir de uma foto.

Tempo de desenvolvimento: 3 anos

TETRA PAK

Inovação: Embalagens 100% renováveis com tecnologia desenvolvida sob o comando do diretor de meio ambiente Fernando von Zuben — o que era lixo agora vira alumínio e parafina.

Tempo de desenvolvimento: 10 anos

EMBRACO

Inovação: Um compressor capaz de diminuir em até 40% o consumo de energia de geladeiras e *freezers* — em média, 300 mil unidades são exportadas por ano para todo o mundo.

Tempo de desenvolvimento: 12 anos

ARCELORMITTAL TUBARÃO

Inovação: Sobras da produção de aço — uma avalanche de 830 mil toneladas por ano — são transformadas em asfalto e hoje já estão nas estradas do Espírito Santo.

Tempo de desenvolvimento: 10 anos

BANCO DO BRASIL

Inovação: Permitir que os correntistas façam compras usando o número do celular. O cliente recebe uma mensagem com as informações do débito e confirma as informações pela internet.

Tempo de desenvolvimento: 4 meses

24x7 CULTURAL

Inovação: O paranaense Fábio Bueno Neto criou um novo canal de venda de livros: máquinas automáticas que ficam em estações de metrô, *shopping centers* e clubes.

Tempo de desenvolvimento: 2 anos

dos novos cargos e dos cargos modificados precisa ser revista e modificada. Conseqüentemente, isso irá afetar a gestão de competências dos antigos e novos funcionários. Na gestão de pessoas, os elementos se entrelaçam e se autoinfluenciam mutuamente, sendo impossível atuar de forma individual e isolada.

A realidade dessas empresas mostra que o verdadeiro papel da gestão estratégica de pessoas em tempos de turbulência vai além de saber lidar com pessoas, saber ouvir, liderar, ter boa comunicação e facilidade para trabalhar em equipe. O novo papel passa a ser de preparar os colaboradores para essas constantes mudanças, com planos ousados que permitam que suas mentes evoluam e que se interessem pela busca de sua formação até por conta própria. Já não cabe mais o equívoco de treinar alguns “premiados” sob critérios às vezes discutíveis e com investimentos vultosos. A história mostra que as organizações que estão fazendo a diferença e alcançando os melhores resultados são justamente as que implantaram planos e políticas de gestão de competência, cuja capacitação dos seus colaboradores atinge todo o quadro funcional. Isso mostra que está se consolidando a previsão do dinamarquês Claus Möller, no final do século XX, que comentou que “futuramente as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também por recursos humanos”.

Toda essa mudança está sendo benéfica, principalmente para os profissionais mais qualificados que buscam atualização constante e que sempre agregaram valor ao negócio das empresas. Atualmente, eles comandam diferentes setores das empresas, que estão exigindo que os gestores de pessoas estejam atualizados com as políticas de seus concorrentes, a fim de poderem antecipar tendências e outras decisões estratégicas do mercado.

Conforme estudado no Capítulo 2, o enriquecimento de cargos, ilustrado na Figura 11.1, busca elevar o nível de motivação intrínseca do trabalho, para melhorar o desempenho dos funcionários, elevar o nível de satisfação do funcionário com o trabalho e reduzir faltas e desligamentos.

Para melhorar o nível motivacional do funcionário e aumentar sua satisfação com o cargo, as organizações podem adotar diferentes alternativas de enriquecimento de cargos. No entanto, as duas mais comumente utilizadas são o aumento da complexidade do cargo, ou seja, o enriquecimento vertical, e o aumento da variedade do cargo ou enriquecimento horizontal, conforme ilustra a Figura 11.2. Mas as organizações podem incluir formas híbridas de incorporação de novas tarefas aos cargos, através de movimentações laterais ou transversais.

Na administração científica, as técnicas de estruturação de cargos eram de simplificação do trabalho, tendo como vantagens criar cargos diferentes, seguros e confiáveis minimizando as demandas mentais do trabalho. Como desvantagem visualiza-se a monotonia e a alienação, tendo como principal objetivo a eficiência. Na fase da teoria das relações humanas adotou-se como técnica o trabalho em grupos, que tem como vantagem o reconhecimento da importância das necessidades sociais dos empregados. Por outro lado, apresenta a desvantagem de proporcionar pouca orientação técnica. Atualmente, os cargos são mais flexíveis e por isso existe uma necessidade maior de a empresa estar sempre reestruturando seus

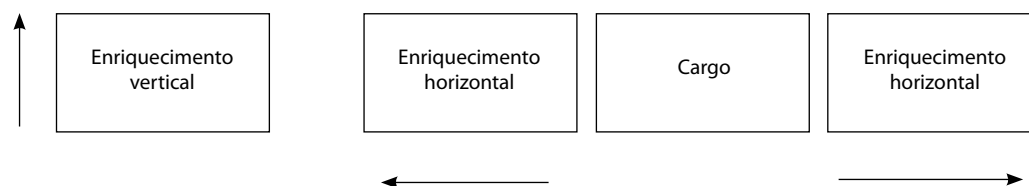


Figura 11.1 Enriquecimento lateral e horizontal de cargos.

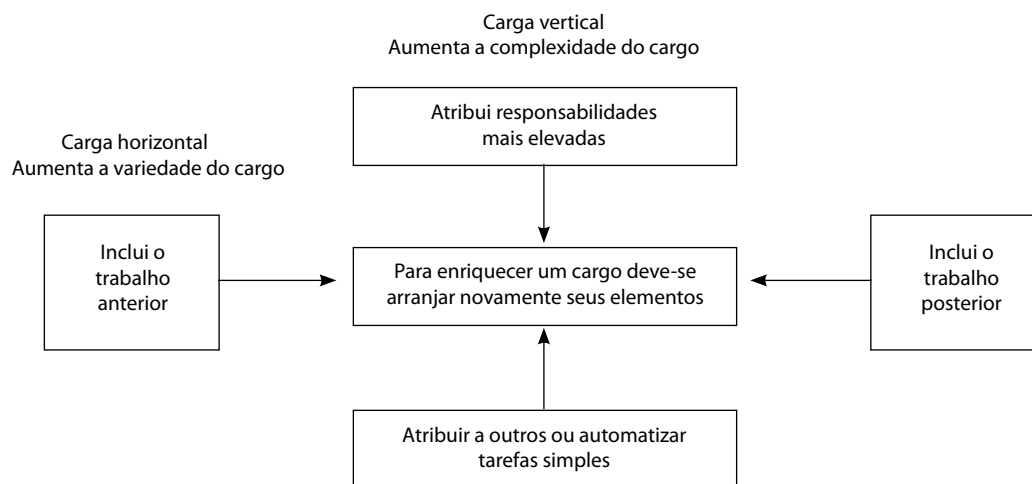


Figura 11.2 Formas de enriquecimento de cargos.

cargos. Para tanto, as organizações fazem constantes avaliações e reavaliações utilizando, principalmente, os programas ou *softwares* que possibilitam essa atualização de maneira mais rápida e eficaz, o que pode ser visto como uma estratégia contingencial de adaptação às mudanças.

O aspecto motivacional da estrutura de cargos compreende a percepção do significado do trabalho, a percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho, os conhecimentos dos resultados do trabalho, as relações diretas com o cliente ou usuário, a carga vertical, a abertura de canais de retroação e a criação de grupos autônomos. Esses aspectos são relevantes para definir as formas de avaliação dos cargos, os aspectos a serem valorizados e os aspectos a serem desvalorizados. A Tabela 11.1 mostra que técnica de equipes produz mais efetividade do que as demais, porque há uma dose maior de autocontrole do processo produtivo, mas requerendo um desenho organizacional compatível e cuidadosa estruturação das equipes.

Alguns aspectos também devem ser considerados para avaliar os cargos, como, por exemplo, a variedade, a autonomia, o significado das tarefas, a identificação com a tarefa e a retroação. Os estados psicológicos críticos, como percepção do significado da tarefa, percepção das responsabilidades envolvidas e conhecimento, são importantes. Além disso, adoção de tarefas combinadas, unidade natural de trabalho, carga vertical ou horizontal do enriquecimento de cargo e criação de grupos autônomos também devem ser considerados para subsidiar a estruturação de cargo e a avaliação do desempenho nas organizações.

No geral, a atitude do funcionário diante do cargo e da empresa depende de vários fatores que podem afetar a estruturação dos cargos na empresa. Entre eles tem-se a identificação com as tarefas, a compreensão do significado das tarefas, a percepção das responsabilidades, o clima organizacional, o reconhecimento e o *status*, as oportunidades de crescimento e a qualidade de vida. Esses fatores devem ser observados também na reestruturação de cargos, de modo a acompanhar as tendências do mercado e buscar maior efetividade em processos futuros, tais como a própria avaliação de desempenho, a programação de atividades de treinamento e desenvolvimento, a remuneração e o planejamento de carreira.

A estruturação de cargos geralmente fica sob a responsabilidade do profissional de gestão de pessoas, mas pode acontecer de os órgãos de O&M (organização e método) ou engenharia industrial assumirem esse papel ou, pelo menos, parte dele, o que ocorre por causa da proximidade com as tarefas a serem

Tabela 11.1 Técnicas, Vantagens, Desvantagens e Objetivo

	Técnicas	Vantagens	Desvantagens	Objetivo
Características do trabalho	Ampliação do cargo	Reduz tempo de espera entre tarefas, melhora a flexibilidade da organização, reduz necessidade de suporte de <i>staff</i>	Sacrifica as vantagens da simplificação sem reduzir as desvantagens	Eficiência
	Enriquecimento do cargo	Cria cargos que envolvem empregados, aumenta a motivação, a satisfação e a produtividade	Custo. Aumenta o potencial de erros e de acidentes, requer empregados adicionais, o controle permanece com os gerentes	Satisfação
Alto desempenho no trabalho	Equipes	Dá maior dose de autocontrole sobre o trabalho. Ideal para novas fábricas onde é compatível com a tecnologia adotada.	Requer desenho organizacional compatível e cuidadosa estruturação de equipes. Relações entre equipes devem ser administradas. Tempo devotado a assuntos não-produtivos	Eficácia

executadas ou por causa do maior domínio em termos de técnicas de organização e métodos em alguns casos. No entanto, o conceito de descrição de cargos está relacionado ao que o ocupante faz, quando, como, onde e por quê.

Na descrição de cargos é necessário definir título do cargo, sumário do cargo, relações com outros cargos e qualificações necessárias ao ocupante do cargo, o que serve de parâmetro para avaliar o desempenho dos funcionários nos cargos. A análise de cargos já apresenta um conceito um pouco diferente. A análise aponta as informações a respeito do que o ocupante do cargo faz, e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa ter para desempenhar o cargo adequadamente. Os principais fatores específicos da análise de cargos são os requisitos mentais, os requisitos físicos, as responsabilidades envolvidas na realização das tarefas do cargo e as condições de trabalho.

De posse dessas informações, o analista de cargos monta o manual de cargos, que vai subsidiar as atividades da gestão de pessoas, inclusive a avaliação de desempenho, como já foi mencionado anteriormente. A área será beneficiada na implementação de programas de cargos e salários, nos programas de treinamento e desenvolvimento, e na gestão de competências. Além disso, outros benefícios poderão ser observados no ambiente de trabalho porque, quando os funcionários conhecem bem suas atividades, o clima organizacional tende a ser mais saudável e a *performance* no cargo tende a ser melhor.

Resumo do Capítulo

A avaliação de desempenho pode ser vista como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é também um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência, as qualidades de uma pessoa e sua contribuição para o desenvolvimento da organização.

A avaliação deve proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. Por isso, o objetivo da avaliação é

medir o desempenho do funcionário no exercício de seu cargo em um período de tempo determinado. Os resultados das avaliações são utilizados geralmente para determinar os aumentos de salários, promoções e programas de treinamento.

A responsabilidade pela avaliação de desempenho pode ser só do gerente, do gerente em conjunto com o funcionário ou da equipe de trabalho. Na autoavaliação, o próprio funcionário se avalia, e na avaliação 360 graus todas as pessoas e cargos envolvidos direta ou indiretamente com o funcionário fazem a apreciação do desempenho do mesmo. No entanto, na avaliação de baixo para cima, a equipe ou o subordinado avalia seu superior. Além disso, uma comissão de avaliação pode ser designada para avaliar todos os cargos ou o próprio departamento de gestão de pessoas pode assumir essa atividade com exclusividade.

A maioria dos métodos utilizados para avaliar os funcionários se baseia em formulários que têm uma parte com a identificação do avaliado, seu setor de atuação, sua função principal e outras informações que o responsável pela avaliação achar pertinente incluir. Ao final do formulário, o avaliador se identifica com códigos ou com a própria assinatura. Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são as escalas gráficas, as listas de verificação ou os *check-lists*, a escolha forçada, o método dos incidentes críticos e a pesquisa de campo.

A autoavaliação e a autodireção das pessoas têm despontado como tendências nessa área, pois apresentam maior participação do funcionário em seu próprio desenvolvimento pessoal, foco no futuro e melhoria contínua do desempenho. Muitas organizações estão combinando várias fontes de informação de avaliação de desempenho para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos. Um modelo mais participativo e completo é o da avaliação 360 graus.

A avaliação 360 graus baseia-se no uso de fontes múltiplas para fornecer *feedback* sobre as competências de uma pessoa, englobando suas habilidades, atributos pessoais, conhecimentos, comportamentos e desempenho. O desempenho é avaliado de maneira circular, por todos que interagem com o avaliado, inclusive a autoavaliação efetuada pelo próprio empregado, em número mínimo ideal de seis pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo por vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

A avaliação de desempenho tem várias aplicações e propósitos, e deve ser vista como uma fonte integradora das práticas de gestão de pessoas. A avaliação deve servir de subsídio para os demais subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, remuneração, planejamento de carreira, e treinamento e desenvolvimento.

Vale lembrar que a estruturação de cargos é fundamental para a avaliação de desempenho, pois a estrutura dos cargos é formada pela especificação do conteúdo de cada cargo, pelos métodos de trabalho e pela descrição das relações com os demais cargos, o que afeta diretamente o processo de avaliação do desempenho. Alguns aspectos também devem ser considerados para avaliar os cargos, como, por exemplo, variedade, autonomia, significado das tarefas, identificação com a tarefa e retroação.

Exercícios

1. Pesquise em *sites* corporativos as informações sobre o processo de avaliação de desempenho de algumas empresas. Se possível, compare empresas pequenas e grandes, depois discuta com a turma os resultados e prepare uma breve síntese sobre o achado das diferentes apresentações.
2. Leia o caso a seguir e faça o que se pede.

Estudo de Caso: Industrial S.A.¹²

A Industrial S.A. fabrica motores elétricos de indução monofásicos e trifásicos de baixa tensão, para uso na indústria e em eletrodomésticos, abastecendo clientes dos mercados nacional e internacional. Os principais processos são: tratamento de chapas, choque térmico, pintura, fundição, injeção de alumínio, usinagem, trefilação e esmaltação de fios de cobre.

A Industrial S.A. mantém um cadastro de qualificação de todos os colaboradores, o qual constitui um verdadeiro banco de dados para recrutamento interno, promoções e transferências. Para medir a satisfação de seus colaboradores, a cada dois anos a Industrial S.A. realiza com eles uma pesquisa socioeconômica cujos questionários são aplicados pelas próprias gerências e chefias. O nível de bem-estar e a satisfação dos colaboradores podem ser avaliados pelos índices de absenteísmo e rotatividade. Outro recurso utilizado é a pesquisa de clima organizacional, que tem o objetivo de propor melhorias nos principais itens que apresentaram resultados desfavoráveis.

Anualmente, a Industrial S.A. realiza a avaliação de desempenho global de seus colaboradores, que adota a seguinte sistemática:

- a) o empregado faz uma autoavaliação e a negocia com o supervisor, que a valida ou não; neste último caso, os entendimentos prosseguem até que haja consenso; o conceito final decorre da média ponderada do primeiro conceito (peso 6) e do conceito emitido para o grupo (peso 4), cuja avaliação é feita por todos os seus membros;
- b) o gerente também é avaliado por todos os empregados, separadamente, e o conceito final é obtido pela média ponderada das avaliações dos empregados (peso 6) e do conceito emitido para o grupo (peso 4);
- c) os setores são avaliados pelo gerente (peso 6) e os demais setores (peso 4);
- d) os departamentos e superintendências são avaliados pelos seus chefes e pelos órgãos da mesma linha, pesos 6 e 4, respectivamente;
- e) por último, elabora-se um relatório com as análises individual, grupal, setorial e departamental e as recomendações julgadas pertinentes.

O último processo de avaliação de desempenho detectou:

- a) cinco empregados desviados de função;
- b) desconhecimento das potencialidades de um novo equipamento do setor de pintura;
- c) realização de horas extras em demasia;
- d) excesso de pessoal em alguns setores do departamento de apoio administrativo;
- e) faltas em demasia no setor de usinagem.

Questões:

- 1) Como resolver o desvio de funções detectado?
- 2) Que tipo de treinamento deve ser ministrado ao pessoal do setor de pintura?
- 3) Como resolver a falta de pessoal na usinagem e o excesso da área administrativa?
- 4) Como resolver o problema das faltas em demasia?

3. Leia o estudo de caso a seguir e faça o que se pede.

O Treinamento Corporativo Gerencial¹³

João Vital é diretor de RH de uma empresa prestadora de serviços em informática que teve um crescimento financeiro e de pessoal muito rápido. Mas, para continuar competitiva, a empresa precisa se espalhar pelo Brasil

afora. Com isso, os funcionários tecnicamente melhores começaram a ser promovidos a gerente de filial. Essas filiais comandavam, em média, 30 a 50 pessoas, o que vinha causando problemas ao departamento de gestão de pessoas.

A maioria dos problemas de João Vital vinha justamente das filiais: a rotatividade de funcionários era grande, e as queixas contra o estilo de gerenciamento aumentavam a cada entrevista de desligamento. Mediante esse quadro, João Vital investiu pesado na formação de líderes da sua empresa.

Como primeiro passo, adotou um curso gerencial corporativo composto de quatro módulos e realizado de três em três meses, com 40 horas de duração. Depois, fez cursos a distância pela internet. Agora, após módulos de avaliação e uma pesquisa de clima, ele observou que precisa continuar o processo de desenvolvimento gerencial porque, após um ano da implantação do programa, a avaliação de desempenho também mostrou que os problemas se agravaram e que algumas medidas precisam ser tomadas.

Questões:

1. Como João Vital montou o plano de avaliação de desempenho?
2. O que ele deve fazer agora?
3. Elabore um plano de ação para João Vital.
4. Elabore uma maneira de mensurar os resultados.

Referências

- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008.
- DAFT, R.L. *Management*. Orlando, Florida: The Dryden Press, 1994.
- DUTRA, J.S. et al. *Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. ENANPAD, 2006.
- FERNANDES, B.H.R. *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR. M.M. (Coords.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOUILLART, F.J.; KELLY, J.N. *Transformando a organização*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LEME, R. *Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 111-125, 1992.
- LIMA, M.N. *O caráter coletivo do desenvolvimento de competências e as possibilidades da relação entre trabalho, educação e escola*. Paraná: Universidade Federal do Paraná, 2006.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, p. 1-14, jan. 1973. In: DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PHILADELPHO, P.B.G.; MACEDO, K.B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, n. 26, p. 27-40, jul./dez 2007.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston: v. 68, n. 3, p. 79-91, May./Jun. 1990.
- REIS GERMANO, G. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROCHA, E.P. *Feedback 360º: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional*. Campinas: Alínea, 2001.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-55.
- UBEDA, C.L.; SANTOS, F.C.A. *Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22. 2002, Curitiba. Anais..., Porto Alegre, Abepro.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRES, A.A.O.; MACHADO, C.C. *A estratégia do oceano azul criando inovações de valor para tornar a concorrência irrelevante: as dez principais inovações brasileiras da última década*. Anais do IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão e II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios. Rio de Janeiro: UFF, 2008.

Notas

1. Hax & Majluf (1995).
2. Hax & Majluf (1995).
3. Marras (2000), Milkovich e Broudeau (2000).
4. Daft (1994) e Peters (2002).
5. Peters (2002).
6. Ubeda e Santos (2002).
7. Reis (2003).
8. Rocha (2001).
9. Thatcher (1996, *apud* ROCHA, 2001).
10. Como Rocha (2001).
11. www.about.com
12. Adaptado de Tachizawa *et al.* (2001: 214-217).
13. Dessler (2002: 190).

Gestão por Competências¹

Este capítulo trata da gestão por competências no ambiente organizacional e discute a sua importância na gestão estratégica de pessoas, pois ela influencia na gestão estratégica das organizações. Essa forma de gestão é um avanço dos estudos de avaliação de desempenho e dos programas de treinamento e desenvolvimento. Primeiramente, apresentam-se algumas considerações iniciais ou introdutórias, passando em seguida a tratar das competências organizacionais, para então passar às competências individuais.

Uma Breve Contextualização

O mundo empresarial está cada vez mais competitivo, fazendo com que as organizações busquem um diferencial que lhes permita sobreviver. Algumas investem na oferta de produtos ou serviços inovadores, enquanto outras procuram conhecer profundamente quem é seu cliente. Outras investem em novas práticas e estratégias de distribuição, como o *just in time*. As organizações veem-se cada vez mais obrigadas a investir em tecnologia, em conhecimento e nas pessoas.

É nesse ponto que surge a gestão por competências. Trata-se de uma prática estratégica que tem como objetivo melhorar o desempenho global da organização por meio do incremento do desempenho individual dos funcionários. Em termos gerais, pode-se dizer que alguém ou alguma empresa é competente quando tem capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade para realizar algo. Sob uma ótica mais ampla, competência pode ser definida como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos. Além disso, ser competente significa mobilizar recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.²

Para alguns autores que desenvolveram seus trabalhos nos anos 1970 a 1990, a maioria deles de origem norte-americana, competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação. Os conceitos de seus principais expoentes,³ McClelland, Boyatzis e Spencer, formaram a base dos trabalhos de Hay McBer, que mais tarde se tornou uma importante empresa de consultoria em competência.

