



GESTÃO EM RH

SUMÁRIO

AULA 1 – INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES	2
AULA 2 – PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	9
AULA 3 – DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	16
AULA 4 – MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	24
AULA 5 – PLANO DE CARREIRA.....	32
AULA 6 – PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DE DESEMPENHO	38
AULA 7 – MONITORANDO OS RECURSOS HUMANOS.....	43
AULA 8 – GESTÃO DE PESSOAS	47

AULA 1 – INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

1. AS ORGANIZAÇÕES

Quando se trata de cursos Administrativos, Organização vem a ser tudo, ou todos, os esforços, individuais ou não, para a realização de um propósito coletivo. Ou seja, empresas, entidades, associações, órgãos do governo, etc.

Dentro de uma empresa a organização é medida pela determinação com que cada integrante irá executar sua tarefa para que o grupo alcance o objetivo final.

Uma Organização só é uma Organização, quando há pessoas trabalhando nela, sendo assim é formada por pessoas que, necessitam do auxílio de máquinas, ou, de qualquer equipamento que facilite o esforço físico. As Organizações precisam de pessoas, e as pessoas precisam das Organizações.



As necessidades das pessoas funcionam como combustível para as Organizações. No sentido de Organizar, as empresas, associações, entre outros, detém uma forma própria de Organização. Sendo os tipos de Organização existentes:

1.1. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

1.1.1. Organização Linear

Uma Organização Linear, é a forma mais simples e antiga, que exerce linhas diretas e únicas de autoridades e responsabilidades entre superior e subordinado. Usada geralmente em pequenas empresas, ou em empresas iniciantes.

Características da Organização Linear

a) Autoridade Linear – baseada em níveis hierárquicos, Onde cada superior tem autoridade única e absoluta, sendo que os funcionários respondem unicamente ao empresário;

b) Linhas Formais de Comunicação – Os Funcionários seguem o Organograma de comunicação específico da empresa;

c) Centralização das Decisões – A palavra final e decisiva é dada pela Autoridade Maior da Empresa, aquele que é o alvo central do controle das organizações, ou seja, o empresário central, dono do estabelecimento, etc;

d) Aspectos piramidais – Com formato de pirâmide, Conforme se sobe gradativamente, diminuem os Cargos e as vagas na empresa.



Vantagens da Organização Linear

a) **Estrutura simples e de fácil compreensão** – funcionários são restringidos a se comunicar apenas com o supervisor. Tendo opções de comunicação restritas, porém, simples e funcionais.

b) **Clara delimitação de responsabilidade** – Para obter um processo mais ágil, cada funcionário tem sua determinada obrigação, suas responsabilidades e atribuições são claramente definidas pela empresa;

c) **Facilidade de Implementação** – por ser de uma estrutura organizacional simples, com uma definição clara das responsabilidades. Facilita o funcionamento da empresa;

d) **É bastante estável** – devido às decisões serem tomadas por uma única pessoa, o poder da empresa é centralizado, não havendo conflito de opiniões entre as decisões;

e) **Indicado para pequenas empresas** – por ser de estrutura simples e fácil, e pela estrutura organizacional.

Desvantagens da Organização Linear

- a) Estabilidade e constância das relações formais – por somente um empresário comandar as decisões, pode dificultar a inovação e adaptação a novas situações externas. Ou seja, talvez o empresário não aceite algumas inovações do mercado, e acabe sendo ultrapassado por empresas mais novas;
- b) Autoridade linear baseada no comando único e direto – Dificulta a proatividade de seus funcionários por ser uma empresa rígida, esse fato ocorre devido existir apenas uma pessoa no comando;
- c) Exagera as funções de chefia e comando – Além de responsáveis por tomarem todas as decisões e comandos, os empresários também são os portadores das informações.
- d) Unidade de comando torna chefe generalista – Todas as decisões devem ser inteiramente informadas ao empresário, que irá analisar e assumir as decisões de menos prioridade da área.
- e) Comunicações – Corre o risco de haver distorções e lentidão nas comunicações.

1.1.2. Organização Funcional

Aplicando o princípio da Especialização das funções, a Organização Funcional tem como principal e mais importante função, a especialidade de cada indivíduo dentro da Organização.