Para esses estudiosos, as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma *performance* superior em seu trabalho, o que demonstra que o estudo das competências contribui para a avaliação de desempenho.

Essa abordagem resume o conceito de competência como sendo “um *cluster* de conhecimentos, *skills* (habilidades) e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.⁴ Essa abordagem foi disseminada no Brasil na década 1980 e início dos anos 1990 associada à ideia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que uma determinada pessoa possa ter uma boa *performance* em seu cargo.⁵

Para outros estudiosos do assunto, como Le Boterf,⁶ a competência não é um estado ou um conhecimento que se tenha nem é resultado de treinamento; na verdade, ser competente é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcadas geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Com o avanço dos estudos, as competências ganharam destaque também no campo empresarial.

Competências Organizacionais

O desempenho de uma organização é amplamente influenciado pelo comportamento e pelas competências dos seus funcionários. A competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência organizacional. Por isso, alguns estudiosos do tema afirmam que as propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar para uma mesma direção, a da gestão de competências.⁷ A gestão de competências auxilia a organização na identificação das contribuições efetivas de cada funcionário e possibilita sua recompensa como incentivo à criatividade e elemento para a motivação.

Os estudos de competência se desenvolveram nos diversos meios e nas organizações como um todo. A partir da década de 1990, o conceito de competência ganhou destaque na área da gestão organizacional com a proposta do conceito de *core competence* (competências essenciais) formulado por Prahalad e Hamel.⁸ Para esses autores, as competências organizacionais compõem um conjunto de recursos na forma de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que a organização possui. Esse conjunto possibilita que a organização tenha a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, produtos e serviços, de maneira a se colocar de forma competitiva no mercado, através do que eles chamaram de *core competence*.

Essas competências se tornam difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, ou seja, são competências inerentes à organização, como se fossem a alma desta, e que criam vantagens competitivas, adjetivando qualitativamente e agregando valores, percebidos pelos clientes, aos produtos e serviços da organização. As competências essenciais representam aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência, ou seja, a *core competence* envolve a comunicação transparente e sem distorções por todos os níveis da organização, o envolvimento dos empregados, em torno de um mesmo objetivo, comprometimento com o trabalho além das fronteiras organizacionais, passando por vários níveis de pessoas e funções, requisição, avaliação e aceitação compromissada das novas ideias que surjam na organização, como colaboração ao negócio da empresa.

Em outra perspectiva, pode-se trabalhar com quatro tipos de competências:⁹

- *Diferenciais*: consideradas estratégicas, pois estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São consti-

tuidas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.

- *Essenciais*: são aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
- *Básicas*: as necessárias para manter a organização funcionando. São percebidas no ambiente interno; estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
- *Terceirizáveis*: as que não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

Lembre-se de que “participar de forma ativa da gestão, implementação e adequação das aspirações estratégicas cria condições para desenvolver as competências necessárias à empresa e aos indivíduos”.¹⁰

A Tabela 12.1 apresenta um sumário com diferentes abordagens sobre as competências organizacionais, visando possibilitar um melhor entendimento quanto ao foco de estudo de diferentes autores.

As competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada no seu campo de atuação. Essas competências causam impacto no seu desempenho e contribuem para os seus

Tabela 12.1 Diferentes Abordagens sobre o Tema Competências Organizacionais

Autor	Conceitos	Ênfase
Vasconcelos e Pagnonceli (2001)	Qualidade e/ou habilidade marcante que, efetivamente, cria benefícios, conquistando e fidelizando o cliente.	Competência competitiva
Ruas (2001)	Conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista, e que faz a diferença em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de <i>know-how</i> , o qual é atemporal, duradouro, porém dinâmico e que constitui fonte para vantagem competitiva (mais do que ser vantagem competitiva), servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.	Competência organizacional
Fleury e Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência essencial
Hamel e Prahalad (1995: 229)	Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Três características marcantes: 1ª) valor percebido pelo cliente; 2ª) diferenciação entre concorrentes; 3ª) capacidade de expansão para a empresa.	Competência essencial
Goddard (1997)	Conjunto de características que marcam o sistema de crenças (valores), o estilo de comportamento e o desenho estrutural da empresa.	Competência essencial
Ulrich (2000)	Aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.	Competência essencial
Lei <i>et al.</i> (2001)	Conjunto central de <i>insights</i> de definição e de solução de problemas que possibilitará à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com seu ambiente.	Competência essencial
Tampoe (1994)	Subsistema técnico ou de gerenciamento que integra diversas tecnologias, processos, recursos e conhecimentos para gerar produtos e serviços sustentáveis, vantagem competitiva única e valor agregado para uma organização.	Competência essencial

Fonte: SCHEMES, NAKAYAMA e PILLA (2004).

resultados. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas e nos vários indivíduos que buscam a sustentabilidade da organização.

Surgimento da Gestão por Competências no Âmbito Individual

A expressão “gestão por competências” é usada para indicar a orientação dos esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias (individuais e organizacionais) à consecução dos objetivos da empresa. No entanto, é comum o uso das expressões “gestão de competências”, “gestão de pessoas baseada em competências”, “gestão de desempenho baseada em competências” ou “gestão baseada em competências” para indicar essa mesma forma de gerenciar.

A gestão por competências permite à empresa captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos, seja por meio da seleção dos profissionais adequados para cada cargo, da formulação de treinamentos ou da tomada de outras decisões estratégicas.

No início da década de 1970, o conceito de competência, no âmbito organizacional, começou a ser discutido na perspectiva do indivíduo. A razão principal dessa mudança foram os estudos de McClelland,¹¹ que marcaram o debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, ao abordar também as competências conjuntamente à inteligência. Em seu trabalho, McClelland argumenta que a competência “é uma característica subjacente a uma pessoa e que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Assim, foi possível diferenciar competência de *aptidões* (talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado), de *habilidades* (demonstração de um talento particular na prática) e *conhecimentos* (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa)”.¹²

O conceito de competência defendido por alguns autores¹³ está relacionado a “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade” diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. A competência pode ser também “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” ou, ainda, a “faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações e fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, assumindo áreas de corresponsabilidade”.¹⁴

Outro conceito de competência demonstra a importância do surgimento desse tema para a gestão estratégica de pessoas e, por conseguinte, para os próprios indivíduos direcionarem seus planejamentos de carreira e seus programas de aperfeiçoamento e capacitação. Assim, a competência pode ser vista como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.¹⁵

As competências reúnem abordagens que buscam, objetivamente, melhorar o aproveitamento dos recursos em direção aos resultados. O conceito de competência e de modelos de competência substituiu a descrição detalhada de cargos e funções, objetivando definir habilidades críticas e essenciais ao melhor desempenho do negócio.¹⁶ Por isso, pode-se dizer que a gestão por competências procura orientar e melhorar a análise das contribuições dos profissionais com vistas a desenvolver e reter bons profissionais na empresa.

Competências Individuais

O conceito de competência foi ganhando relevância ao longo dos anos 1990 e passou a desenvolver-se no campo da administração, constituindo uma nova estratégia: a gestão por competência, que engloba o estudo das competências individuais para melhorar a *performance* da organização como um todo.

As competências individuais, também conhecidas como competências humanas ou competências profissionais, referem-se às características que o funcionário deve possuir para auxiliar a empresa na realização de seus objetivos, conforme ilustra a Figura 12.1. Elas constituem a base das competências organizacionais porque, juntamente com outros recursos e processos, irão dar-lhe suporte.



Figura 12.1 Caricatura de um bom profissional.

Fonte: VILAS BOAS et al. (2008).

As competências individuais representam o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes do indivíduo ou das equipes de trabalho e que irão gerar diferencial competitivo para a empresa. Trata-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais.

No meio empresarial, é comum ouvir falar em *CHA* para designar o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

- **Conhecimentos:** são as informações necessárias para a realização de alguma tarefa. Eles podem ser adquiridos pela experiência profissional, pela educação formal ou por treinamento no trabalho. É o saber acumulado do indivíduo. Por exemplo, para ser secretária, é preciso saber utilizar eficientemente o Word, um programa editor de textos.
- **Habilidades:** referem-se à proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos de trabalho. Traduzem-se na aplicação produtiva do conhecimento. Normalmente são comprovadas por meio de provas, certificados etc. Podem ser adquiridas em cursos técnicos, leituras e estudos diversos ou no próprio trabalho, informalmente, como a conclusão de um curso de informática.
- **Atitudes:** referem-se à forma como o indivíduo atua diante das circunstâncias, sua conduta em relação ao trabalho, às situações e às pessoas. Como exemplo pode-se citar a proatividade.

Essas três características irão refletir em um determinado desempenho profissional, gerando resultados ou impactos positivos ou negativos para a organização, conforme ilustra a Figura 12.2.

Não é difícil perceber que as competências individuais devem estar condizentes com as estratégias da organização. Assim, um centro de ioga e meditação, por exemplo, não pode ter como recepcionista uma funcionária cuja característica principal é o mau-humor, pois essa é uma atitude que possivelmente irá afastar os clientes, gerando um resultado negativo para a empresa.

Alguns estudos mostram que a competência pode ser definida como “a capacidade de resolver problemas e atingir objetivos propostos,¹⁷ e, portanto, apresenta dois conceitos implementadores que devem ser

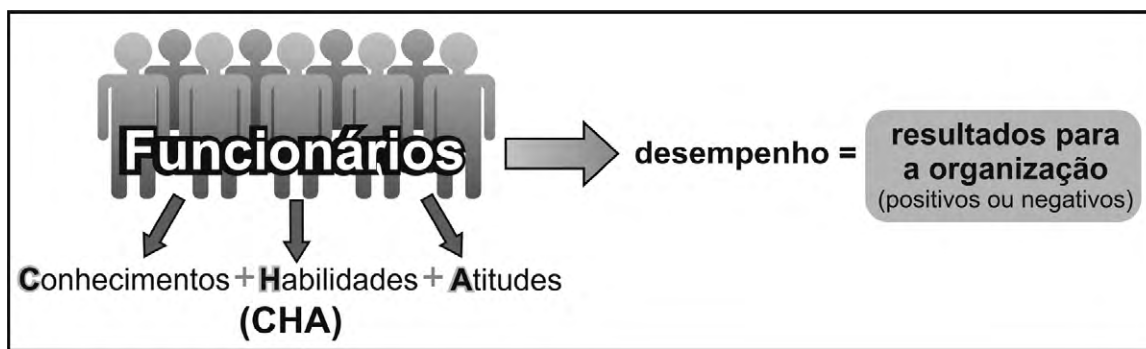


Figura 12.2 O impacto das competências individuais nas organizações.

Fonte: VILAS BOAS et al. (2008).

considerados separadamente. Por conseguinte, esses conceitos devem também ser medidos separadamente através de fórmulas adequadas. A competência pessoal tem seu lado operacional e seu lado humano.

Do ponto de vista operacional, a competência é “a capacidade de atingir os resultados desejados, no menor tempo e com a menor utilização de recursos, que podem ser de qualquer tipo: financeiros, humanos, ambientais etc.”¹⁸ e, portanto, competência pessoal, que pode ser definida pela seguinte fórmula:

$$C_p = \frac{R}{(T+E)}$$

C_p = Competência pessoal
 R = Resultado alcançado
 T = Tempo utilizado
 E = Esforço despendido

Do ponto de vista humano, “a competência ganha outra avaliação, que considera variáveis sobre as quais podemos ter ingerência direta através de investimentos pessoais [...] em conhecimento, habilidade e atitude”,¹⁹ podendo ser medida pela seguinte fórmula:

$$C_p = C \times H \times A$$

C_p = Competência pessoal
 C = Conhecimento
 H = Habilidade
 A = Atitude

Em suma, o que caracteriza as competências é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua manifestação produz uma atuação diferenciada, difundida de forma ampla em toda a organização,²⁰ o que permite, nesse caso, englobar os dois aspectos apresentados.

Na busca de uma tipologia de competências, vários autores procuram apresentar as suas proposições.²¹ Dessa forma, as competências individuais foram relacionadas ao comportamento das pessoas e podem

ser traduzidas em capacidade ou habilidade em liderança, inter-relacionamento pessoal, orientação para resultados, iniciativa, foco no cliente, criatividade, visão sistêmica, negociação, atuação estratégica e capacidade de decisão.

As competências individuais podem ser divididas em categorias,²² a saber:

- *competências técnicas*: de domínio de alguns especialistas (p. ex.,: saber dirigir carretas);
- *competências intelectuais*: relacionadas com a aplicação de aptidões mentais (p. ex., ter presença de espírito e discernimento);
- *competências cognitivas*: são nichos de capacidade intelectual com domínio de conhecimento (p. ex., saber lidar com conceitos e teorias);
- *competências relacionais*: envolvem habilidades práticas de relações e interações (p. ex., saber relacionar-se em diversos níveis);
- *competências sociais e políticas*: envolvem relações e participações na sociedade (p. ex., saber exercer influência em grupos sociais);
- *competências didático-pedagógicas*: voltadas para a educação e o ensino em vários níveis (p. ex., saber educar e treinar obtendo resultados positivos);
- *competências metodológicas*: habilidade na aplicação de técnicas e meios de organizar atividades e trabalhos; (p. ex., saber definir roteiros e fluxos de serviços);
- *competências de liderança*: reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas na vida pessoal e profissional; (p. ex., saber organizar e conduzir grupos comunitários).

Entretanto, as competências profissionais podem se definidas como:²³

- *Saber agir*
Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- *Saber mobilizar*
Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- *Saber comunicar*
Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- *Saber aprender*

Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e proporcionar o desenvolvimento dos outros.

- *Saber comprometer-se*
Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
- *Saber assumir responsabilidades*
Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
- *Ter ótica estratégica*
Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

O estudo das competências individuais levou à gestão de pessoas por competências e mostrou que a administração estratégica é um instrumento que faz parte de um mesmo propósito, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão para as organizações. A gestão de pessoas por competências compreende a identificação, a avaliação, o desenvolvimento e o reconhecimento de conhecimentos, atitudes e habilidades que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes às suas funções de forma mais eficaz.²⁴

O sistema de competências promove o alinhamento interno entre as práticas organizacionais, uma vez que todas as atividades relacionadas às pessoas são baseadas no desenvolvimento das competências necessárias à organização.²⁵

A gestão por competências pode ser, assim, definida como um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários rumo à competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional. Além disso, a gestão por competências identifica lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.²⁶ Portanto, a gestão por competências tem um papel relevante na gestão da organização e influência nos demais sistemas produtivos e administrativos.

Assim, pode-se dizer que os principais objetivos da gestão por competências são:²⁷

- vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa;
- identificar as habilidades necessárias para que a organização cresça;
- comunicar os comportamentos valorizados;
- esclarecer o foco da liderança;
- focalizar a atenção na qualidade/comportamento orientada para o cliente;
- eliminar as lacunas — *hiatos, gaps* — de competências;
- desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa;
- identificar critérios de seleção para entrevistas e admissão de funcionários;
- estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho;
- desenvolver a cultura de *feedback* 360 graus;
- planejar para a sucessão;
- orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas;
- encorajar a cooperação transfuncional;
- guiar as decisões de promoção — reconhecimento e recompensa;
- facilitar o fluxo de pessoas através das áreas de negócio e das fronteiras globais.

Vale ressaltar que a gestão de competências precisa estar atrelada a um sistema de reconhecimento e recompensa que deve orientar o autodesenvolvimento, as promoções e as premiações na organização.

Modelos de Gestão por Competências

A gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma sequência de passos. Existem diversos modelos, e as empresas buscam adaptar esses modelos às suas necessidades. Em muitos casos, eles são transformados em *softwa-*

res de avaliação e gestão, que facilitam a coleta dos dados e a posterior análise, além de oferecer *feedback* constante, tanto para os gestores da organização quanto para os próprios funcionários. Isso permite que as pessoas possam visualizar suas possíveis promoções e crescimento na carreira.

A base dos modelos de gestão por competências está nos atributos das competências. Um modelo de atributos, composto de quatro fatores interconectados,²⁸ mostra bem a importância dos atributos na efetiva implantação de um programa dessa natureza porque não adianta o indivíduo ter conhecimento, habilidade e senso de oportunidade se ele não tiver vontade de agir e de usar as suas competências:

1. ter conhecimento, *know-how* e *expertises*;
2. ter habilidade de aplicação;
3. ter senso de oportunidade e saber agir na hora certa;
4. ter vontade de agir e de empreender.

Um dos modelos de gestão de pessoas por competência, desenvolvido por Gramigna, em 2002, é composto de quatro blocos de intervenção, conforme ilustra a Figura 12.3. Esses blocos são: definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão das competências com avaliação 360 graus.²⁹ Mas lembre-se de que a busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento nas áreas que constituem a base interna dos processos empresariais. É importante definir programas de promoções e de remuneração adequados para toda a empresa.

O elenco de competências adotadas nesse modelo é:³⁰

- *capacidade empreendedora*
Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
- *capacidade de trabalhar sob pressão*
Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.
- *comunicação*
Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o *feedback* de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
- *criatividade*
Capacidade para conhecer soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
- *cultura da qualidade*
Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
- *dinamismo, iniciativa*
Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.

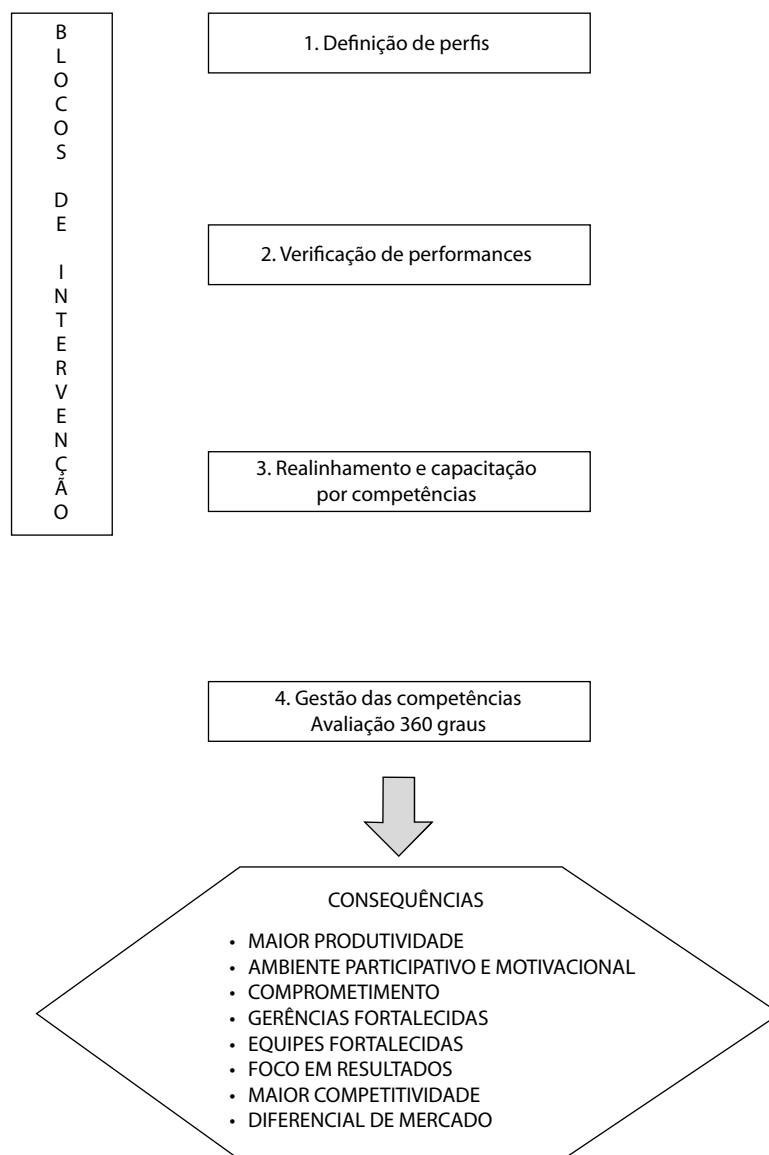


Figura 12.3 Modelo de gestão de pessoas por competências.

Fonte: Adaptada de GRAMIGNA (2002).

- *flexibilidade*
Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.
- *liderança*
Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
- *motivação — energia para o trabalho*
Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.

- *negociação*
Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
- *organização*
Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.
- *planejamento*
Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
- *relacionamento interpessoal*
Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combatidos.
- *tomada de decisão*
Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
- *visão sistêmica*
Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Esse rol de competências é flexível, permitindo exclusões e inclusões, dependendo da cultura do mercado em que a empresa está inserida.

Conforme mencionado anteriormente, o modelo de gestão por competências não é algo predeterminado, cabendo a cada empresa elaborar aquele que atenda às suas necessidades. Por conseguinte, a Figura 12.4 mostra outro modelo de gestão por competências e as principais etapas que o compõem. Em linhas gerais, a lógica de funcionamento da gestão por competências podem ser assim descritas:

Etapa 1 — Formulação da estratégia

Para que uma empresa consiga definir as competências individuais necessárias, ela precisa, em primeiro lugar, elaborar seu planejamento estratégico, que é um instrumento norteador da organização. Ele permite que a empresa defina os cursos de ação que lhe possibilitem alcançar suas metas. É no planejamento estratégico que são definidas a missão, sua visão de futuro e os objetivos organizacionais.

- **Missão:** é a razão de a organização existir. É a principal finalidade da empresa, a razão de sua existência.
- **Visão:** é a imagem que a empresa tem de si mesma no futuro, ou seja, sua projeção para futuro, aquilo que ela deseja tornar-se.

- **Objetivos:** são a representação daquilo que a empresa pretende obter ou atingir em um determinado período.

Etapa 2 — Definição dos indicadores de desempenho

Representam os elementos que irão indicar como está o andamento da empresa visando à consecução de seus objetivos. Cada organização deverá identificar seus próprios conjuntos de capacidades ou recursos.

Etapa 3 — Definição das metas

A empresa deve fixar os padrões de resultado e os pontos de chegada para que todos saibam o direcionamento que se espera de cada um.

Etapa 4 — Mapeamento das competências

Nessa fase, a empresa identifica clara e objetivamente as competências (individuais e organizacionais) necessárias e as competências reais, ou seja, aquelas de que ela dispõe no momento, e traça um mapa



Figura 12.4 Etapas do modelo de gestão por competências.

Fonte: VILAS BOAS et al. (2007: 75)

de competências. Esse mapeamento permite identificar o *gap* ou *lacuna* existente entre as competências necessárias e as competências reais. A partir dessa identificação, é possível tomar atitudes para reduzi-lo, como, por exemplo, contratar novos profissionais, com perfil mais adequado para o cargo em questão (competência individual), realizar treinamentos (competência individual) ou investir em pesquisa (competência organizacional).

Definição das competências necessárias

Para mapear as competências, é necessário, em primeiro lugar, identificar as competências que os funcionários e as empresas devem possuir. A descrição das competências constitui a definição de um comportamento ou desempenho esperado. É a indicação daquilo que o profissional ou a empresa deve ser capaz de realizar.

Algumas técnicas utilizadas na descrição das competências são:

- análise dos documentos da empresa — são analisados os documentos que constituem o planejamento estratégico da empresa;
- entrevista — são selecionados os funcionários com maior conhecimento acerca da empresa de um modo geral, que serão entrevistados;
- questionário — muito utilizado, essa técnica permite aos respondentes avaliarem o grau de importância das competências apresentadas.

Definição das competências reais

Após a definição das competências necessárias, faz-se o levantamento das competências existentes, com o objetivo de identificar o *gap* de competências. Para avaliar as competências humanas, em geral utiliza-se a avaliação de desempenho. Trata-se de uma importante ferramenta na gestão de pessoas, que irá monitorar os indicadores de desempenho. Como o próprio nome leva a deduzir, significa avaliar a *performance*, a atuação dos funcionários no que diz respeito à consecução dos objetivos da empresa. Corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades por ele realizadas, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Algumas técnicas utilizadas são: escala gráfica, avaliação 360 graus, *balanced scorecard*, pesquisa de campo e avaliação por objetivos, como visto no capítulo anterior.

Gap de competências

Após o levantamento das competências necessárias e das competências reais, será possível identificar a discrepância entre ambas.

Etapa 5 — Planejamento de ações de gestão de pessoas

Aqui são tomadas as decisões com o objetivo de minimizar ou eliminar o *gap* de competências identificado na etapa anterior. Os resultados apurados na etapa de mapeamento de competências permitirão que

a organização planeje ações com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para a satisfação de seus objetivos. Algumas ações podem ser:

- desenvolvimento de competências internas: são exemplos a elaboração de treinamentos (competências individuais) e os investimentos em pesquisa (competências organizacionais);
- captação de competências externas: no caso das competências humanas, podemos citar como exemplo a contratação de novos funcionários, geralmente por processo de recrutamento e seleção, enquanto no caso de competências organizacionais pode-se fazer parcerias estratégicas com outras empresas;
- movimentação interna de pessoas: pode-se providenciar a transferência de um indivíduo para outro setor ou efetuar alguma promoção de cargo.

Etapa 6 — Feedback

Aqui são apurados os resultados, verificando se as ações adotadas pela empresa na etapa anterior foram bem-sucedidas, ou seja, se promoveram o desenvolvimento das competências desejadas. Após essa etapa, reinicia-se o ciclo do modelo de gestão por competências.

A gestão de pessoas por competências tem por finalidade gerenciar o *gap* de competências existente, tentando minimizá-lo ou, preferencialmente, eliminá-lo, fazendo com que o rol de competências reais seja o mais próximo possível das competências necessárias para que a empresa atinja seus objetivos.

Exemplo Prático de Aplicação da Gestão por Competências

Para fixar melhor os conceitos apresentados, veja um exemplo de um responsável pelo setor de produção de material didático de uma editora, ou seja, pela produção dos livros que os professores utilizam em sala de aula. Com base nisso, um modelo fictício de gestão por competências pode-se ser estudado na Tabela 12.2.

Nos endereços a seguir, algumas grandes empresas disponibilizam a missão, a visão e os objetivos organizacionais, o que pode contribuir no sentido de oferecer uma base de informações para inspiração para as outras empresas.

www.unilever.com.br/ourcompany

www.sadia.com.br/br/empresa/empresa.asp

www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=484-911

www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html

Buscando manter-se competitiva no mercado, uma fábrica de salgados resolve utilizar o modelo de gestão por competências para melhorar seus resultados. Nesse caso, ela vai usar a criatividade e a *expertise* de seus membros para seguir todos aqueles passos.

No item *missão*, a empresa identifica a razão por que ela existe, o que ela faz. Se a empresa for uma fábrica de salgados, a missão pode ser fabricar salgados com qualidade, atendendo a todos os aspectos de nutrição e higiene, desde a fabricação até a comercialização dos produtos. O *objetivo da empresa* pode ser tornar-se o principal fornecedor de salgados para as padarias do bairro. Sua *visão*, ou seja, o que a

Tabela 12.2 Exemplo de um Programa de Gestão por Competências

Etapas do Processo	Atividades
Definição da missão da empresa	Produzir livros para cursos de graduação e pós-graduação
Objetivo da empresa	Aumentar o grau de satisfação dos professores e alunos em relação ao material produzido
Visão da empresa	Ser referência na produção e distribuição de material didático para as universidades e faculdades
Metas para atingir o(s) objetivo(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar de 80% para 90% o número de atendimento aos pedidos de livros • Aumentar de 100 para 120 o número de exemplares produzidos por dia
Indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de docentes satisfeitos com a data de entrega dos livros • Percentual de livros entregues dentro do cronograma • Percentual de aumento da quantidade de exemplares produzidos por dia
Mapeamento das competências	<p><i>Cargo: impressor</i></p> <p>Competências existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprime material a uma cor, com menos de 10% de exemplares com defeito • Imprime 3.000 folhas a uma cor, por hora <p>Competências necessárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprimir material a uma cor, sem defeito, na máquina Solna 125 • Imprimir 4.000 cópias de folhas a uma cor, por hora <p>Identificação do <i>gap</i> de competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É necessário reduzir a zero o número de exemplares com defeito • É necessário aumentar a produção de impressão diária em 1.000 folhas
Planejamento de ações de gestão de pessoas	<p>Em nível de competência individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento do impressor na utilização mais eficiente da máquina de impressão <p>Em nível de competência organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destinar uma verba à pesquisa de máquinas de impressão mais velozes
<i>Feedback</i>	<p>Após o treinamento oferecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Houve o aumento de 80% para 90% da quantidade de livros entregues dentro do prazo estabelecido? • Houve o aumento de 100 para 120 na quantidade de exemplares produzidos por dia?

organização pretende ser, pode ser aumentar a quantidade de salgados solicitados por dia, enquanto as *metas*, que são um desdobramento dos objetivos, podem ser aumentar em 10% as vendas do próximo mês, oferecer mais duas variedades de salgado e conseguir mais dois clientes em um mês.

Os *indicadores de desempenho* podem ser o percentual de novos clientes, o percentual de aumento de vendas no mês, a quantidade de salgados novos oferecidos em um mês e o percentual de novos clientes em um mês. No *mapeamento das competências*, o gestor discrimina as competências necessárias para os profissionais que trabalham na sua empresa e para a organização. No caso das competências individuais, tal descrição pode ser feita de maneira geral ou para cada cargo.

Em seguida, o gestor identifica o *gap* de competências, ou seja, a lacuna existente entre as competências necessárias para que os objetivos sejam atingidos e as competências existentes na empresa sejam melhoradas. Por outro lado, o planejamento das ações, ou seja, as decisões que se pretende tomar para minimizar ou reduzir esse *gap*, irá variar em função do *gap* identificado. Por fim, no *feedback* a empresa irá avaliar se as ações tomadas levaram à consecução dos objetivos traçados e se o ciclo do modelo de gestão por competências foi implantado com êxito.

Mapeamento ou Avaliação por Competências

Para implantar um programa de gestão por competências, a empresa deve proceder à mensuração e avaliação das competências necessárias e desejáveis para cada setor da empresa. Essa avaliação é comumente chamada também de mapeamento de competências, e pode ser definida como um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada funcionário porque se trata de uma avaliação sistemática que envolve não só o funcionário, mas também os supervisores e todos aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização.³¹

O mapeamento de competências tem como objetivo, prioritariamente, levantar através de técnicas e testes apropriados o potencial individual e informá-los sobre a sua própria atuação profissional, visando ao desempenho de alta *performance* e sucesso nas estratégias e metas previamente definidas na estruturação dos cargos para cada setor.³² Esse mapeamento é tradicionalmente definido como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho.

O primeiro passo nessa nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma autoavaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Assim, esses aspectos deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de desempenho e do mapeamento de competências. A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da área de gestão de pessoas passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

Resumo do Capítulo

O desempenho da empresa está diretamente ligado ao desempenho de seus funcionários. Isso significa que as competências humanas afetam consideravelmente o desempenho, constituindo resultado para a empresa. As competências humanas ou individuais representam a base das competências organizacionais porque, juntamente com outros recursos e processos, irão dar suporte ao alcance das metas da organização nos diferentes setores.

As competências individuais formam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do indivíduo ou das equipes de trabalho que irão gerar diferencial competitivo para a empresa, devendo, portanto, estar condizentes com as estratégias da organização.

Embora não exista um modelo predeterminado, de modo geral, os modelos de gestão por competência seguem algumas etapas: formulação da estratégia, definição dos indicadores de desempenho, definição das metas, mapeamento das competências, planejamento de ações de gestão de pessoas e *feedback*.

A gestão de pessoas por competências leva em consideração tanto as competências individuais (dos funcionários) quanto as competências organizacionais (da empresa), permitindo à organização detectar e corrigir falhas, aprimorar processos e captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. As empresas adotam modelos diferenciados de gestão de pessoas por competência e de mapeamento de competências. Neste capítulo foram apresentados dois modelos diferentes que podem ser adaptados à realidade de cada empresa no gerenciamento das competências necessárias e desejadas.

Exercícios

1. Pesquise sobre os programas de gestão por competência nos *sites* corporativos de empresas de pequeno, médio e grande porte. Identifique os modelos e as formas de mapeamento de competências mais comumente utilizados e depois trace considerações comparando as empresas pelo porte. Discuta com o professor e seus colegas o que você encontrou.
2. Escolha, com a ajuda do professor, um setor qualquer da indústria ou comércio e preencha o quadro a seguir de acordo com o modelo de gestão de competências. Para tanto, cada aluno ou grupo de alunos deve escolher um cargo de referência e, ao final desta primeira parte dos trabalhos, expor seus resultados para provocar um debate para enriquecimento do conhecimento sobre o tema em questão. Em seguida, o grupo todo deve montar um portfólio sobre o trabalho.

Etapas do processo	Atividades e/ou indicadores
1. Definição da missão da empresa	
2. Definição da visão da empresa	
3. Definição do(s) objetivo(s) da empresa	
4. Definição de meta(s) para atingir o(s) objetivo(s)	
5. Definição dos indicadores de desempenho	
6. Mapeamento das competências	
7. Indicadores de desempenho	
8. Planejamento de ações de gestão de pessoas	
9. <i>Feedback</i>	

Referências

- CARBONE, P.P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COSTA, M.A.S. *Gestão de pessoas por competências e administração estratégica: o caso de uma empresa do Pólo Petroquímico de Camaçari – Bahia*. Anais do Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Anpad, 2004.

- DUTRA, J.S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, M.R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GREEN, P.C. *Desenvolvendo competências consistentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HIPÓLITO, J.A.M. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, B.M.B. *Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégicas e inconstitucional*. Anais do XIX EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2005.
- LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta-aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR., M.M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEME, R. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- MUSSAK, E. *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. São Paulo: Gente, 2003.
- NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R.; THOMPSON, M.P.; MCGRATH, M.R. *Competências gerenciais, princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RESENDE, E. *A força e o poder das competências conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- _____. *O livro das competências: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ROCHA, E.P.; SALLES, J.A. *A. Competências e a gestão de pessoas*. RACRE-REC Adm. CREUPI, Espírito Santo do Pinhal – São Paulo, v. 5, n. 9, jan./dez. 2005.
- RUANO, A.M. *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SCHEMES, E.; NAKAYAMA, M.K.; PILLA, B.S. *Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletro-eletrônico*. Anpad, 2004.
- VILAS BOAS, Ana Alice; FERREIRA, André; BONADIMAN, Tereza Cristina N.Q. *Gestão de Pessoas II*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. v. 1.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Notas

1. A produção deste capítulo contou com a colaboração de Tereza Cristina N. Queiroz Bonadiman.
2. Fleury e Fleury (2001).
3. McClelland, (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993).
4. Parry (1996: 50).
5. Dutra (2006).
6. Como Le Boterf (1994, 2000 e 2001).
7. Prahalad e Hamel (1990).
8. Prahalad e Hamel (1990).
9. Gramigna (2002).
10. Nisembaum (2000: 23).
11. Testing for Competence rather than Intelligence.
12. Mirabile (1997), citado em Fleury e Fleury (2001).
13. Como, por exemplo, em Zarifian (2001).
14. Zarifian (2001).
15. Fleury e Fleury (2001).
16. Moreira (2005).
17. Mussak (2003: 52).
18. Mussak (2003: 53).
19. Mussak (2003: 53).
20. Nisembaum (2000).
21. Como Green (1999).

22. Resende (2000).
23. Fleury e Fleury (2000).
24. Hipólito (2001).
25. Lacombe (2005).
26. Lara e Silva (2005).
27. Green (1999).
28. Resende (2004: 125).
29. Gramigna (2002).
30. Gramigna (2002).
31. Lara e Silva (2005).
32. Lara e Silva (2005).

Avaliação dos Resultados em Gestão de Pessoas

Este capítulo aborda a avaliação dos resultados da gestão de pessoas, ou seja, a auditoria da função de gestão de pessoas, o que é importante para o pleno entendimento das atividades desenvolvidas e coordenadas por essa área na empresa, pois oferece subsídios para a análise dos processos de gestão de pessoas e da sua finalidade para a empresa como um todo.

Evolução Histórica da Auditoria

Estudar as origens da auditoria em termos genéricos é relevante para entender o processo de evolução da auditoria até chegarmos à auditoria de função da gestão de pessoas. Em termos gerais, o gestor de pessoas deve entender como sua função pode ser abordada e melhorada por meio da auditoria da função de gestão de pessoas e como os resultados dessa auditoria afetam as demais áreas das organizações. Não existe informação precisa quanto à época exata em que ocorreram as primeiras atividades de auditoria no mundo. Sabe-se que ela remonta há muitos séculos, quando havia a necessidade de verificar a legitimidade de um fato ou acontecimento, ou prestar contas a um superior daquilo que lhe foi solicitado.

Há vestígios da existência da função de auditoria antes mesmo de Cristo, pois “existem provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros, realizadas entre a família real de Urukagina e o templo sacerdotal sumeriano, que datam de mais de 4500 a.C., como também existem normas de auditoria inseridas como textos de livros Arthasastra na Índia”.¹

Essa atividade iniciou-se desde o Império Romano, quando os governantes e administradores nomeavam altos funcionários que eram encarregados de fiscalizar ou supervisionar operações econômico-financeiras e lhes prestar contas verbalmente.² Naquela época, a escrita não estava totalmente difundida no mundo. Nessa mesma linha de raciocínio, outros autores afirmam que, por volta dos anos 97-117 d.C., encontram-se textos atribuídos ao escritor Plínio, nos quais existem relatos sobre práticas de auditoria, realizadas nas províncias romanas.³

Talvez por essa razão a etimologia nos mostra que a palavra “auditoria” tenha se originado do latim *audire*, cujo significado é “ouvir” ou “saber ouvir”. Atualmente, acredita-se que a função de auditor do

Tesouro foi usada oficialmente por volta de 1314 na Inglaterra, no reinado de Eduardo I, com a função de conferir os valores monetários arrecadados e verificar a capacidade financeira dos súditos.⁴

A titulação oficial de auditor, também já chamada de contador público, surgiu por volta do século XVIII, enquanto a titulação de perito contador só apareceu no século seguinte, com a missão específica de descobrir fraudes e erros.

O primeiro exemplo dessa atividade no Brasil data da era colonial, tendo existido um juiz colonial que representava o “olho do rei”, uma vez que era indicado pela Coroa portuguesa para verificar o correto recolhimento de tributos para o Tesouro imperial, com a finalidade de evitar e/ou reprimir sonegações e fraudes.

A criação do Comitê May (Security and Exchange Commission), formado por notáveis técnicos, com a missão de tornar obrigatória a auditoria contábil independente (externa) em todas as demonstrações financeiras das empresas americanas, com ações cotadas na bolsa de valores, foi um grande avanço dos trabalhos de auditoria a partir de 1929.⁵

Devido à necessidade cada vez maior de acessar dados e informações restritas e confidenciais, as empresas americanas começaram a designar certos funcionários para coletar esses dados, surgindo, com isso, um espaço para a criação da figura do auditor interno, que, com o tempo, adquiriu prática e conhecimento, e aprendeu a dominar as técnicas até então monopolizadas pelos auditores externos.

Conceituação e Objetivos da Auditoria

A auditoria interna é uma função independente de avaliação, criada dentro de uma empresa para examinar e avaliar as atividades como um serviço a essa mesma organização.⁶ A proposta da auditoria é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a auditoria interna lhes fornece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

A auditoria tem o propósito de se constituir num importante elemento de gestão da organização, procurando mantê-la sempre informada a respeito de suas múltiplas atividades operacionais e fornecendo subsídios técnico-operacionais suficientes para dar maior sustentação ao processo de tomada de decisão. A auditoria interna, através de suas atividades de trabalho, serve à administração como um meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas pela organização, assim como os sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos e que as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos.

Em síntese, podemos afirmar que a auditoria interna tem os seguintes objetivos:⁷

- examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para aferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;
- examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham ou possam ter impacto sobre operações e relatórios, e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;
- examinar os meios usados para a proteção dos ativos e, se necessário, comprovar sua existência real;
- verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;
- examinar operações e programas, e verificar se os resultados são compatíveis com os planos e se essas operações e esses programas são executados de acordo com o que foi planejado;

- comunicar os resultados do trabalho de auditoria e certificar que foram tomadas as providências necessárias a respeito de suas descobertas.

Para que a função de auditoria interna encontre ressonância na organização, é preciso que ela esteja firmemente ancorada, de um lado, na aceitação dos administradores, e de outro lado, na execução de um serviço contínuo e imaginativo que possa fornecer à administração o que ela espera. Esses aspectos se aplicam igualmente ao auditor, que deve procurar fornecer amplos benefícios à sua empresa, quanto ao administrador, que muitas vezes tem conhecimento desses benefícios, mas que ainda não os obteve de forma sistematizada.

Auditoria de Gestão de Pessoas

Nesse contexto, o gestor de pessoas pode vislumbrar a auditoria de gestão de pessoas como um instrumento de verificação do desempenho de seus diversos subsistemas, visando identificar seu grau de eficácia, criando um sistema de *feedback* para a alta direção, para que sejam analisados os pontos fracos e fortes, e se adotem medidas (corretivas e/ou preventivas) mais adequadas a cada caso.

A expressão auditoria de gestão de pessoas não é usada por muitos autores, mas “entende-se como *personnel audit* uma análise e uma avaliação dos programas, políticas e procedimentos, e de sua consequente aplicação prática sobre o pessoal, para valorizar seu funcionamento real e pontualizar os meios para melhorá-lo”.⁸

A auditoria de recursos humanos ou, mais modernamente, gestão de pessoas, pode ser definida como “a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização, e a avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria”.⁹ Entretanto, outros autores afirmam que “as auditorias de RH, como as financeiras ou fiscais, examinam se as políticas e práticas estão no lugar certo e sendo seguidas”.¹⁰ Esses mesmos autores sustentam que as auditorias “podem descobrir se as avaliações de desempenho dos empregados são realizadas no prazo, se estão sendo feitas entrevistas com os empregados que deixam a organização, e se as inscrições de seguro-saúde estão sendo processadas corretamente quando existem novas contratações”.¹¹

Em suma, qualquer atividade ou procedimento pode sofrer auditoria por meio de avaliações para verificar se elas ocorreram conforme o planejado, se as normas e procedimentos foram seguidos e se envolveu as pessoas certas. Isso pode ser encarado como mais um passo no processo da administração da qualidade, pois as informações obtidas com a auditoria servem para identificar gargalos, perda de esforços e oportunidades de melhoria.¹²

Alguns autores entendem que “o propósito principal da auditoria de recursos humanos é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas”.¹³ Assim, a auditoria pode ser sumarizada como um sistema de revisão e controle para informar a administração sobre a eficiência e a eficácia do programa de gestão de pessoas que vem sendo desenvolvido na organização, principalmente quando esse programa é descentralizado.

Considerando-se esses e outros pontos de vista, pode-se depreender que a finalidade da auditoria de gestão de pessoas não é simplesmente avaliar e penalizar, mas também descobrir o que está errado, desatualizado ou que precisa ser melhorado ou modernizado, de modo que não ocorram mais erros, inseguran-

ças ou deficiências nos diversos processos de gestão de pessoas, sem esquecer que a auditoria, como processo educativo, deve identificar, também, os pontos fortes como exercício prático do reconhecimento.

O Processo de Auditoria

A execução do trabalho de auditoria depende de um adequado planejamento inicial anterior à sua realização, o que não implica dizer que a execução não deva ser planejada. Mesmo durante a realização dos trabalhos, há a necessidade de planejar disponibilidades existentes, espaço de pessoal, reuniões, treinamento, e assim por diante. Portanto, é importante entender que a auditoria é um processo como todos os demais processos de gestão que os profissionais da área adotam na empresa. Não se deve esquecer que todo processo aberto funciona com base em quatro elementos ou etapas, que são entradas ou *inputs*, processamento, saída ou *outputs* e retroalimentação ou *feedback*. O mesmo ocorre com a auditoria de gestão de pessoas.

A fase de execução dos trabalhos de auditoria compreende o conhecimento e a documentação, em papéis de trabalho, dos procedimentos definidos e o contato direto e pessoal com as áreas ou subáreas a serem auditadas e os seus responsáveis.

Uma alternativa para a determinação dos procedimentos de auditoria deve contemplar alguns elementos essenciais. Esses elementos são:¹⁴

- a) *Familiarização*: visa contemplar uma abordagem geral acerca da tarefa e abrange o conhecimento das normas gerais, controles e procedimentos da atividade objeto de exame; revisão de trabalhos e relatórios anteriores, a fim de obter julgamento e enfoque adequados; análise da evolução das atividades com o objetivo de dar maior ou menor ênfase a determinados procedimentos; e síntese genérica de controles e procedimentos usados na atividade objeto de exame.
- b) *Seleção dos testes*: após a tomada de conhecimento e familiarização, o auditor deverá decidir sobre a extensão dos testes a efetuar e proceder à seleção dos itens ou operações que serão objeto de exame específico, determinando o método a seguir e a cobertura a ser dada.
- c) *Formalização dos itens selecionados*: os itens e atividades selecionados devem ser anotados nos papéis de trabalho, com detalhamento suficiente para a sua compreensão. Essa anotação deve ser feita de maneira clara e ordenada, de modo a facilitar a execução especificada nos testes e a sua revisão.
- d) *Estabelecimento de testes e procedimentos específicos*: nessa fase do programa de auditoria devem ser anotados, de maneira ordenada, os procedimentos a serem executados em relação aos itens selecionados. Possível detalhamento de itens específicos deve ser objeto de programas separados e, por vezes, especificar minuciosamente o que se pretende obter.
- e) *Conclusão*: o programa de auditoria interna deve sempre ser finalizado, dirigindo o auditor a efetuar comentários sobre o trabalho feito, destacar os pontos levantados elaborando recomendações específicas para cada item, concluir sobre os resultados do trabalho e evidenciar a revisão e a atualização do programa de auditoria.
- f) *Abordagem geral*: na medida do possível, e de acordo com as circunstâncias, o programa pode conter estimativa de horas por passo ou por grupo de pessoas, indicação do papel e de trabalho que suporta o exame, indicação do executor da tarefa e tempo despendido na tarefa, passo a passo.

Após a conclusão da auditoria, os auditores devem elaborar um relatório, que é a “pedra de toque” da função de auditoria. Quando o objetivo é completado, o relatório fornece, aos níveis adequados da admi-

nistração, todos os fatos pertinentes e significativos de que necessitam. As normas profissionais, referentes ao conteúdo dos relatórios, exigem que os auditores redijam de maneira mais concisa e inteligente possível, sem deixar, porém, de apresentar, objetiva e integralmente, o escopo da auditoria e o que o auditor tiver descoberto, suas conclusões e recomendações.

Em geral, o relatório de auditoria representa o meio pelo qual o auditor formaliza o trabalho realizado e as observações constatadas durante a execução. O relatório varia a cada situação, e somente o exame da circunstância peculiar é que fornece o melhor conteúdo e forma. No caso específico de auditoria das funções de gestão de pessoas, ele apresenta suas peculiaridades.

No entanto, alguns aspectos tornam-se imprescindíveis no contexto geral do relatório, que devem ser medidos e avaliados quanto à sua representatividade. Esses aspectos se referem aos aspectos formais como:¹⁵

- a) *Carta de transmissão*: essa carta apresenta o relatório de auditoria e é endereçada ao responsável pela atividade em exame. Ela descreve o exame realizado e os aspectos a serem observados para a resposta ao relatório, se houver necessidade. Tal fato se baseia no fato de que a pessoa a quem esteja indicado o relatório é responsável pela resposta ao mesmo, inclusive quando o relatório contiver deficiências ou aspectos que necessitem ser selecionados. A carta de transmissão é a primeira seção a ser vista pelo leitor. Portanto, necessita de nitidez e clareza para estimular o leitor a continuar a leitura.
- b) *Objeto de exame da auditoria*: o objeto do exame da auditoria deve ser descrito de maneira suficientemente clara para permitir identificação do assunto. A identificação do que está sendo auditado é condição essencial e ponto de referência importantíssimo para a descrição e compreensão do relatório do auditor.
- c) *Objetivos da auditoria*: as normas de auditoria recomendam que os relatórios tenham uma descrição sucinta dos objetivos da auditoria. Essa exposição é essencial para dar ao leitor uma perspectiva correta, ou seja, um ponto de referência para que possa considerar os fatos comunicados. Quando bem clara, a explicação de por que foi feita a auditoria mostra aos leitores o que os auditores esperavam alcançar com o exame e sobre quais questões tiraram as conclusões.
- d) *Limitação imposta ao trabalho*: o escopo da auditoria deve ser exposto em todos os relatórios, assim como devem ser clara e explicitamente identificadas quaisquer restrições a ele feitas. Raramente as auditorias fazem exames de escopo completo de todas as operações de uma organização ou função. A maioria das auditorias limita-se às partes específicas de funções individuais ou aos elementos de programas particularmente importantes ou mesmo cruciais. Os que elaboram relatórios devem ter o cuidado para não transmitir a ideia de uma cobertura mais ampla do que a realmente dada ao trabalho.
- e) *Universo examinado*: mesmo que sejam elaborados da forma mais concisa possível, os relatórios devem conter informações básicas, suficiente para o perfeito entendimento da entidade aditada. As informações sobre magnitude, volume e natureza das operações, por exemplo, podem fornecer uma perspectiva para o julgamento da significação dos pontos abordados e para as conclusões da auditoria. Deve esperar que os dirigentes envolvidos tenham as mesmas informações que o auditor, ainda que a distribuição se limite aos níveis da administração diretamente responsáveis pelas operações submetidas a exame. Nesse sentido, uma breve descrição da incumbência dos recursos disponíveis e da magnitude das operações ou do volume das transições, durante o período de auditoria abrigado pelo relatório, fornece referência imediata para os dirigentes envolvidos.

- f) *Procedimento de auditoria*: dependendo das circunstâncias, a indicação dos procedimentos utilizados para a consecução dos objetos de auditoria propostos auxilia no entendimento mais amplo do trabalho realizado. A indicação genética da aplicação de procedimentos de auditoria, geralmente aceitos, revela que a execução do trabalho do auditor é geralmente desenvolvida de acordo com as técnicas aplicáveis àquelas circunstâncias. Contudo, quando o auditor não tiver aplicado todos os procedimentos que o momento requeria, deve também deixar claro em seu relatório tal restrição.
- g) *Resumo da avaliação ou apreciação geral*: essa seção talvez seja a mais importante do relatório, pois contém um resumo da avaliação geral feita pelo auditor sobre as operações da organização, os programas e as funções examinados. O resumo em questão deve relacionar-se diretamente com as finalidades, descrição e escopo do exame. Na medida do possível, os auditores podem emitir parecer sobre o êxito ou qualidades das atividades desenvolvidas nos diversos setores ligados à gestão de pessoas, ou seja, da empresa como um todo, se tiver critérios de avaliação apropriados e se o exame tiver sido feito segundo normas geralmente aceitas para exame e avaliação. Além disso, devem estar em condições de expressar objetivamente o que, em sua opinião, constitui um resumo de avaliação da auditoria, com base em condições encontradas no exame.

O resumo da avaliação deve conter o *parecer de auditoria*, que é usado pelos auditores como a forma pela qual expressam sua opinião em relação ao trabalho executado. Geralmente, o exame feito pelo auditor é realizado com o objetivo de lhe permitir um parecer sobre o objeto em estudo. Após a realização do exame, o auditor deve expor sua opinião. Certamente o auditor não vai expressar uma opinião que não seja capaz de provar com fatos; ele precisa, portanto, pesar cuidadosamente os fatos que suportam sua opinião.

Além disso, o resumo deve conter o *plano classificatório*, que consiste em atribuir nota através de letras ou pontos obtidos, os quais são interpretados como a opinião subjetiva do auditor em função de sua observação sobre o trabalho realizado. Para ser mais objetivo na aplicação desse plano, é recomendável que haja similaridade nas operações ou atividades a serem analisadas, para o desenvolvimento de um padrão de classificação para todos os auditores, e quantificação do número de erros e diferenças encontradas no caso de dados financeiros ou outros dados quantificáveis, como, por exemplo, custos diretos e indiretos.

- h) *Aspectos a comentar*: ao descrever o conteúdo do relatório, diversas normas profissionais ressaltam a necessidade de exatidão, fidedignidade e imparcialidade por parte do auditor. Essas normas alertam para o fato de que as descobertas sejam comunicadas de forma que propiciem compreensão das questões abordadas. Geralmente, os relatórios de auditoria caracterizam-se por serem relatórios de execução, que pressupõem que o que não esteja comentado ou não tenha referência possa ser considerado como adequado. Contudo, a comissão de auditoria deve definir o critério a ser seguido para a elaboração do referido documento. Em geral, o auditor pode dispor de condições favoráveis ou desfavoráveis a comentar.

Os *aspectos de condição favorável* significam que os resultados positivos obtidos pela avaliação devem ser citados. Condições favoráveis geralmente requerem menos explicações no relatório, mas representam uma determinação do exame do auditor. Porém, os *aspectos de condição desfavorável* indicam e requerem do auditor a abordagem do resultado negativo obtido pela avaliação sobre o total ou parte do trabalho realizado. A apresentação desses aspectos requer que o auditor seja convincente, lógico e razoável, indicando a natureza do problema e sugerindo melhorias a serem implantadas.

Tendo em mente o processo de auditoria e os aspectos imprescindíveis que devem ser medidos e avaliados no contexto geral do relatório de auditoria, vejamos os métodos e critérios de auditoria da função de gestão de pessoas.

Métodos e Critérios de Avaliação da Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato, no livro *Gestão de pessoas*, a auditoria de RH pode ser considerada como a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação do seu funcionamento, tanto para a correção dos desvios como para a sua melhoria contínua. A auditoria é um sistema de controle que se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. As fontes de informação são os próprios sistemas ou processos de gestão de pessoas, e a auditoria em si deve contemplar todos os processos e programas da área. Portanto, para a implementação da auditoria deve-se contar com a participação da administração geral e dos gerentes de linha e com o envolvimento de toda a área de gestão de pessoas.

A consultoria interna de recursos humanos é um modelo de gestão que exige que cada profissional da área, dentro de uma estrutura organizacional, seja ela indústria, comércio ou serviços, atue de forma multidisciplinar.¹⁶ Esse profissional atua como um *link* entre o cliente interno e a área de gestão de pessoas da corporação. Dentro desse modelo, o consultor é um facilitador que, em parceria com o setor de treinamento e desenvolvimento e com o cliente interno, efetua levantamentos e faz diagnósticos, propõe soluções e oferece sugestões, opiniões e críticas.¹⁷ Esse facilitador pode utilizar diferentes métodos e critérios para conduzir a auditoria, como entrevistas, questionários, observações ou a combinação deles.

Nesse contexto, a avaliação da função de gestão de pessoas deve considerar os seguintes aspectos:

- a) Quais são as funções de gestão de pessoas? Pegar a opinião dos gerentes de linha.
- b) Qual a importância dessas funções? Criar uma escala de importância.
- c) Como essas funções são desempenhadas? Importância e desempenho devem formar uma tabela de dupla entrada.
- d) Quais as necessidades de melhoria? Funções com baixo desempenho.
- e) A função de gestão de pessoas utiliza eficazmente seus recursos? O orçamento é compatível com as funções mais importantes.
- f) A função de gestão de pessoas pode ser mais eficaz? Uma visão mais ampla e de futuro.

Os diferentes profissionais da organização podem ajudar na implementação da auditoria interna. O profissional de T&D, que atua fazendo levantamentos e diagnósticos, bem como o profissional que atua em recrutamento e seleção e o profissional de cargos e salários ajudam muito. Eles adquirem multifuncionalidade e têm uma visão geral da empresa, portanto têm sua atuação extremamente fortalecida e ampliada durante os processos de avaliação das funções e atividades de gestão de pessoas.

As organizações bem-sucedidas utilizam técnicas contábeis e estatísticas (dinheiro investido em treinamento, custo da rotatividade de pessoal etc.) e realizam pesquisas internas e externas periodicamente para saber como vai o desempenho da organização. A direção da empresa deve sempre considerar que as organizações devem medir suas realizações em termos de melhoria dos índices do período/ano anterior.

Para fazer a avaliação, o gestor deve definir os aspectos ou critérios que ele quer e precisa avaliar, o que pode ser feito em conjunto com o auditor e os demais representantes da área de gestão de pessoas e das

demais áreas da empresa, se for o caso. Esses critérios de avaliação devem abranger aspectos qualitativos e quantitativos, e podem ser agrupados, por exemplo, da seguinte forma:¹⁸

- *Medidas de desempenho* que englobam o desempenho global da administração de recursos humanos, que deve enfatizar os custos laborais unitários por unidade de resultados da empresa e o custo e desempenho do departamento de recursos humanos, como, por exemplo, o custo das diversas atividades funcionais de gestão de pessoas por funcionário e/ou por setor.
- *Medidas de adequação* aos requisitos legais, principalmente com relação às formas de remuneração fixas, variáveis e benefícios, e os programas de higiene e saúde no trabalho, adequação à missão, à estratégia organizacional e aos objetivos organizacionais.
- *Medidas de satisfação dos funcionários*, que pode ser obtida a partir de pesquisas de satisfação e clima organizacional, pesquisas de satisfação dos funcionários com as atividades de gestão de pessoas, como, por exemplo, remuneração, treinamento, avaliação de desempenho e planejamento de carreira, e os motivos que levam os funcionários a pedir desligamento da empresa.
- *Medidas indiretas de desempenho dos funcionários*, como rotatividade e absenteísmo de pessoal, índices de desperdício e qualidade, número de funcionários que solicitam transferências ou desligamento, número de greves e reclamações, índices de segurança e acidentes de trabalho, e número de sugestões de melhoria por funcionário e unidade.

Os critérios de avaliação da função de gestão de pessoas podem, portanto, ser subjetivos ou objetivos. No entanto, o avaliador deve evitar a subjetividade no momento da avaliação porque toda avaliação deve ser baseada em critérios e indicadores. O sucesso ou o insucesso das atividades operacionais e de *staff* deve ser considerado na sua totalidade.

Alguns critérios subjetivos são:*

- o nível de cooperação do órgão de gestão de pessoas com os demais órgãos;
- a opinião dos gerentes de linha sobre a eficácia do departamento de gestão de pessoas;
- o grau de abertura e disponibilidade do departamento de gestão de pessoas para lidar com problemas ou explicar as políticas da empresa;
- a atitude e confiança dos funcionários do departamento de gestão de pessoas;
- a rapidez e eficácia das respostas para as questões encaminhadas ao departamento de gestão de pessoas;
- a qualidade dos serviços oferecidos aos demais departamentos;
- a qualidade das informações e assessoria oferecida à alta administração;
- a satisfação ou insatisfação dos clientes;
- a filosofia e as políticas de gestão de pessoa;
- os resultados finais desejáveis.

Por outro lado, os critérios objetivos são:

- o grau em que a estratégia de gestão de pessoas apoia a estratégia global da organização;
- a ação afirmativa impulsionadora do alcance dos objetivos;
- o tempo de resposta para atender as solicitações;

* Adaptado do livro *Gestão de pessoas*, de Idalberto Chiavenato.

- a relação custo-benefício da área de gestão de pessoas;
- o alcance dos objetivos propostos medido por critérios objetivos.

Além de se preocupar com os métodos e critérios de avaliação da função de gestão de pessoas, faz-se necessário lembrar o papel dos subsistemas do departamento de gestão de pessoas na implementação dessa metodologia de avaliação e lembrar que a instituição, pública ou privada, deve ser vista como um todo e, portanto, deve ser avaliada de forma global. A instituição deve, ainda, ficar atenta para os elementos externos, que afetam direta ou indiretamente as atividades e que, por isso, também precisam ser considerados.

Uma loja de roupas localizada no centro da cidade, que tem, por exemplo, quatro vendedoras, um balconista, dois caixas, um gerente, um repositor de prateleiras, dois fiscais, uma faxineira e um vigia, e decide contratar mais duas vendedoras para o período de festas de final de ano, demitindo-as em março, deve definir alguns critérios subjetivos, como opinião dos gerentes de linha sobre a eficácia do departamento de gestão de pessoas ao selecionar as novas vendedoras, o grau de abertura e disponibilidade do departamento de gestão de pessoas para lidar com problemas ou explicar as políticas da empresa, e a rapidez e eficácia das respostas para as questões encaminhadas ao departamento de gestão de pessoas. Além desses, deve considerar alguns critérios objetivos que podem estar relacionados à relação custo-benefício da área de gestão de pessoas para a loja e o alcance dos objetivos propostos medido por critérios subjetivos, como, por exemplo, satisfação dos clientes e empatia entre os funcionários.

Abordagens para Avaliação de Pessoal

As abordagens de auditoria que podem subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços e da assessoria oferecida pelo departamento de gestão de pessoas oferecem as bases para a avaliação da função de gestão de pessoas. Essa avaliação pode ser feita através de pesquisa interna e externa. As abordagens mais utilizadas são:

Listas de Verificação

O departamento de gestão de pessoas ou o consultor externo prepara uma lista das atividades mais importantes desempenhadas pelo departamento de gestão de pessoas para que os gerentes de linha e os funcionários possam avaliar essas atividades. Vários modelos podem ser desenvolvidos e testados pelos consultores, que, a partir daí, apenas adaptam os modelos às necessidades das empresas. Os modelos são geralmente subdivididos em categorias e estas, por sua vez, podem ser subdivididas em subcategorias ou itens de avaliação. Nesse caso, as categorias podem ser, por exemplo:

- identificação do funcionário e da área de atuação;
- relação com as demais áreas da empresa;
- relação com clientes, fornecedores e a comunidade;
- segurança e medicina no trabalho;
- canais disponíveis de comunicação;
- planejamento estratégico de gestão de pessoas;
- planejamento das práticas de gestão de pessoas;
- desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas;
- relação com o planejamento estratégico da empresa;

- relação com as demais áreas administrativas;
- relação com as áreas operacionais da empresa.

No caso específico da categoria de desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas, a mesma pode ser subdividida, por exemplo, em:

- práticas de recrutamento e seleção;
- práticas de cargos e salários;
- estratégias de avaliação de desempenho e gestão de competências;
- práticas de treinamento e desenvolvimento;
- programas de benefícios e incentivos.

Essa é uma abordagem formal que permite um registro mais apurado das informações. Existe, porém, a dificuldade de sintetizar as informações mais subjetivas e mais descritivas que os funcionários e gerentes expuserem. Por isso, deve-se dar peso e ponderação às atividades mais difíceis ou relevantes.

Índices Estatísticos

A abordagem de índices estatísticos é mais sofisticada do que as listas de verificação, pois permite comparar cada unidade com seu desempenho passado ou com um padrão de medida estabelecido pela empresa ou pelo auditor. Entre os índices mais comuns das abordagens estatísticas podemos apontar:

- *índices de eficácia*: podem ser medidos pelo faturamento por funcionário; vendas por funcionário de toda a organização ou da unidade organizacional; resultados em unidade por hora trabalhada de funcionário; perdas e refugos por unidade da organização; e custo de pagamento por unidade;
- *índices de acidentes*: coeficiente de frequência de acidentes por unidade organizacional; número de dias perdidos por acidentes; coeficiente de gravidade da organização ou da unidade; indenizações pagas aos acidentados em cada 1.000 horas trabalhadas; acidentes por tipo e em cada parte do corpo; e custo médio por acidente e por parte do corpo envolvida;
- *índices organizacionais e relações de trabalho*: número de greves; número de queixas e reclamações; e número de arbitragens efetuadas;
- *índices de rotatividade e absentismo*: frequência, atrasos e horas extras em comparação com cada unidade organizacional; medidas de como as operações são executadas pelos funcionários; e rotatividade de pessoal na organização ou por unidade da organização e para toda a organização;
- *índices de emprego*: dias de férias como porcentagem dos dias trabalhados da força de trabalho; dias de ausência por doença como porcentagem dos dias trabalhados; afastamentos por acidentes; licença-maternidade; doenças prolongadas por motivo de estudos ou cursos de capacitação como porcentagem dos dias trabalhados; distribuição dos funcionários por idade, tempo de casa, sexo, raça e religião; distribuição dos gerentes por idade, tempo de casa, sexo, raça, religião; idade média da força de trabalho e idade média dos gerentes.

O gestor de pessoas pode definir outros índices, de acordo com as necessidades de cada setor ou da empresa. A partir desses índices, é possível avaliar as funções ou atividades da empresa que apresentam os melhores índices e as que precisam ser trabalhadas para elevação dos mesmos. Esses índices servem de referência para

a empresa elaborar o programa anual de treinamento, para definir ou redefinir técnicas de recrutamento e seleção, para reestruturar os cargos ou definir salários e recompensas salariais mais adequadas.

Entrevista de Desligamento

A entrevista de desligamento é também uma forma de se avaliarem as políticas de gestão de pessoas. Quando um funcionário se desliga da organização, ele deve passar por uma entrevista de desligamento com um funcionário do departamento de gestão de pessoas ou com seu gerente de linha. A finalidade dessa entrevista é coletar informações sobre o sentimento do funcionário quanto à organização, às atividades desempenhadas pela área de gestão de pessoas e sobre os motivos de sua decisão de sair da empresa, mesmo que ele tenha sido demitido por justa causa.

Os resultados dessas entrevistas oferecem índices estatísticos a respeito de como os funcionários que saíram visualizavam a empresa e suas políticas de pessoal. De posse dessas informações, o departamento de gestão de pessoas pode corrigir distorções, mudar suas estratégias e melhorar seu desempenho. A entrevista de desligamento pode ser estruturada da seguinte forma:*

1. Nome do funcionário
2. Chefe imediato
3. Cargo na empresa
4. Departamento
5. Salário
6. Data de admissão
7. Qual o principal motivo de sua demissão?
8. Quais os motivos secundários?
9. Qual sua opinião sobre:
 - seu cargo?
 - seu salário?
 - benefícios oferecidos pela empresa?
 - seu supervisor?
 - condições de trabalho?
 - políticas de RH da empresa?
 - suas relações com a empresa?
 - suas relações com os colegas?
 - seu horário de trabalho?
 - oportunidades de progresso oferecidas pela empresa?

Essas três abordagens podem ser combinadas para se obterem resultados mais precisos e mais amplos, pois conciliam aspectos qualitativos e quantitativos.

Pesquisas de Avaliação dos Resultados em Gestão de Pessoas

Mantendo essas considerações em mente, é possível entender melhor as pesquisas internas e externas que permitem a avaliação das funções de gestão de pessoas na organização.

* Adaptado do livro *Gestão de pessoas*, de Idalberto Chiavenato.

Pesquisas Internas

Segundo Chiavenato, a pesquisa interna é um excelente instrumento para avaliar as atividades da função de gestão de pessoas. Essa pesquisa é de grande valia, pois permite coletar dados e informações sobre opiniões e atitudes das pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para obtenção de informações e tabulação de resultados através de critérios estatísticos.

Há vários tipos de pesquisa interna, entre elas as pesquisas de clima organizacional, de atitude e opinião, e de satisfação no trabalho, cada qual com sua finalidade específica. As *pesquisas de opinião/atitude* são desenhadas para obter informações a respeito de como os funcionários percebem e interpretam as políticas e os programas de gestão de pessoas e qual sua maneira de reagir a eles.

Os principais aspectos da pesquisa de opinião ou atitude são: atitude quanto às condições de trabalho, atitude quanto à remuneração, atitude quanto ao supervisor e atitude quanto à organização em si, sendo que cada uma delas pode se dividir em vários subitens.

Os principais modelos de pesquisa de atitude são em escala Likert, com cinco gradações, como, por exemplo: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro ou Indeciso; 4 – Concordo; 5 – Concordo plenamente, como no exemplo a seguir:

PARTE 1. Cargo e condições de trabalho					
Circule o número que melhor caracteriza sua resposta.					
AMBIENTE DE TRABALHO					
O ambiente de trabalho é limpo e bem arejado	1	2	3	4	5
O ambiente de trabalho é saudável	1	2	3	4	5
Eu estou satisfeito com meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Quais mudanças você sugere para a melhoria do ambiente de trabalho?					

Por outro lado, as *pesquisas de clima organizacional* procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sensação pessoal nesse contexto. O clima reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente em um extremo, ou agressivo, frio e alienante, em outro.

A área de gestão de pessoas deve avaliar o clima organizacional para diagnosticar o nível de satisfação dos funcionários. Alguns autores afirmam que “o compromisso de tornar a mão de obra satisfeita ou ‘motivada’ está contido tanto na literatura quanto no cotidiano da administração de recursos humanos (ARH). Logo, se ‘motivar’ ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão”¹⁹

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho a tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometi-

mento na maior parte dos funcionários.²⁰Entretanto, o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, o que gera tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento de tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruídos na comunicação, competições exacerbadas, entre outras. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim.

Os principais indicadores do clima organizacional são *turnover*, absentéismo, pichações nos banheiros, programas de sugestões malsucedidos, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material e queixas no serviço médico.

Algumas afirmativas que podem ser consideradas importantes para fazer uma pesquisa de clima organizacional, para saber o quanto os funcionários estão satisfeitos com a empresa e, principalmente, com as atividades desempenhadas pela área de gestão de pessoas podem estar relacionadas ao salário que o indivíduo recebe, se ele é, por exemplo, compatível com as funções que desempenha, se o departamento de gestão de pessoas sempre atende as pessoas com cordialidade, se a entrevista de seleção realizada durante os processos seletivos foi bem conduzida, se o departamento de gestão de pessoas oferece os benefícios adequados a cada grupo de funcionários e se o ambiente físico de cada setor de trabalho está bem estruturado.

Além das pesquisas de Clima Organizacional, as organizações podem avaliar a qualidade de outros indicadores de Gestão de Pessoas, como é o caso dos indicadores de treinamento. Neste caso, as organizações podem utilizar a **ISO 10.015**. Essa norma é focada na Gestão da Qualidade com diretrizes de treinamento. Ela é parte integrante do sistema de gestão e pode ser utilizada para treinamento e capacitação dos colaboradores. A função dessa norma é fornecer diretrizes que possam auxiliar a organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar, executar, avaliar os resultados, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos. Ela enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar o treinamento um investimento mais eficiente e eficaz.

O primordial é fazer com que o treinamento dê resultados, por exemplo: redução de custos, redução de acidentes, redução de rotatividade de pessoal, aumento de vendas, aumento de produtividade, aumento de lucro, retorno do investimento, melhoria da qualidade, aumento da satisfação dos clientes, aumento da produção e outras melhorias de desempenho para assegurar a sobrevivência da organização.

O primeiro passo para a implementação da Norma ISO 10.015 dentro de uma organização, é fazer o diagnóstico empresarial, ou seja, fazer um levantamento de dados a respeito das necessidades, técnicas ou comportamentais, investigando-as através de observação, entrevistas com gerentes e supervisores de áreas, a necessidade ligada ao treinamento. A organização pode usar o Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT ou a Definição das Necessidades de Treinamento – DNT para identificar os “gaps” ou “gargalos” de gestão.

O segundo passo é fazer o planejamento ou preparar o plano a ser executado, considerando-se o que será abordado, quem participará, quem ministrará o conteúdo, quando ocorrerá, quanto tempo durará os eventos, que estratégia pedagógica será utilizada para estimular uma melhor aprendizagem, apostilas, equipamentos e local. Deve-se focar e dar prioridade às competências essenciais da empresa, ou seja, aquelas que estão relacionadas com o que, de melhor, a empresa faz ou deveria fazer.

O terceiro passo é a execução e análise crítica das competências. A análise crítica deve ser feita com base nos requisitos das tarefas e no desempenho profissional daqueles que desenvolvem essas tarefas, tendo em vista a adequada checagem anterior do funcionamento dos itens registrados na etapa do planejamento.

É fundamental supervisionar todo o processo e garantir que ele está seguindo conforme o planejado, alinhado com as diretrizes e objetivos propostos.

O quarto passo é a avaliação. É importante verificar se o treinamento surtiu efeito, e em que grau tal fato ocorreu. Portanto, é relevante observar duas maneiras de monitorar os resultados: Avaliação Imediata — ao término do evento é interessante aplicar uma rápida pesquisa sobre a qualidade de alguns itens, tais como o conteúdo, comunicação, participação, abordagem. E, Avaliação Posterior — com o passar dos dias é fundamental que se realize uma investigação que ofereça uma comparação entre o estado das atividades antes e depois.

Para implementar esta estratégia deve-se reunir com os gestores e definir os treinamentos que deverão ter prioridade como também definir os indicadores que deverão ser utilizados para medir o resultado esperado de cada treinamento. Deve-se também avaliar a eficiência e eficácia dos Recursos Humanos. Verificar se o treinamento atende as necessidades da organização, se os procedimentos do treinamento são desenvolvidos de acordo com a boa técnica ensinada, e se, os resultados especificados foram alcançados.

A ISO 10.015 ajuda a empresa assegurar o padrão profissional de treinamento e, mais importante, a transferência de habilidades aprendidas e novos conhecimentos para o local de trabalho. Também provê a informação necessária para conduzir a avaliação do retorno de investimento.

De acordo com a ISO 10015, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos:

- aumentar a produtividade, o lucro, o retorno do investimento;
- reduzir custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal;
- melhorar continuamente a Gestão da Qualidade.

Investir no treinamento dos profissionais de Recursos Humanos é uma necessidade essencial a ser suprida, pelas organizações que desejam implementar as normas de gestão. A Norma 10.015 deixa claro que o treinamento é um investimento e não uma despesa, e que, portanto, deve ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis.

Pesquisas Externas

A avaliação da função de Gestão de Pessoas pode envolver uma comparação externa com as atividades de gestão de pessoas em outras empresas, que podem ser do mesmo ramo de atividade ou não. O *benchmarking* é a principal técnica utilizada para a pesquisa externa. O *benchmarking* é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas e bem melhor do que outras.²¹ O *benchmarking* permite comparar as diferenças em termos de qualidade, produtividade e desempenho de uma empresa com outras de classe mundial, mas não é espionagem industrial, é uma técnica aberta.

A principal finalidade do *benchmarking* é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas. Os japoneses fizeram isso após a Segunda Guerra Mundial, ao copiar produtos e práticas americanas. Em 1979, a Xerox, nos Estados Unidos, realizou seu primeiro projeto nessa área ao procurar saber por que as concorrentes japonesas, como Canon, Sharp, Nashua e Ricoh, conseguiam produzir a um preço bem mais baixo. Depois, o *benchmarking* passou a focalizar também os processos de trabalho, as funções administrativas, o desempenho organizacional, o processo completo de agregar valor e as práticas de recursos humanos.

O *benchmarking* pode ser realizado em diferentes etapas,²² que são:

- determinar em quais funções se deve praticá-lo;
- identificar as principais variáveis de desempenho a mensurar;
- identificar as melhores empresas do setor;
- mensurar o desempenho dessas empresas;
- mensurar o desempenho da empresa em questão;
- especificar programas e ações para eliminar as discrepâncias;
- avaliar e monitorar os resultados.

Uma forma de identificar as empresas que possuem as melhores práticas é buscar informações junto aos consumidores, fornecedores, distribuidores e empresas de consultoria. No entanto, a principal vantagem do *benchmarking* é que ele é um processo demorado, que pode levar a desenvolver técnicas já obsoletas. Além disso, a empresa pode focar apenas os seus concorrentes e esquecer-se de buscar seu próprio potencial. Mas, apesar desse risco, sem *benchmarking* as empresas ficariam restritas a olhar apenas para seus próprios problemas.

Até aqui foram abordados alguns aspectos da auditoria em termos gerais, como o processo e os objetivos da auditoria. Porém, em termos específicos de gestão de pessoas foram apresentados os métodos, critérios e pesquisas que permitem avaliar a abordagem utilizada pela organização. Em termos de organização pública, é importante pensar que muitas práticas de gestão de pessoas são bastante distintas das empresas privadas, como, por exemplo, processos seletivos, definição e alteração de salário, atividades de treinamento e desenvolvimento, e técnicas de avaliação de desempenho. Tudo isso vai refletir no clima organizacional e nas atitudes das pessoas diante das atividades de gestão de pessoas. Mas o mais importante são as ações que devem se seguir após a identificação da situação das pessoas na organização.

Benefícios da Avaliação Global das Atividades de Gestão de Pessoas

Para melhor entender o processo de auditoria como um todo e compreender a importância dessa atividade para que a área de pessoas possa contribuir para atingir os objetivos traçados durante o processo de planejamento estratégico da organização, faz-se necessário abordar os benefícios das atividades de gestão de pessoas. A finalidade da avaliação da função de gestão de pessoas deve ser profilática e preventiva, pois o diagnóstico precoce dos problemas e disfunções facilita a resolução e o controle dos fatores negativos, principalmente na atualidade, com a globalização e a facilidade de obtenção de informações, compra de produtos e prestação de serviços porque o capital humano e o capital intelectual constituem a nova moeda dos negócios mundiais, e as pessoas precisam ser olhadas de maneira diferente da abordagem tradicional.

Nessa nova concepção, as pessoas devem ser vistas e tratadas “como fonte de receitas e não apenas como custos ou centros de despesas”.²³ A contabilidade tradicional cobre apenas os ativos tangíveis, mas não os ativos intangíveis, ou seja, as pessoas ou o capital intelectual. Dentro dessa perspectiva, a auditoria pode levar os administradores a pensarem mais e melhor em termos de valorização da “mão de obra”.

Uma alternativa para divulgar os investimentos em atividades de gestão de pessoas, que serve de certa forma como auditoria da função de gestão de pessoas, é o balanço social. No entanto, *balanço social* é um conceito que ainda não foi totalmente concretizado porque apenas os aspectos do *ativo social* são focali-

zados no momento de fazer o inventário dos “valores sociais”, o que representa um dos lados do balanço, ou seja, o aspecto do ativo social. As organizações não costumam evidenciar aspectos do *passivo social*. Se a empresa não demonstrar o ativo social e o passivo social, não se pode ter balanço social. Portanto, ela deve evidenciar informações sobre empregados, acionistas, clientes e usuários, fornecedores de matérias-primas, comunidade e governo.

Segundo alguns autores, o balanço social deve apresentar informações sobre emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade do pessoal, disfunções (como rotatividade, absenteísmo e conflitos trabalhistas), relações trabalhistas, entre outros indicadores socioeconômicos da empresa. Todavia, o balanço social deve retratar não somente as relações entre a organização e seu pessoal, mas sobretudo as relações entre a organização e a sociedade em seu conjunto, pois muitas das ações sociais produzem efeitos diretos ou indiretos na sociedade.

Diante do exposto, observa-se que a consultoria na área de gestão de pessoas é bastante ampla e desafiadora. Essa responsabilidade envolve aspectos não só específicos ou genéricos no sentido organizacional, como aqueles referentes à necessidade do estabelecimento de maior sensibilidade, empatia e eficácia nos processos de comunicação, já que o foco do seu trabalho é inatingível, subjetivo e abstrato.²⁴ Além disso, essa área apresenta uma dinâmica própria devido às características inerentes ao ser humano.

A necessidade de apresentar resultados concretos e mensuráveis é fato, mas deve haver também a habilidade de mostrar os impactos daquilo que não conseguimos transformar em dados palpáveis. O consultor de gestão de pessoas deve, portanto, analisar seu perfil e verificar sua adequação a essa função, no sentido de visualizar até que ponto ele se enquadra na necessidade ampla e genérica de sua atuação para trazer os benefícios que a empresa vislumbra com as atividades de gestão de pessoas e, por conseguinte, com a sua avaliação.

Assim, vamos aproveitar esta oportunidade para falar do perfil do auditor ou consultor de gestão de pessoas, que deve ser qualificado no manuseio de ferramentas da informática, como *softwares* para edição de textos, composição de planilhas, gráficos e assemelhados.²⁵ Leite *et al.* afirmam que, se considerarmos os desafios multiculturais e as peculiaridades de uma economia globalizada, é desejável também que o consultor de excelência tenha domínio de línguas estrangeiras.

Quanto às habilidades, competências e atitudes esperadas do consultor e/ou auditor de gestão de pessoas, alguns autores destacam que ele deve ser:²⁶

- *observador, atento e discreto* para conhecer, com a maior precisão e objetividade possíveis, uma determinada realidade organizacional, sem mostrar-se indevidamente invasivo;
- *empático*, ou seja, cordial, simpático e sensível no trato pessoal;
- *excelente ouvinte* para compreender as motivações humanas, seus interesses, as diferenças entre as pessoas e a natureza e a complexidade das relações humanas;
- *flexível emocionalmente* para conviver com as diferenças individuais e culturais de valores e atitudes e para respeitar a pluralidade e as diversidade sociais;
- *bom pensador analítico e sistêmico* para percepção, tratamento e uso da inteligência, na compreensão das múltiplas variáveis e dos processos organizacionais, em suas partes decompostas e interdependentes, sem perder a visão da sinergia, da totalidade do sistema;
- *paciente e perseverante* para lidar com as incertezas, para tolerar a ambiguidade e as resistências, muito comuns nos processos de mudança, mantendo o horizonte de sucesso e firmeza de propósitos de melhoria e crescimento;

- *bom educador* para estimular, incentivar as pessoas a incorporarem novos conhecimentos, desenvolverem novas atitudes, trabalharem em equipes, revelando seus talentos e democratizando suas conquistas;
- *bom vendedor e negociador* para uma abordagem eficaz e objetiva por causa da desejada otimização de custos, para a celebração de compromissos e assunção de novas responsabilidades, para a construção de parcerias e de equipes de alto desempenho;
- *inteligente e criativo* — não obstante o pleno exercício da racionalidade, da lógica e do discernimento, o consultor deve ser criativo para perceber as oportunidades, combinar de maneira inusitada e produtora os recursos, e para elaborar soluções alternativas para problemas existentes;
- *disciplinado e bom administrador do tempo* para a observância de procedimentos científicos, cumprimento de rotinas e de prazos, e uso inteligente de recursos no projeto de consultoria;
- *autoconfiante e otimista* no sentido de ser motivado para a superação de obstáculos e de cenários adversos, inspirando e energizando as pessoas para o crescimento e o sucesso, por meio da superação de crises e desafios.

Tendo um consultor ou facilitador com essas características, habilidades e competências, com certeza a avaliação trará muitos benefícios à organização. Entre os benefícios que essa avaliação traz pode-se destacar:

- Coloca a área de gestão de pessoas em perspectiva como fornecedora de serviços, consultora interna e parceira do negócio. Em vez de atuar isolado, o órgão de gestão de pessoas deve funcionar como uma fonte de orientação e apoio para os gerentes de linha. A avaliação ajuda a olhar se os gestores de pessoas estão realmente ajudando os gerentes de linha.
- Avalia a contribuição das práticas de gestão estratégica de pessoas para a base da organização. As práticas de gestão de pessoas devem apoiar as estratégias organizacionais. Portanto, a avaliação proporciona uma excelente oportunidade para avaliar se as políticas e práticas atuais de gestão de pessoas facilitam o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Muitas organizações, em vez de investirem no cliente, o fazem indiretamente, investindo nos funcionários que atendem o cliente.
- Programa oportunidades para examinar o valor das práticas vigentes de gestão de pessoas. Em geral, as práticas e procedimentos de gestão de pessoas surgem através de ensaios e erros para lidar com certos problemas ou assuntos específicos que aparecem e que mudam com o passar do tempo. Mas as práticas continuam inalteradas e inflexíveis em muitos casos. Por isso, a necessidade de programas de revisões periódicas e regulares para verificar quais delas ainda fazem sentido.
- Encoraja os gerentes de linha a examinar todo o sistema de administração de pessoas. Quando todo o nível gerencial visualiza e acompanha os programas e práticas de gestão de pessoas em sua totalidade, torna-se mais fácil a localização de problemas e a definição de soluções. Muitos problemas de pessoal estão interligados, e somente uma análise dessa natureza permite a visualização do problema como um todo.
- Promove a ideia de que todos os gerentes são gestores de pessoas. Sendo a gestão de pessoas uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, os gestores devem perceber o reverso da moeda, pois é preciso verificar como os gerentes estão utilizando esse suporte e desempenhando seu papel de gestor de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

- Proporciona um estímulo para a mudança. A avaliação das práticas de gestão de pessoas permite que a organização compare os níveis atuais de desempenho com os níveis desejados e efetue a ação corretiva, se houve alguma discrepância indesejável, o que pode funcionar como uma ferramenta de diagnóstico capaz de identificar os sinais que requerem atenção imediata, além daqueles que requerem medidas preventivas (CHIAVENATO, 2008).
- Proporciona suporte para os esforços de qualidade total na organização. A autoavaliação das atividades de gestão de pessoas costuma fazer parte integrante do processo de melhoria da qualidade, com indicadores sobre o potencial dos funcionários, rapidez e acuracidade do sistema de informações e a produção de relatórios de gestão, qualidade do treinamento, adequação da remuneração, entre outros. Vale lembrar que a maioria das organizações que possui certificação ISO 9000 considera que a auditoria da qualidade suplementa, não substitui, a auditoria de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Diante desses benefícios, as empresas modernas utilizam *softwares* que possibilitam apresentar um diagnóstico mais amplo e mais detalhado de qualquer atividade de gestão de pessoas, bem como das demais áreas, de modo a compatibilizar necessidades das diferentes áreas da empresa. Os *softwares* ou programas de gestão são normalmente integrados e alimentados tanto pelos próprios funcionários como pelos gerentes das áreas funcionais das organizações.

Resumo do Capítulo

A auditoria da função de gestão de pessoas é muito importante para o bom desempenho das funções de gestão de pessoas e para definir novos rumo, caso a auditoria mostre que algumas atividades não são bem avaliadas. Essas avaliações podem ser feitas através da aplicação de instrumentos de coleta de dados, como as listas de verificação e as pesquisas de clima organizacional.

Antes de implementar qualquer estratégia ou definir qualquer metodologia de mensuração dos esforços das pessoas envolvidas, em empresas públicas ou privadas, lembre-se de que os diferentes profissionais da organização podem ajudar na implementação da auditoria interna. O profissional de treinamento e desenvolvimento, que atua fazendo levantamentos e diagnósticos, bem como o profissional que atua em recrutamento e seleção e o profissional de cargos e salários podem ajudar muito.

O auditor segue um roteiro programado para implementação da avaliação e elabora um relatório amplo sobre o processo de auditoria em si, os resultados obtidos e as sugestões de melhoria. As empresas modernas utilizam *softwares* que possibilitam apresentar um diagnóstico mais amplo e mais detalhado de qualquer atividade de gestão de pessoas, bem como das demais áreas, de modo a compatibilizar necessidades das diferentes áreas da empresa. O auditor deve utilizar ferramentas estatísticas para analisar os dados e, por isso, ele ter um perfil que engloba características, habilidades e competências específicas.

A auditoria é um processo composto de várias etapas que devem ser observadas pelos gestores de pessoas da organização e por seus dirigentes. Para o sucesso dessa avaliação global das atividades desempenhadas pela área de gestão de pessoas, o auditor deve adotar certos métodos e critérios de avaliação. As pesquisas de avaliação dos resultados da gestão estratégica de pessoas devem ser realizadas interna e externamente, e certas medidas de desempenho devem ser observadas.

Essa avaliação traz benefícios específicos para a área de gestão de pessoas que podem redirecionar a forma de lidar com as atividades de pessoal da empresa, como, por exemplo, técnicas de recrutamento e seleção, programas de qualidade de vida no trabalho e segurança no trabalho, cargos e salários, técnicas

de avaliação de desempenho e formas de treinamento de pessoal. Por se tratar de avaliação ampla que engloba um parecer geral da instituição, o auditor deve apresentar um perfil de habilidades, competências e atitudes bem específico.

Exercícios

1. Visite pequenas, médias e grandes empresas ou faça uma pesquisa nos *sites* de algumas empresas para saber como elas fazem a avaliação das atividades de gestão de pessoas e com qual periodicidade. Depois discuta com seus colegas os resultados da sua pesquisa.
2. Visite empresas que prestam consultoria na área de gestão de pessoas e monte um relatório sobre o tipo de empresas que elas atendem e os *softwares* que oferecem a essas empresas.
3. Leia o texto a seguir e faça uma reflexão sobre os efeitos e reflexos do “jeito brasileiro” na auditoria de gestão de pessoas. Escreva um texto descritivo sobre sua reflexão.

O jeito brasileiro de ser RH²⁷

Flexibilidade, cultura de relacionamento, capacidade de adaptação são algumas das qualidades do executivo do Brasil mais valorizadas no mundo. Mas ainda existem pontos a serem superados.

Em artigo publicado há 25 anos no jornal *Folha de S. Paulo*, o pensador Sérgio Buarque de Hollanda escreveu: “Já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade — daremos o homem cordial.” Se assim for, o que nosso país tem a oferecer em termos de gestão de pessoas para o mundo? É possível falar em um “jeito” próprio do RH brasileiro?

Para o professor André Fischer, da Faculdade de Economia e Administração da USP, a resposta é positiva, não apenas para os profissionais dessa área como para os executivos brasileiros em geral. Fischer baseia sua análise na história recente, bastante atribulada e desafiadora. “Se, por um lado, isso foi muito perverso para alguns, que tiveram, inclusive, de sair do mercado, para a maioria foi uma grande escola. Afinal, que outro país com o parque empresarial que possuímos passou por taxas de inflação tão altas durante um tempo tão prolongado? Qual deles viveu tantos sobressaltos com inúmeros planos econômicos? Qual se submeteu a uma abertura externa tão drástica? Tudo isso tornou a gestão empresarial brasileira um exercício permanente de flexibilidade, resistência à frustração, bom senso, decisão por intuição e adaptabilidade ao novo. Não é exatamente esse perfil que se cobra do executivo nas empresas competitivas no plano internacional?”, questiona.

No caso específico de RH, o professor destaca dois momentos que forjaram ainda mais nossos profissionais: a década de 1980, com as reengenharias e reestruturações, que praticamente destroçaram o que existia quanto à gestão de pessoas; e a década de 1990, em que um novo modelo de gestão foi reconstruído, definindo um novo perfil do executivo da área. “O que temos como resultado são três grandes grupos de profissionais que aprenderam com esses processos de mudança”, acrescenta Fischer. São eles:

1. Os que sonham com a volta a um passado em que era possível administrar algumas operações e cuidar de forma assistencialista das pessoas, sem uma preocupação direta com resultados.
2. Os que acreditam que o mundo mudou completamente e que se deve desprezar o operacional, o foco é exclusivamente estratégico e as pessoas só valem a pena quando geram resultados palpáveis e mensuráveis.
3. E os que conseguem manter a essência da gestão de pessoas, que está nos seus vínculos mais afetivos, emocionais e comportamentais que estabelecem com a empresa e com o seu trabalho, ao mesmo tempo sabem agir estrategicamente e são voltados para o negócio. “Evidentemente, este terceiro grupo é aquele que vem tendo maiores possibilidades de sucesso profissional”, diz o professor.

Betânia Tanure de Barros, diretora da Fundação Dom Cabral e coautora do livro *O estilo brasileiro de administrar* (Editora Atlas), explica que as principais características da cultura brasileira incluem a importância das relações pessoais, a flexibilidade e adaptabilidade, a capacidade de lidar com a ambiguidade e com as incertezas do futuro. “O brasileiro é mais facilmente mobilizável para mudanças e envolve-se em nível emocional maior com a empresa do que muitos outros povos. Esse dado é positivo quando, internacionalmente, se fala da necessidade de os colaboradores estarem com o coração na empresa e não apenas com os braços e cérebro”, diz.

A capacidade de estabelecer relações interpessoais é um dos traços mais importantes, também na opinião de Sandra Dénes, diretora de RH da GE para a América Latina. “O brasileiro caracteriza-se pela sensibilidade, por uma certa proximidade com os funcionários. É mais espontâneo. Ele vem, conversa, troca experiência, cria-se um ambiente mais descontraído”, conta.

Referências

- BILES, G.E.; SCHULER, R.S. *Audit handbook of human resources management practices*. Alexandria, V.A.: American Society for Personnel Administration, 1986.
- BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOHANDLER, G.W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CARVALHO, G.; JEBAILI, P. Para onde caminha o RH. In: *Melhor: vida & trabalho*. São Paulo: [s.n.], 2003.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008.
- _____. *Como transformar o RH (de um centro de custos) em um centro de lucros*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A.C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- IVANCEVICH, J.M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995.
- LEITE, L.A.M.C.; CARVALHO, I.V.; OLIVEIRA, J.L.C.R.; ROHM, R.H.D. *Consultoria em gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- LOPES DE SA, A. *Curso de auditoria*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 548p.
- LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MEE, J.F. (Org.). *Personnel handbook*. New York: Ronald Press, 1958.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ORLICKAS, E. *Consultoria interna de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1995.
- _____. T&D e a consultoria interna de recursos humanos. In: BOOG, G.G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento). São Paulo: Makron Books, 1999.
- O'REILLY III, C.A. e PFEFFER, J. *Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Tradução Cristiana Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SERRA, F.; TORRES, M.C.; TORRES, A. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2004.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).
- TESTA, G. *Organizacion y direccion del personal*. Bilbao: Deusto, 1985.
- VERGARA, S.C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

Notas

1. Lopes de Sá (1998: 65).
2. Gil (1992).
3. Como, por exemplo, Sá (1998).
4. Conforme postula Attie (1997).
5. Attie (1997).
6. Segundo Attie (1986: 28).
7. Attie (1986: 29).
8. Conforme afirma Testa (1985: 97).
9. Mee (1958: 1077), apud Chiavenato (2002: 585).

10. Milkovich e Boudreau (2000: 517).
11. Milkovich e Boudreau (2000: 517).
12. Milkovich e Boudreau (2000).
13. Chiavenato (2002: 585).
14. Segundo Attie (1986).
15. Attie (1986: 282).
16. Orlinkas (2000).
17. Orlinkas (2000: 183).
18. Ivancevich (1995).
19. Luz (2003: 22).
20. Luz (2003).
21. Camp (1989) e Spendolini (1992).
22. Camp (1989) e Spendolini (1992).
23. Chiavento (2004: 446).
24. Leite *et al.* (2005).
25. Leite *et al.* (2005).
26. Leite *et al.* (2005: 49-50).
27. Carvalho e Jebaili (2003).

Novas Perspectivas em Gestão de Pessoas

Este capítulo apresenta alguns elementos de tendência da gestão de pessoas para estimular o desenvolvimento de habilidades que permitam interagir com as pessoas de forma geral nas organizações. Apresenta também algumas considerações sobre o futuro da gestão de pessoas. Dessa forma, as pessoas podem observar como o envolvimento, o engajamento e a participação são importantes no contexto global em que as empresas estão inseridas.

Desafios e Tendências da Gestão de Pessoas

As organizações voltadas para o futuro e preocupadas com o seu destino estão sintonizadas em diferentes desafios. Entre eles têm-se:

- pessoas: educar, treinar, motivar e liderar as pessoas que trabalham na empresa oferecendo-lhes uma cultura participativa com plenas oportunidades de realização pessoal. Deve-se por acionistas, clientes e funcionários em um mesmo nível para ter um ambiente agradável;
- cliente: implica a capacidade de conquistar, manter e ampliar a clientela;
- produtos ou serviços: diferenciá-los em termos de qualidade e de atendimento. A vantagem competitiva consiste em agregar esses valores;
- conhecimento: o capital financeiro cedeu lugar ao capital intelectual. É o conhecimento e a sua adequada aplicação que possibilita o bom uso da informação antes que os concorrentes consigam fazê-lo;
- globalização: os dirigentes e suas equipes devem pensar em termos globais para expandir suas organizações, mas devem agir primeiramente em seus ambientes locais para criar o ambiente e as condições necessárias para o crescimento;
- resultados: implicam fixar objetivos e perseguir resultados, reduzindo custos e aumentando receitas. Visão do futuro e focalização de metas são imprescindíveis, além da melhoria da qualidade; tecnologia: implica a necessidade de avaliar e atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos. A tecnologia contribui com a eficiência potencial, mas são as pessoas que determinam a eficiência real e a eficácia do processo.

Para superar esses desafios, os dirigentes e suas equipes devem estar atentos às novas perspectivas ou tendências de gestão de pessoas neste início de milênio, perspectivas essas relacionadas ao processo de gerir pessoas, mas que afetam as organizações como um todo. É importante que se observem as mudanças apresentadas nas fases de desenvolvimento da administração de recursos humanos apresentados no início deste livro para avaliar o *continuum* de mudanças do último século.

Neste início de milênio existe uma grande tendência de as empresas promoverem:

- forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização, ou seja, a preocupação fundamental das organizações bem-sucedidas é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa para enriquecer seu próprio patrimônio, melhorar seus processos internos e incrementar a qualidade e a produtividade em geral;
- participação ativa dos gerentes e das equipes, pois gerentes e equipes têm se debruçado juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes que melhor convenham ao negócio da empresa e às aspirações, características e contribuições das pessoas;
- intensa ligação com o negócio da empresa. Os processos de gestão de pessoas não estão mais agindo pelo imediatismo e pelo oportunismo, mas sendo planejados e elaborados como parte integrante do planejamento estratégico da empresa e cada vez mais voltados para o negócio da empresa como um todo;
- aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida das pessoas. As organizações percebem que a qualidade de vida pode ser ampliada através da constante capacitação e desenvolvimento das pessoas, pois pessoas habilitadas trabalham com mais confiabilidade, prazer e felicidade;
- contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino traçado para a empresa. Para que isso ocorra, as empresas estão, cada vez mais, enfatizando a inovação, a mudança e a criatividade. Em muitas empresas, os programas de treinamento e desenvolvimento são verdadeiros laboratórios que moldam e planejam o futuro a médio e longo prazos;
- novas abordagens decorrentes da influência da tecnologia da informação têm levado as organizações a verem que a importância do conhecimento é grande demais para ficar circunscrita às antigas tecnologias e recursos audiovisuais. Por isso, cada vez mais as novas tecnologias são usadas para melhorar a competitividade das organizações;
- adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais por causa da constante preocupação com as pessoas como elemento essencial do processo de crescimento e desenvolvimento das organizações modernas;
- ênfase em técnicas grupais e solidárias. O trabalho em conjunto e a atividade grupal estão sendo privilegiados, pois ajudam as pessoas a conviverem melhor socialmente;
- utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal para que as pessoas possam alcançar seus objetivos pessoais porque a conscientização da importância do desenvolvimento pessoal e gerencial é um aspecto comum nos dias atuais e leva os funcionários a quererem participar ativamente de programas de desenvolvimento pela valorização do conhecimento;
- busca incessante da excelência porque o sucesso empresarial não significa o ponto de chegada, mas o ponto de partida. A excelência está constituindo o padrão básico de referência para a mentalidade de mudança e de inovação, para a obtenção de competitividade e sustentabilidade; tudo dentro da

- organização pode e deve ser melhorado continuamente, e isso depende de um processo global de monitoramento e avaliação;
- compartilhamento da informação em substituição aos controles externos. Os controles externos são geralmente artificiais, onerosos e custosos para a empresa implementar, e nem sempre a relação custo-benefício é favorável. Por isso, os programas de treinamento e desenvolvimento estão adquirindo enorme importância, seja para alterações organizacionais, seja para mudanças culturais ou para a criação e implementação de novas estratégias organizacionais, ou qualquer outra finalidade. A posse e o domínio da informação produzem o espírito de iniciativa e de empreendimento pessoal, que permite o melhor desempenho e formação de empreendedores internos, que proporciona campo pessoal para a ambição, para a responsabilidade e para o risco. As pessoas que detêm a informação e o conhecimento podem assumir responsabilidades e riscos, pois sabem onde querem chegar e como fazer para chegar aos seus objetivos;
 - permanente fonte de retroação ou retroinformação. A informação de retorno constitui um importante elemento orientador do comportamento das pessoas e favorece balizamentos e mudanças de rumo para o alcance de determinados objetivos. Dessa forma, a retroação é o principal responsável pela aprendizagem e pelo reforço positivo em relação aos novos comportamentos esperados pela organização para fazer frente ao mercado.

Essas tendências refletem as perspectivas genéricas da gestão estratégica de pessoas, pois mostram a inversão de valores tornando as pessoas agentes ativos em direção à competitividade em um ambiente de rápidas mudanças e transformações, o que afeta diretamente o processo de auditoria e avaliação das atividades de gestão de pessoas e pode redirecionar as ações que devem ser implantadas pelos dirigentes.

O Futuro da Gestão de Pessoas

Dentro do contexto apresentado, os gestores de pessoas devem estar pensando: o que está acontecendo com a área de gestão de pessoas, como saber se as empresas brasileiras estão adotando as práticas de gestão de pessoas que permitem competir nesse mercado globalizado, para onde vai caminhar essa função administrativa nas organizações brasileiras, e nas outras organizações mundiais?

A título de esclarecimento, veja as principais distinções que podem ser feitas entre as empresas no cenário atual. Como sabemos, existem diferentes tipos de organizações e elas possuem características bastante diferentes, mas algumas características são comuns a alguns tipos de empresas. Se pudéssemos criar apenas duas categorias básicas para classificar as organizações, elas poderiam ser organizações ômega e alfa¹ ou organizações mecanicistas e orgânicas.² Mas os estudiosos do tema sabem que existem vários outros tipos de empresas entre esses dois extremos. Elas podem ser consideradas como *tipos híbridos* de empresas, pois mesclam características de um tipo e de outro, e podem estar mais próximas de um extremo ou de outro.

As organizações ômega ou mecanicistas são aquelas em que a área de gestão de pessoas ainda é centralizada e monopoliza todas as decisões e ações relacionadas às pessoas. Nelas, as pessoas são meros funcionários (mão de obra) com horário rígido de trabalho e cargos bem definidos, individualizados e isolados. As pessoas devem ser especialistas em suas atividades e se concentrar em desempenhar suas tarefas sem se preocupar muito com o contexto global da empresa. Por outro lado, as organizações alfa ou orgânicas são aquelas que incentivam e motivam as pessoas a errar, criar e inovar em suas atividades.

Nelas, as pessoas têm liberdade para pensar e agir a fim de melhorar a qualidade daquilo que fazem. Nesse tipo de organização, a área de gestão de pessoas funciona como um elemento de consultoria interna para que os gerentes funcionem como gestores de pessoas. Nessas empresas, as pessoas são tratadas como parceiros e colaboradores.

Nesse contexto, pode-se perceber que as empresas passam por uma onda de mudanças, e a gestão de pessoas também passa por essas mudanças. A globalização, a competição desenfreada, a ênfase no cliente, a necessidade de redução dos custos, entre outros fatores, constituem poderosos impactos que a área de gestão de pessoas não pode ignorar. Por isso, neste início de milênio, a gestão de pessoas deve trazer novas contribuições para o negócio da empresa e favorecer seu ajustamento às mudanças ambientais. A atividade de gestão estratégica de pessoas não deve se manter como uma simples administração dos recursos humanos, mas deve assumir uma forma de gestão descentralizada, livre e participativa.

Em muitas empresas, a gestão de pessoas já passou a funcionar como um elemento que esclarece os valores e princípios da mesma e cria uma nova cultura de comprometimento e motivação, pois as organizações só mudam a partir das atitudes, conhecimentos e comportamentos das pessoas. A participação ativa e real é um elemento imprescindível para que haja envolvimento efetivo das pessoas no destino de suas organizações, nos diferentes setores da economia.³ Por conseguinte, espera-se que o engajamento pessoal, tanto na área empresarial quanto na administração pública, seja um elemento de melhoria da gestão nessa área. Por isso, essas tendências podem também ser observadas nos processos de gestão de pessoas que têm grande importância no processo global de crescimento das organizações no cenário competitivo atual.

Para um melhor entendimento do efeito dessas mudanças nas organizações e na gestão de pessoas, extraímos alguns trechos do depoimento de vários especialistas da área de gestão de pessoas, publicados pela revista *Melhor: Vida & Trabalho* (2003). O gestor de pessoas deve analisar o ponto de vista dos mesmos no sentido de ressaltar a importância do envolvimento, engajamento e participação dos funcionários nas diversas atividades das organizações e o papel do conhecimento no desenvolvimento das habilidades que possibilitam a interação das pessoas na organização e no mercado, o que representa uma das maiores tendências da gestão de pessoas na atualidade. Procure ver o que pensam esses profissionais sobre o futuro da gestão de pessoas.

À Moda da Organização

Bete Saraiva, diretora de Educação Corporativa da Editora Abril

Competências essenciais: "Saber ler o contexto cultural da organização, seus objetivos e as tendências do setor para propor formas de inserção de seus profissionais, que garantam o desenvolvimento deles e a competitividade da organização. É na cultura que as regras estabelecidas pelos objetivos e pela estratégia são relidas e implementadas à moda da organização."

A função de RH pode ser absorvida pelas linhas de gestão? "Sim, isso já acontece em algumas empresas. Entretanto, se houver uma área de RH estratégica, ela poderá promover ações conjuntas que um só gestor, por melhor que seja, não poderá, pois sua atuação é verticalizada. O RH deve promover ações horizontais que envolvam diferentes níveis e áreas, e isso compete a uma área que não esteja alocada especificamente em um negócio ou função. É preciso ter muito claro qual o papel do RH e do gestor. Há uma confusão nesse aspecto. Há questões indelegáveis do gestor nas quais o RH pode e deve, no máximo, assessorar e não tomar para si."

Sintonia: "O que falta para que a área de RH e a alta direção falem a mesma linguagem é conversar, conversar, conversar. Participar de fóruns comuns em que diferentes áreas funcionais e de negócios tenham assento é uma das alternativas. Projetos multidisciplinares também trazem uma visão sistêmica e integrada da organização."

Ações de RH Devem se Espalhar

Arnaldo Valle Danino Filho, diretor de recursos humanos da Odontoprev

RH obsoleto: “O que torna um profissional obsoleto ou dispensável é a falta de sintonia com os objetivos organizacionais. Acredito que as funções pertinentes à gestão de pessoas devam estar focadas nas demais áreas da organização, e não guardadas em RH. Considero que as áreas de RH devam desenvolver funções estratégicas que alavancem resultados mensuráveis e agreguem valor à organização. Acredito que em muitos casos o que falta para o RH e a alta direção falarem a mesma linguagem são definições claras e objetivas do resultado esperado dos serviços de RH. Por outro lado, em outros falta a iniciativa do profissional de RH para assumir ou definir a sua participação no contexto organizacional.”

Geração do conhecimento: “As empresas cada vez mais serão responsáveis pelo desenvolvimento de conhecimento e de competências que agreguem valor ao seu *business*. O RH pode contribuir com essa questão à medida que entenda as reais necessidades da organização e seja capaz de alavancar ações de longo prazo.”

Desmontar o que Foi Apreendido

Afonso Junqueira, gestor corporativo de RH da Embraco

Competências essenciais: “O profissional de RH deve ter a visão sistêmica do negócio. Hoje, é preciso ter noção das áreas de marketing, financeira e de produção, por exemplo. Caso contrário, o RH terá, sempre, uma missão quixotesca. Outra característica importante é a capacidade de influenciar, mostrar a importância da gestão de pessoas para o restante da empresa. Ter empatia também é relevante, mas compreendida no sentido de saber se colocar no lugar do outro para melhor compreendê-lo. Acredito que essa seja, talvez, a mais difícil. Outra que também merece grande destaque é aprender a aprender. O novo profissional deve saber desmontar tudo o que aprendeu, tem de estar pronto a fazer uma revisão de processos e conceitos cotidianos. Se o profissional de RH não acreditar que a gestão de pessoas, hoje, é um forte diferencial para as empresas, ele não vai conseguir ser estratégico.”

Retenção de talentos: “Esse fator deve ter sua base alicerçada no próprio talento, o que faz sentido para ele como motivação. As empresas esquecem de perguntar o que mais o motiva. Hoje, a questão salarial não é a mais importante. Os talentos estão mais interessados em outros fatores, como clima organizacional, desenvolvimento de carreira.”

Atrair talentos e mantê-los na empresa não é uma tarefa fácil; porém, mais difícil ainda é criar e usar talentos que se encontram dentro das organizações e constituem fonte de vantagem competitiva sustentável.

Este trabalho trata de resenha do livro Talentos Ocultos de Charles A. O’Reilly e Jeffrey Pfeffer, que mostra como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns.

Serão apresentados cases de empresas de vários setores que lograram êxito através de uma boa gestão de pessoas alinhadas aos valores e estratégias da organização. Como o fizeram e como dificultam seus concorrentes a imitá-las, serão “segredos” desvendados nas histórias de cada uma apresentadas pelos autores.

O fator de sucesso mais importante na economia atual baseada em conhecimento consiste em atrair e reter pessoas extraordinárias (talentos). Isto resultou em maior ênfase das empresas no processo de recrutamento, seleção e retenção, o que não é suficiente para atingir seu objetivo. O gestor pode utilizar práticas gerenciais que obtenham resultados extraordinários em quase todos os funcionários.

A diferença das empresas é que, enquanto algumas desperdiçam talentos — não permitindo que se destaquem ou não capitalizando seu talento e motivação —, outras os aproveitam de forma plena, criando talentos e usando-os. Quando as empresas descobrem como extrair o melhor dos funcionários, acabam por atrair e reter profissionais como efeito colateral do seu modo de funcionamento.

Serão analisadas empresas como a Southwest Airlines, a Cisco Systems, a SAS Institute, entre outras, procurando mostrar como elas conquistaram o que têm, colocando em primeiro lugar os valores, depois adequando a estratégia aos

valores das pessoas. Essas empresas oferecem mais que um emprego: oferecem sensação de comunidade, segurança, confiança e respeito mútuos. Pensam mais na coletividade, na interação de pessoas, contexto e ambiente. Pensam em vantagem competitiva sustentável (benefícios duradouros). O segredo está em alinhar valores, estratégias e práticas gerenciais, embora difícil de implementar.

Estudos recentes revelam que algumas práticas oferecem valor tanto para o cliente como para o funcionário, a organização e os acionistas, como: práticas gerenciais inovadoras de RH, programa de recompensas, sistemas de produção enxutos com alto desempenho de prática gerenciais (premiação do contingente, rotação de cargos, cultura igualitária, treinamento, segurança no emprego, melhores salários, trabalho em equipe, entre outros).

Papel de Facilitador de Mudanças

Eunice Rios Guimarães Batista, vice-presidente de desenvolvimento organizacional do Grupo Vicunha

O que falta: "Convicção por parte dos CEOs e principais lideranças da efetividade dos resultados que o RH pode gerar. E, por outro lado, prontidão dos profissionais de RH para assumirem o seu real papel."

RH absorvido pelas linhas de gestão? "A gestão direta das pessoas deve ser absorvida pela linha de gestão, porém as funções de facilitador de mudanças, contratar, reter e utilizar os talentos, e zelar pela capacidade produtiva futura e pelo desenvolvimento do pensar e se comportar coletivamente não podem ser delegados e sim altamente compartilhados."

Como o RH pode contribuir para conferir o sentido de prontidão frente às mudanças? "Existem várias formas: flexibilizando a organização; criando equipes multidisciplinares; trazendo a cultura de times e de disseminação de conhecimentos; criando um ambiente que estimule a inovação; garantindo à empresa as competências essenciais para a condução do negócio e para se diferenciar perante os concorrentes. Assumindo, efetivamente, o seu papel de facilitador da mudança."

Mais do que Apagar Incêndios

Patrícia Molino, diretora da área de Executive Search da KPMG

Preparados? "Muitas vezes, a empresa não conhece o potencial de colaboração que a função RH pode trazer e sobrecarrega os profissionais da área com requisições de cunho operacional, impedindo que um papel estratégico seja realmente exercido. Além disso, muitos profissionais de RH não estão preparados para esse papel e atuam sem planejamento ou diretriz de longo prazo, caindo na armadilha de atuar como bombeiro, apagando um incêndio atrás do outro. Acredito que todo profissional de recursos humanos deveria ter sempre muito claros a missão, a visão, os valores e as competências principais que a empresa busca em seus profissionais. Baseado nesse referencial e nas estratégias e metas da empresa, ele deveria orientar sua prática em um plano de longo prazo, que também garanta o alinhamento e consistência de todas as ações da área."

O que falta para que a área de RH e a alta direção falem a mesma linguagem? "Um esforço das duas partes. O profissional de recursos humanos deve se aculturar cada vez mais no universo do *business* e conhecer as necessidades e possibilidades da empresa e, conhecendo suas preocupações, ajudar os líderes da empresa a compreender o quanto uma gestão positiva de pessoas poderá auxiliá-los. A outra possibilidade seria esperar que a alta direção aprenda a ver a empresa com os olhos de recursos humanos, mas na minha experiência isso é algo utópico. Enquanto isso não acontece, o RH é visto como custo e não investimento, como burocrático e não facilitador."

Como lidar com gerenciamento de talentos e formação de líderes; "São funções típicas da área de recursos humanos atrair, reter e formar talentos, e a área deve assumir essa função, todavia em parceria com as áreas de negócios. Pesquisas indicam que salário é apenas um dos fatores de atração e retenção e que um ambiente de trabalho positivo, uma liderança construtiva, comunicação clara e eficaz, desafios profissionais, aprendizagem e reconhecimento podem valer mais que salário ou benefícios. Infelizmente, o RH não tem total controle sobre nenhum desses pontos

e por isso seu papel deve ser o de conscientizar, motivar e instrumentalizar a empresa para avançar nesses pontos de maneira gradual, segura e consistente.”

Outras Perspectivas de Gestão Estratégica de Pessoas

Além do que foi apresentado, existem outras metodologias que têm despontado como tendência na área de gestão de pessoas. O *balanced scorecard* (BSC) é uma metodologia que muitas empresas vêm adotando como ferramenta estratégica de gestão, mas que tem se mostrado com um grande potencial de auditar processos e pessoas nas organizações. Ele trabalha com diferentes perspectivas que ajudam os dirigentes e gestores a levarem em consideração as interferências e consequências do desempenho dos indicadores das quatro perspectivas do BSC, que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.⁴ Esses autores mostram que os gestores devem considerar a relação de causa e efeito entre os indicadores para buscar a excelência em gestão.

No caso específico de se utilizar o BCS como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas, os gestores devem seguir as fases de implantação da metodologia para melhor gerir seus negócios. Essas fases incluem:⁵

- definição clara da estratégia de negócios;
- desenvolvimento de um argumento de negócios para a gestão de pessoas como ativo estratégico;
- criação do mapa estratégico;
- identificação dos produtos de gestão de pessoas dentro do mapa estratégico;
- alinhamento da arquitetura de gestão de pessoas aos produtos;
- projeção do sistema estratégico de mensuração da gestão de pessoas;
- implementação da gestão por mensuração.

Pode-se observar nessa sequência de etapas que a gestão de pessoas é de extrema importância na metodologia como um todo e que, ao se implementarem as etapas, já se estabelecem, de certa forma, os padrões de mensuração dos resultados, ou seja, definem-se os métodos e procedimentos de auditoria ou de avaliação da função de gestão de pessoas para alcançar a estratégia definida no início do processo.

A implementação da gestão por mensuração é muito mais do que um simples monitoramento das ações desenvolvidas. Ela requer um acompanhamento bem próximo das atividades, resultando em ações de manutenção ou realinhamento das estratégias.⁶ Vale ressaltar que essa etapa também passa por diferentes fases e que essas fases são de extrema importância para o sucesso da metodologia. Os gestores devem definir os indicadores, atribuir valores a esses indicadores, medir o processo, comparar essas duas últimas fases e, finalmente, agir para a manutenção ou realinhamento da estratégia.

Características Organizacionais Adequadas aos Ambientes de Negócios

Um conhecimento aprofundado sobre o contexto socioeconômico e político das organizações também é de extrema importância para descrever o ambiente das empresas e suas características. A reengenharia e outras propostas de modificação das estruturas empresariais, nas décadas de 1980 e 1990, trouxeram receitas radicais, e as tentativas de aplicação dessas receitas não produziram os resultados desejados.⁷ Não que elas estivessem totalmente erradas, pois muitas mudanças eram inevitáveis, mas o mal maior dessas fórmulas foi negligenciar alguns aspectos fundamentais da realidade.

As razões de insucesso foram muitas, mas o foco ou origem do insucesso foi esquecer que estavam lidando com seres humanos, com pessoas. Aspectos culturais e emocionais, hábitos e peculiaridades das empresas e dos grupos humanos foram deixados de lado, o que gerou as resistências individuais que inviabilizaram os mais cuidadosos planejamentos. Houve um choque entre as culturas estabelecidas (individuais e empresariais) e as tentativas radicais de mudança.

As intenções corretas das tentativas de mudança foram minadas pelo método utilizado, o qual contemplava apenas a estrutura organizacional. As pessoas deveriam se adequar às mudanças a qualquer custo. A primeira tentativa de resolver o problema seria inverter a ordem das coisas e colocar as pessoas no centro do processo (revolução copernicana). O indivíduo passaria a ter o papel solar ou central e não mais a empresa. Mas isso também seria pouco produtivo, visto que mudar só o indivíduo e manter a estrutura inalterada também não seria viável. Daí surgiu a ideia de que o motor mais eficaz das transformações é o inter-relacionamento equilibrado entre as estruturas empresariais e os indivíduos que as compõem. Nesse caso não existe centro, mas dois polos que estão em constante interação e que devem caminhar juntos rumo às mudanças. Não dá para implementar mudanças sem conhecer e atuar sobre os elementos que serão afetados pelas referidas mudanças, ou seja, sem conhecer o contexto socioeconômico e político.

As tentativas de revolução empresarial fornecem receitas sem considerar as pessoas envolvidas, causando uma insegurança enorme nos ambientes profissionais. Ao receberem a informação de que a empresa irá passar por um processo de modernização, todos pensam: “Meu emprego está ameaçado.” O desemprego é uma realidade cada vez mais presente na atualidade e não se pode fugir da modernização para evitá-lo,⁸ mas o sentimento de ameaça deve ser mantido longe dos processos de mudança.

Mas como fazer isso? “Isso só é possível se os funcionários se integrarem e aceitarem a necessidade das mudanças propostas, se cada um souber quais são as exigências do mercado de trabalho atual, que desafios deve enfrentar para se manter competitivo e assegurar sua permanência no mercado, mesmo que seja em outra empresa.”⁹

As fórmulas mágicas para a modernização se dirigiam às empresas, mas muito pouco se falava da necessidade de mudança no perfil de cada profissional individualmente. Eles se sentiam “reféns” do processo de modernização. O perfil de um profissional bem-sucedido mudou drasticamente nos últimos anos. Valores como disciplina, cumprimento de normas e extrema especialização foram suplantados por iniciativa, criatividade e aprendizado contínuo, entre outros. Assim sendo, deve-se conhecer a realidade para não ficar para trás.

Nesse contexto, um novo perfil para os profissionais de gestão de pessoas está sendo delineado neste início de milênio, e esses profissionais devem:¹⁰

- *atender os usuários internos e externos*: o foco da atenção do gestor de pessoas está voltado não apenas para as atividades no interior da empresa, mas também para o público externo, constituído pelos fornecedores e consumidores;
- *manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas*: o gestor de pessoas abandona a imagem tradicional de normatizador e fiscalizador de políticas, mas procura assegurar que o trabalho rotineiro seja realizado com a maior antecedência possível. Isso implica estabelecer processos que possibilitem, por exemplo, gerenciar sem papelada, reduzir o tempo para contratação de novos candidatos, agilizar a avaliação de desempenho etc.;
- *proporcionar à organização empregados capacitados e motivados*: um profissional que acredita serem as pessoas o maior patrimônio da empresa tem a obrigação de lhes proporcionar reconhecimento, não

apenas pelo dinheiro, que constitui apenas o elemento básico para a satisfação de suas necessidades também básicas. Para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem;

- *preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho*: é necessário que o gestor preocupe-se em garantir aos empregados um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar-lhes a satisfação da maioria das necessidades individuais. É preciso garantir também que o empregado possa confiar na organização;
- *agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes*: até há pouco tempo, a preocupação maior dos profissionais de recursos humanos era de garantir que os empregados fizessem corretamente as coisas, com base nos padrões definidos pela organização, e de forma a garantir a eficiência. Hoje, o gestor de pessoas precisa também preocupar-se com o alcance dos objetivos, tanto da organização quanto dos empregados e dos clientes. Para isso necessita conhecer também os negócios da organização e sua clientela, com vistas a desenvolver estratégias que possibilitem o crescimento pessoal de seus empregados, ao mesmo tempo que garantem o alcance das metas e a realização da missão de empresa e a satisfação de seus clientes;
- *atuar como agente de mudanças*: uma importante atribuição do gestor de pessoas é a de desenvolver a capacidade da empresa de aceitar a mudança e capitalizar-se com ela. Isso significa trabalhar para que as sugestões de mudança para a implementação de novos processos e tecnologias se faça de maneira adequada;
- *reconhecer as pessoas como parceiros da organização*: como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização esperando retorno deles. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Como as pessoas investem competência, esforço, dedicação, comprometimento e responsabilidade com certo grau de risco, esperam, naturalmente, que haja como contrapartida bons salários, adequadas condições de trabalho, reconhecimento, possibilidade de crescimento profissional etc.;
- *manter comportamento ético e socialmente responsável*: os princípios éticos devem nortear todas as atividades das organizações. Não se trata apenas de garantir os direitos dos trabalhadores, mas de fazer com que os empregados confiem na organização. Isso exige um relacionamento aberto e franco para o qual, infelizmente, nem todas as empresas estão devidamente preparadas.

Se o profissional de gestão de pessoas conseguir ter esse perfil, ele ajudará a organização a se adequar ao ambiente e, conseqüentemente, proporcionará competitividade à organização.

Alguns autores mostram “as exigências que precisam ser cumpridas para qualquer profissional manter-se competitivo e empregável”.¹¹ Para as empresas, o melhor caminho é levar em consideração as questões humanas. Surge aí a “revolução negociada”, que realizará a transição dos antigos para os novos modelos profissionais e empresariais. Uma abordagem múltipla deve prestigiar ambas as esferas: indivíduo e empresa. Os indivíduos têm de conhecer o funcionamento da organização, e a organização precisa levar sempre em consideração o ponto de vista do indivíduo.

O resultado dessa mudança de paradigma é positivo, tanto para os indivíduos quanto para as empresas, pois um novo paradigma profissional baseado em uma visão inovadora do mundo do trabalho está se configurando. Iniciar uma vida profissional, ou seja, identificar uma boa oportunidade, elaborar um currículo e submeter-se a uma entrevista de emprego já exige a compreensão dessa nova realidade. Para enfrentar essa nova realidade, a questão do poder nas organizações pode e deve voltar à tona. O poder

formal e informal ainda é muito importante nas organizações. Mas, no caso específico da administração pública, o jogo do poder tem muitas facetas. O “poder reinventado” é considerado uma das bases para a gestão eficaz de pessoas, porque, conhecendo os diversos ambientes organizacionais, as pessoas têm mais chances de obter sucesso nos seus empreendimentos pessoais e profissionais.

Sendo o poder exercido por pessoas, individual ou coletivamente, ele está sempre sendo reinventado para fazer face às constantes mudanças no cenário mundial. O poder reinventado está ligado aos aspectos e características intrínsecas dos indivíduos como, por exemplo, autodesenvolvimento e compromisso, e características do ambiente, como incerteza e senso de destino comum, conforme a Tabela 14.1, a qual mostra, ainda, as consequências desses novos aspectos do poder. Podemos afirmar que eles também têm tudo a ver com o perfil atual da área de gestão de pessoas e o perfil dos profissionais que atuam de forma estratégica nesses ambientes.

Vale ressaltar que, nas instituições públicas, essas novas formas de poder e suas consequências também podem e devem ser observadas, pois é isso, aliado aos valores éticos e morais, que vai garantir a sobrevivência da administração pública no Brasil.

Na vida pessoal, esses aspectos também podem ser considerados, pois existem diversas relações entre poder, liderança e motivação que devem ser compreendidas pelos gestores de pessoas para melhor entenderem os relacionamentos humanos nas organizações empresariais e na sociedade como um todo.

Cuidados para Aliviar o Peso das Mudanças nos Ambientes de Negócio

Projetos de transformação organizacional acontecem em grande número e por inúmeras razões: implantação de novos sistemas de gestão (ERPs), mudança de procedimentos, redução de pessoal, aquisição de novas empresas, alteração de políticas e estratégias de negócio ou transferência geográfica de áreas de negócio ou de toda a organização.¹² Essas mudanças no ambiente dos negócios afetam a organização como um todo e também o desempenho e o comprometimento das pessoas se elas não estiverem conscientes das mudanças e não sentirem que serão beneficiadas de alguma forma com elas.

Tabela 14.1 Reinventando o Poder

Poder	Consequências
O poder do autoconhecimento	Mudança do conceito de poder e valorização do poder compartilhado
O poder do autodesenvolvimento	Maestria pessoal
O poder da mente flexível	Soluções variadas
O poder da comunicação interpessoal	Boas indagações, boas respostas, soluções criativas, cooperação e agregação
O poder do compromisso e do engajamento	Motivação, riqueza de processos e de resultados
O poder da incerteza	Inovação, experimentação, melhoria contínua e risco consequente
O poder da aglutinação de forças	Facilitação na realização de processos e na obtenção de resultados
O poder do reconhecimento de opções	Resultados criativos, renovação
O poder da intuição	Expansão da consciência e integração do conhecimento
O poder do senso coletivo de destino	Compreensão da teia da vida, prática da autocrítica e da crítica, busca de qualidade de vida e vivência do amor

Fonte: VERGARA (2000: 136).

As estatísticas, por sua vez, demonstram que obter o retorno desejado do investimento nessas mudanças não tem sido uma constante. É comum saber que projetos importantes nunca saíram do papel, morreram em suas fases iniciais ou sofreram tanta resistência que nunca se viabilizaram. Outros estão patinando há meses e parecem que nunca vão terminar.

Para ajudar o proprietário dos projetos de mudança e seus gestores a enfrentarem esses processos de transformação, com chances maiores de sucesso e diminuição do risco de cometer as mesmas falhas que muitos desavisados já cometeram, seguem alguns cuidados básicos:¹³

- *Focalize seus esforços nas pessoas.* Todas as demais sugestões dependem totalmente desta. A gestão de mudanças trabalha com processos, com tecnologia, com estratégia, com treinamento e com um monte de outras coisas, mas seu foco são as pessoas. Por quê? Porque, independentemente de quão importante, necessária ou essencial seja a mudança para a organização, serão as pessoas que determinarão se ela será ou não implantada efetivamente. São elas que perderão seu senso de direção, ficarão frustradas, desmotivadas e angustiadas e que resistirão às mudanças. Portanto, se a mudança não acontecer nas pessoas, não vai acontecer em lugar nenhum.
- *Planeje a mudança.* Experimente mudar um piano de cauda com alguém dizendo: “Um pouco mais para lá... não, não.... um pouco mais para cá.... não, não....! Pensando bem... que tal na outra sala?” Se já é muito difícil que as pessoas se engajem no processo, é impossível que isso aconteça quando quem está propondo a mudança não sabe quais são as etapas, os desafios nem a direção a ser seguida. Mudar, muitas vezes, pressupõe aventurar-se por uma trilha desconhecida. Nesse caso, é impossível termos um mapa detalhado do futuro, mas podemos, pelo menos, preparar uma mochila com os apetrechos básicos, investir nas roupas mais adequadas, estimar o tempo e os sacrifícios esperados. No imprevisto, o risco aumenta demais.
- *Comunique, comunique, comunique.* Nada pode causar maior dano ao processo de mudanças do que a falta de comunicação, exceto, talvez, o excesso de comunicação, a comunicação malfeita, a mal direcionada, a realizada no momento errado, para o público errado. E, pensando bem, além de comunicar, você também terá de se preocupar com todos esses detalhes.
- *Saiba, por isso, comunicar com qualidade.* Identifique qual a mensagem certa para cada momento e cada público. Escolha cuidadosamente o meio para comunicá-la. Dê também especial atenção aos casos em que deverá contar com a ajuda de alguém que assuma a responsabilidade de usar sua credibilidade em um determinado grupo para apresentar alguma mensagem significativa.
- *Seja honesto. Mentir é pecado, omitir, não.* Nem todo mundo precisa ou deve saber tudo sobre tudo. Há questões delicadas como, por exemplo, quem vai para onde, quando e em que condições. Defina o que cada pessoa ou grupo de pessoas deve e pode saber. Seja claro, seja direto e jamais falte com a verdade. Mentir leva à perda de confiança, o que compromete a chance de uma mudança segura e principalmente o modelo de relacionamento futuro.
- *No pain, no gain.* As pessoas começam a perder a confiança nos gestores da mudança quando só ouvem falar nos grandes benefícios que o projeto trará, como tudo será maravilhoso, e não ouvem ninguém falando no preço da mudança. É recomendável esclarecer logo no início que não há mudança sem sacrifícios. Prepare as pessoas para o investimento pessoal que farão de suas forças mais íntimas para assimilarem a nova situação, aprenderem conceitos, se relacionarem de uma nova maneira e com pessoas diferentes.

- *Entenda as razões da mudança antes de esperar que os outros as entendam.* Se você não é o dono do mundo nem da bola, é recomendável ter explicações mais razoáveis para seus colaboradores do que “tem de ser assim” ou “é porque eu quero e acabou”. As pessoas não estão muito dispostas a seguir cegamente amos e senhores, e muito menos estratégias que não parecem ter pé nem cabeça. Elas estão cada vez mais sedentas de agir baseadas naquilo que entendem e acreditam. Não é à toa que muitos projetos, apesar de bem elaborados, falharam porque não houve o comprometimento de quem deveria executar suas atividades.
- *Entenda as razões dos outros antes de dizer que eles é que não entenderam a mudança.* Os executivos tendem a gostar de mudanças. Normalmente, casam com seus espíritos empreendedores e desafiadores e, afinal, vale a pena arriscar um pouco hoje pelo tamanho do bônus depois que tudo terminar. É bom lembrar que, para o restante da população, mudança significa quebra de relacionamentos com pessoas, hábitos, locais e atividades. Para elas, o risco pode ser de perda de emprego. Vantagem competitiva, janelas de oportunidade do mercado e demandas estratégicas podem ser questões muito distantes da realidade.
- *Coloque tempo no cronograma.* Colocamos muitas atividades nos nossos cronogramas, mas esquecemos que as pessoas precisam de tempo para assimilar o novo. Dê a elas, além de boa informação, tempo para assimilá-la. Mudanças instantâneas são muito mais arriscadas. Uma semana a mais no cronograma, para uma série de palestras ou grupos de discussão, pode permitir que as pessoas tirem as suas dúvidas e consigam então comprar o novo modelo e até passem a defendê-lo.
- *Não tente fazer tudo sozinho.* Por último, mas não menos importante, procure uma assessoria especializada. Como consultor, essa sugestão pode parecer parcial, mas o fato é que as mudanças exigem uma visão crítica para descobrir quem e o que precisa mudar e como. Quando se faz parte da mudança, a visão tende a não ser clara o bastante. Não é à toa que os médicos evitam tratar de seus familiares e precisam consultar colegas quando não se sentem bem. Muito cuidado com a automedicação.

Essas considerações denotam a relevância de se considerar as decisões de gestão estratégica de pessoas de acordo com a estrutura das organizações. O desenho organizacional e suas consequentes características vão além “da estrutura ou arquitetura para refletir a filosofia em relação aos funcionários da empresa¹⁴”. Em uma estrutura convencional tipo pirâmide, com filosofia de comando e controle, as ações de administração de recursos humanos incluem rotas claras e preestabelecidas para a carreira dos empregados. As descrições detalhadas das funções deixam bem claro o que é esperado de cada um; a promoção para os degraus mais altos da escada da carreira é acompanhada por maior *status* e melhor remuneração. As informações de recursos humanos estão concentradas no topo da organização, com os tomadores de decisões-chave.

Na estrutura tipo pirâmide achatada, a ênfase vai para o fortalecimento dos indivíduos organizados em equipes. Os empregados são encorajados a ampliar sua área de atuação, a tornar-se mais generalistas e, conseqüentemente, mais ágeis e flexíveis. As ações de treinamento e de recompensa reforçam essas promoções horizontais. Reconhecem-se, igualmente, o desempenho individual e de equipe.

O modelo de rede parte de uma filosofia de administração ainda mais participativa e recria as fronteiras da organização. Agora, as ações de gestão de pessoas enfatizam a responsabilidade das pessoas e das equipes em relação às carreiras individuais e à segurança no emprego. O desempenho individual ou do grupo é o foco. Obviamente, o desenho organizacional afeta as decisões nessa área. Não é nada surpreendente,

portanto, que os antigos departamentos de recursos humanos também venham sendo reestruturados e transformados em departamentos de gestão de pessoas.

O papel do executivo muda em cada uma dessas estruturas organizacionais, indo da direção à implementação no desenho de pirâmide até a colaboração e assistência no desenho de rede. O modelo diagnóstico enfatiza o exame do desenho da organização para que as decisões de gestão de pessoas estejam alinhadas com as condições organizacionais.

Alguns depoimentos que podem orientar sobre estratégias que ajudam a melhorar a *performance* das organizações e que os profissionais de gestão de pessoas podem considerar para ajudá-los a pensar de forma mais inovadora são inspiradores, como o de José Emídio Teixeira, gerente de relações sociais e educação da Rhodia. Ele fala mais precisamente sobre as competências dos profissionais de gestão de pessoas. Para ele, estes devem ter habilidades específicas que vão além das que normalmente se espera de um administrador. Eles devem, entre outros atributos, entender do ambiente cultural, ser um negociador hábil e um educador genuíno.

O profissional de recursos humanos precisa ter o domínio da análise cultural, ser uma espécie de antropólogo, entender os fenômenos culturais, não só na empresa, mas na sociedade, e promover os ajustes necessários. Outra competência é ser negociador, com os empregados, diretores, as diversas frentes em que é necessário atuar hoje em dia. O RH tem de ter a capacidade de entender as pessoas, o que elas estão querendo, quais as suas expectativas. Outra competência é ser um educador, no sentido mais amplo da palavra. É preciso também ter a capacidade de lidar com o estratégico. Entender para onde as coisas estão caminhando. Eu posso não saber o que os gerentes da empresa precisarão daqui a dois anos, mas eu tenho de prepará-los para que possam ir atrás do que for necessário. E, por fim, é preciso ter coragem, inclusive para contrariar certas posições ou interesses dos negócios, cobrar coisas importantes, porque é preciso fundamentalmente trabalhar para a manutenção do clima.¹⁵

Além disso, ele ainda afirma que a idade não é um requisito relevante, pois existem talentos de todas as idades. Para ele, muito mais que atrair a pessoa certa, a organização deve se preocupar em manter essas pessoas. Ou seja, valorizar os indivíduos como pessoas. Aqui, portanto, como sugestão de leitura, deve-se ler o livro *Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*, de Charles A. O'Reilly III e Jeffrey Pfeffer. Quanto aos líderes, ele afirma que, atualmente, eles devem estar preparados para trabalhar com pessoas que sabem mais do que eles.

Temos de verificar primeiro o seguinte: talento não significa ser jovem. Existem talentos de todas as idades e, para a empresa não ficar desfocada, é preciso entender que o talento pode ser de qualquer sexo, cor, classe social e vir de qualquer estado. Depois, a atração de talentos pressupõe uma disputa com outras empresas. Então, o mesmo requinte que o RH usa para buscá-los deve utilizar para tratá-los. É preciso cuidar o tempo inteiro desse pessoal. Hoje, o talento pode ser seduzido por outras empresas. Se a organização o estiver emburrecendo, ele “pica a mula”. Quanto à formação de líderes, é importante que o líder esteja preparado para trabalhar com pessoas que saibam mais que ele. É preciso delegar, dar autonomia às equipes, que muitas vezes estão longe ou isoladas e necessitam tomar as decisões. Esse menor controle dá uma certa aflição em um primeiro momento, mas é fundamental para a organização, pois hoje o mundo exige do líder muito mais uma postura de animador do que de “papai-sabe-tudo”.¹⁶

Outra perspectiva de trabalho que tem sido bastante utilizada pelas empresas é o trabalho em equipe. Embora essa expressão não seja nova, tem ganhado uma nova roupagem e adquirido novo *status* neste início de milênio.

Desenvolvimento de Equipes

Desde o início, o estudo da organização baseou-se na hipótese de que não existe uma única organização certa. Nos últimos anos tem-se considerado a equipe como a organização ideal.¹⁷ Não existe organização certa, pois cada uma possui forças e deficiências que devem ser contrabalançadas. Em vez de buscar a organização certa, a gerência precisa aprender a criar, desenvolver e testar suas próprias ideias.

A parceria é destacada como uma excelente medida para a democratização das relações. Empreendimentos conjuntos colocam as pessoas de nível hierárquico inferior em contato entre si, ultrapassando as fronteiras departamentais. As pessoas estão sendo estimuladas a buscar apoio e colaboração lateralmente, em vez de buscarem seu chefe. Isso altera radicalmente o poder nas organizações. O vínculo entre a pessoa e a empresa vem sendo substituído pelo vínculo com o trabalho realizado e com os colegas de equipe.

O mundo dos negócios tem se baseado nos lucros para avaliar o sucesso de sua administração. O retorno aos acionistas tem sido o principal critério para julgar o sucesso da mudança organizacional. Os clientes ficam sempre em segundo lugar. Politicagem, manipulações, criação de estruturas desnecessárias são algumas das formas de “rotinas defensivas” que as organizações utilizam para evitar que os seus membros descubram e corrijam as causas dos obstáculos ou das ameaças. Para durar muito tempo, a empresa tem de ser reconhecida como ótimo lugar para se trabalhar e, por isso, a confiança e o respeito mútuos têm de falar mais alto. As pessoas precisam estabelecer contratos psicológicos duradouros com a instituição em si e com os demais membros para produzirem bons relacionamentos e bons resultados. Elas precisam fazer com que as organizações funcionem para elas mesmas. Daí a importância das equipes e das relações que se estabelecem dentro delas.

Os gerentes são representantes de suas equipes, e não agentes dos patrões. Sua autoridade emana das pessoas sobre as quais será exercida. Por isso, as atividades de gestão de pessoas têm sido tão disseminadas entre os membros das empresas. As políticas dos processos de gestão de pessoas permeiam os diferentes níveis hierárquicos, e essa é uma perspectiva moderna da gestão estratégica de pessoas em algumas empresas brasileiras, mas muitas ainda não perceberam essa necessidade. No caso específico da administração pública, certas instituições têm tentado implementar algumas dessas políticas na forma de programas de qualidade total do serviço público.

As habilidades do trabalho em equipe são um fator de sucesso à medida que elas desempenharão na organização do futuro um papel decisivo. A equipe autogerenciada ou autogerenciada proporciona energia à organização flexível. Conforme o ambiente de negócios se modifica, a organização se adapta e, internamente, a estrutura organizacional precisa ter a fluidez para se adaptar a todas as mudanças. Para que as estruturas gerenciais possam ter êxito, são de importância fundamental o foco e a responsabilidade, tanto individual como em equipe. Isso faz com que todos tenham maior confiança no futuro, independentemente da complexidade das situações que se apresentam. É nesse ambiente que o gerente pode desenvolver um papel fundamental para o progresso de sua equipe e da organização.

Formas recentes de organização flexível do trabalho enfatizam mais a ação de equipes em detrimento do trabalho individual. Membros de equipes, em geral, são profissionais com níveis de conhecimentos diferenciados, maior grau de maturidade e envolvimento com os objetivos do negócio. Para coordenar essas equipes, há necessidade de um novo padrão de chefias.

Nas décadas anteriores prevalecia o perfil do líder dinâmico e audaz que conseguia vencer sozinho; seu instrumento de ação era o poder hierárquico, a organização relativamente rígida do trabalho e o

controle da equipe. Hoje, além de dinâmico e audaz, espera-se que o líder seja empreendedor e criativo, para trabalhar como membro de equipes ao lado dos demais colaboradores, alguém que saiba dividir as vitórias com a equipe.¹⁸

A época dos líderes dominadores, que mantinham os membros da equipe com área restrita de liberdade para trabalhar, está chegando ao fim. A relação do líder com a equipe é a de facilitador com vistas à obtenção de resultados. Se antes atuava como comandante, agora deve adotar o papel de educador, sempre preocupado em aproveitar o potencial e o talento de cada membro da equipe, aproveitando ao máximo as competências individuais. Do papel voltado para a produção, vem se tornando um verdadeiro gestor de pessoas. Sua arma não é mais o poder da hierarquia; a motivação da equipe e o centro da autoridade estão passando da posição hierárquica para a situação em que o trabalho se realiza, pois o poder sem exercício real da liderança produz resultados negativos.

Os atuais gestores de pessoas devem ir além da crítica aos antigos modelos e refletir sobre as competências básicas exigidas para o desempenho das chefias e liderança, aquele conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que permitem ao líder gerar um determinado resultado através da coordenação do trabalho da equipe. As competências em habilidades e conhecimentos referem-se aos aspectos técnicos do trabalho e variam muito conforme as características de produtos e serviços de uma organização; as competências comportamentais, contudo, são necessárias a todo líder de equipe.

Nesse contexto, pode-se observar que os chefes/líderes efetivos ou *Chief Executive Office* (CEO), como são modernamente conhecidos, devem desempenhar múltiplos papéis. Os CEOs são os principais executivos que definem a filosofia de liderança e escolhem o grupo de liderança com o qual irão trabalhar. São eles que fazem a diferença entre o equilíbrio e o desempenho de equipes ou das demais pessoas na empresa.

Dependendo do estilo de CEO, os papéis por ele desempenhados serão diferentes. E, não raro, outros membros do grupo de liderança adotarão papéis menos adequados ao seu estilo. Os sete papéis a seguir, que podem ser desempenhados pela maioria dos executivos no topo que acreditam no potencial de desempenho de verdadeiras equipes, podem alterar o equilíbrio dentro de qualquer grupo de liderança no topo.¹⁹

- *Identificador de oportunidades de equipe.* Esse papel resume-se em identificar as melhores oportunidades de equipe e garantir que o grupo de liderança focalize a atenção em sua concretização. Determina onde a obtenção do desempenho das verdadeiras equipes é mais importante. O importante nesse caso é aprender a distinguir as oportunidades para verdadeiras equipes das outras oportunidades e a priorizá-las.
- *Monitorador da disciplina de equipe.* Nesse papel, o líder reforça a disciplina das equipes a fim de garantir que ocorram benefícios do desempenho. O cumprimento da disciplina é essencial. Sem ela, a disciplina de liderança do executivo, mais arraigada, dominará e expulsará os comportamentos das equipes.
- *Neutralizador político.* A não ser que alguém neutralize ativamente a política de hierarquia, o desempenho de equipe provavelmente não se concretizará. Embora as equipes também possuam sua própria hierarquia, ela raramente segue a hierarquia permanente da organização formal. Alguém precisa neutralizar a hierarquia formal nas situações de equipe.
- *Moldador de temas e iniciativas.* É extremamente valioso concentrar esforços da equipe em torno de alguns temas importantes. As demandas sobre qualquer grupo de liderança são grandes e abrangem diversas atividades; dentre elas, só algumas garantem o funcionamento do grupo no modo de

equipe. A concentração em um tema ou iniciativa simples, muitas vezes, pode ajudar a gerar uma importante oportunidade de equipe no labirinto de atividades de não-equipes que absorve a agenda dos executivos.

- *Integrador de conflitos.* Saber integrar pontos de vista conflitantes sem fazer concessões é uma habilidade muito valiosa. Altas posições executivas e disciplina no desempenho muitas vezes levam ao conflito e a concessões, e não à integração. O papel do integrador é de importância vital em qualquer grupo de liderança no topo que aspira a obter altos níveis de desempenho individual e em grupo.
- *Monitor do mix de habilidades.* Muitas vezes, perde-se uma oportunidade para o trabalho de uma verdadeira equipe porque os membros são escolhidos com base no cargo que ocupam na empresa, não em suas habilidades para a realização da tarefa em questão. Um CEO que esteja alerta para esse risco pode desempenhar um papel importantíssimo no sentido de adequar as habilidades à necessidade de desempenho, principalmente quando essas habilidades não estão no grupo de liderança do topo.
- *Destruidor de hierarquia.* As equipes têm de trabalhar juntas para gerar os produtos do trabalho coletivo necessários à concretização de seus objetivos de desempenho. A hierarquia formal ou natural de seus cargos permanentes muitas vezes interfere nessa exigência.

Esses papéis também podem ser considerados como características da moderna gestão de pessoa, e o modelo de gestão estratégica de recursos humanos tem dado um peso significativo ao nível de potencialidade que o candidato traz consigo. Assim sendo, a organização volta-se muito mais para o futuro do que para o passado. Na atualidade, as empresas necessitam, sem dúvida, de profissionais que sejam capazes de enfrentar e efetivar as mudanças necessárias com base nas suas experiências, mas principalmente olhando para a frente de forma a aplicar todo o seu potencial na consecução dos objetivos organizacionais, o que, por conseguinte, beneficia o funcionário.

Em suma, antes de implementar qualquer estratégia ou definir qualquer metodologia de mensuração dos esforços das pessoas envolvidas, em empresas públicas ou privadas, lembre-se:

“Quando todo mundo tem a mesma tecnologia, a diferença é o ser humano”

Laércio Cosentino, Presidente da Microsoft

(CARVALHO e GEBAILI, 2003)

Resumo do Capítulo

As organizações voltadas para o futuro e preocupadas com o seu destino estão sintonizadas em desafios, como pessoas, clientes, produtos ou serviços, conhecimento, globalização, resultados e tecnologia porque, neste início de milênio, existe uma grande tendência de a empresa:

- enfatizar fortemente a agregação de valor às pessoas e à organização;
- estimular a participação ativa dos gerentes e das equipes;
- visualizar intensa ligação da gestão de pessoas com o negócio da empresa;
- buscar o aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida das pessoas;
- estar em contínua preparação para o futuro e para o destino traçado para a empresa;

- dar a importância ao conhecimento por influência da tecnologia da informação;
- adequar as práticas de treinamento às diferenças individuais;
- enfatizar técnicas grupais e solidárias;
- utilizar mecanismos de motivação e de realização pessoal para que as pessoas possam alcançar seus objetivos pessoais;
- buscar incessantemente a excelência porque o sucesso empresarial não significa o ponto de chegada, mas o ponto de partida;
- compartilhar da informação em substituição aos controles externos, organizacionais, ou qualquer outra finalidade;
- ser permanente fonte de retroação ou retroinformação.

Essas tendências refletem as perspectivas genéricas da gestão estratégica de pessoas, pois mostram a inversão de valores tornando as pessoas agentes ativos em direção à competitividade em um ambiente de rápidas mudanças e transformações.

A nova gestão de pessoas deve trazer novas contribuições para o negócio da empresa e favorecer seu ajustamento às mudanças ambientais. A atividade de gestão estratégica de pessoas não deve se manter como uma simples administração dos recursos humanos; ela deve assumir uma forma de gestão descentralizada, livre e participativa.

Em muitas empresas, a gestão de pessoas já passou a funcionar como um elemento que esclarece os valores e princípios da empresa e cria uma nova cultura de comprometimento e motivação, pois as organizações só mudam a partir das atitudes, conhecimentos e comportamentos das pessoas.

O *balanced scorecard* (BSC) é uma metodologia que muitas empresas vêm adotando como ferramenta estratégica de gestão, mas que tem se mostrado com um grande potencial de auditar processos e pessoas nas organizações. No caso específico de se utilizar o BSC como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas, os gestores devem seguir as mesmas fases de implantação da metodologia para melhor gerir seus negócios.

Nesse contexto, um novo perfil para os profissionais de gestão de pessoas está sendo delineado neste início de milênio, e esses profissionais devem atender aos usuários internos e externos, manter-se abertos para as novas tecnologias administrativas, proporcionar à organização empregados capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos empregados, atuar como agentes de mudanças, reconhecer as pessoas como parceiros da organização e manter comportamento ético e socialmente responsável. Se o profissional de gestão de pessoas conseguir ter esse perfil, ele ajudará a organização a se adequar ao ambiente e conseqüentemente proporcionará competitividade à organização.

As habilidades do trabalho em equipe representam outro fator de sucesso à medida que elas desempenharão na organização do futuro um papel decisivo. A equipe autogerenciada proporciona energia à organização flexível. Conforme o ambiente de negócios se modifica, a organização se adapta e, internamente, a estrutura organizacional precisa ter a fluidez para se adaptar a todas as mudanças.

Exercícios

1. Faça uma análise dos textos extraídos da revista *Melhor: Vida e Trabalho* que foram inseridos neste capítulo e discuta com seu professor e colegas.

2. Elabore um mapa estratégico com todas as atividades operacionais de gestão de pessoas e relacione com as tendências que afetam essas práticas.
3. Elabore um texto crítico sobre a evolução da gestão de pessoas e apresente novas tendências ou perspectivas para a gestão estratégica de pessoas.

Referências

- BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOHANDLER, G.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CARVALHO, G.; JEBAILI, P. Para onde caminha o RH. In: *Melhor: Vida & Trabalho*. São Paulo: [s.n.], 2003.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CUPAILOLO, E. *Para o lado certo: dez dicas para aliviar o peso das mudanças organizacionais*. (abril de 2005), Disponível em: http://www.peopleside.com.br/pages/artigos/lado_certo.htm. Acessado em fevereiro de 2008. Artigo publicado na revista *Melhor: Vida e Trabalho*, Editora Segmento, edição n. 178, 2003.
- GIL, A.C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- KATZENBACH, J. *Desenvolvimento de equipes de alta performance*. [S.d: s.n.], 2001.
- LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- REZENDE, J. Francisco. *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus /Elsevier, 2003.
- SERRA, F.; TORRES, M.C.; TORRES, A. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2004.
- TESTA, G. *Organizacion y direccion del personal*. Bilbao: Deusto, 1985.
- VERGARA, S.C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VILAS BOAS, A.A.; GOLDEY, P. A natureza da participação de produtores rurais em associações comunitárias no sul de Minas Gerais. *Revista Universidade Rural*, v. 25, n. 1-2, 2003 (Série Ciências Humanas).

Notas

1. Chiavenato (1999).
2. Burns e Stalker (1961).
3. Vilas Boas e Goldey (2003).
4. Serra *et al.* (2004: 129).
5. Leite *et al.* (2005).
6. Leite *et al.* (2005: 124).
7. Franco (1999).
8. Franco (1999).
9. Franco (1999: 12).
10. Gil (2001: 61-62).
11. Como Franco (1999).
12. Vergara (2000).
13. Extraído de Cupaiolo (2005).
14. Milkovich e Boudreau (2000: 73).
15. Teixeira, *apud* Carvalho e Jebaili (2003).
16. Teixeira, *apud* Carvalho e Jebaili (2003).
17. Katzenbach (2001).
18. Katzenbach (2001).
19. Katzenbach (2001).