Características da Organização Funcional

- a) Autoridade Funcional ou Dividida – os subordinados reportam-se a muitos superiores simultaneamente, porém, esses superiores não tem autoridade total sobre os funcionários, sua autoridade se faz de acordo com sua especialidade;
- b) Linhas diretas de comunicação – Sem necessidade de intermediações as comunicações são executadas diretamente, possibilitando maior rapidez de comunicação;
- c) Descentralização das decisões – as decisões são tomadas por diversos superiores, de acordo com a especialidade de cada um;
- d) Ênfase na especialização – Todas as tarefas são separadas de acordo com a especialização de cada funcionário ou empresário.

Vantagens da Organização Funcional

- a) Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos – Tendo especialistas em cada setor, e de acordo com a especialidade de cada funcionário ou empresário possuir uma divisão, existe um maior aproveitamento da função;

b) Permite a melhor supervisão técnica – Melhorando o desempenho de seus funcionários por terem a assistência de alguém já experiente na função, seja ele, Empresário, Supervisor ou Técnico;

c) Desenvolve comunicação direta – Por não ter intermediações, a comunicação é mais rápida e sem alterações nas informações;

d) Separa funções de planejamento e controle de funções de execução – Dedicar muita atenção nas atividades de cada setor da empresa.

Desvantagens da Organização Funcional

a) Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando – Pelo fato das decisões serem tomadas por mais de um superior, há uma complicação para controlar os cargos inferiores, pois a empresa conta com mais de um empresário responsável por ela;

Estrutura Linha-Staff



b) Subordinação múltipla – Como há mais que um superior, traz dúvidas ao funcionário, deixando-o incerto de, à quem ele deve se reportar para resolver problemas referentes a empresa, conseqüentemente causando distrações e perda de tempo;

c) Tendências à tensão e conflitos dentro da organização – Seja por vontade de obter uma conquista pessoal ou por ambição, os funcionários competem entre si, deixando a atmosfera tensa para a execução das funções de trabalho;

d) Tendências à concorrência entre os especialistas – Tomando atitude isolada e impondo ideias para toda a empresa sem consultar os demais sócios, os empresários acabam dando maus exemplos para seus funcionários, competindo entre si;

1.1.3. Organização Linha Staff

Combinando tanto a Organização Linear, quanto a Funcional, temos A Organização Linha Staff. Foca as vantagens e diminui as desvantagens.

Características da Organização Linha Staff

a) Fusão de estrutura linear com a estrutura funcional – Cada setor pode receber assessoria e serviços especializados, mas devem reportar-se somente a um único setor;

b) Linhas Formais X Linhas Informais – Mantém a hierarquia da empresa, mas contém uma linha de comunicação formal entre empresários e funcionários;

c) Separação entre órgãos operacionais, órgãos de apoio e suporte – Há divisão entre os setores das empresas que utilizam Organização de Linha Staff;

d) Hierarquia X Especialização – Empresários com posições hierárquicas, juntam-se com empresários especializados;

Vantagens da Organização Linha Staff

a) Assegura assessoria especializada e inovadora mantendo o princípio da autoridade – Sendo até mesmo uma forma de contribuir para a competição empresarial, a Organização Linha Staff utiliza serviços especializados em seus setores;

b) Atividade conjunta e coordenada dos órgãos – responsável pelo andamento de serviços especializados e atividades básicas;

Desvantagens da Organização Linha Staff

a) Existência de conflito dos órgãos – Não há um responsável pela fiscalização do cumprimento das tarefas, e muito menos há tempo para dispor um profissional para essa especialização;

b) Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre Linha e Staff – Exatamente por mesclar os conceitos das duas Organizações anteriores, podem haver distorções e desequilíbrio provocados pelos conceitos;



2. As Pessoas

As Organizações necessitam das Pessoas para se moverem. O esforço físico e mental, juntamente com as necessidades das pessoas são as engrenagens de uma Organização. Entretanto é através das Organizações, que as pessoas realizam objetivos inalcançáveis.

Gestão de Recursos Humanos, também conhecido como Gestão de Pessoas, envolve habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas dentro de uma Organização, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

Visando humanizar as instituições, o Recurso Humano vem sendo valorizado, empenhando -se na capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários dentro da empresa, oferecendo oportunidade para que as pessoas desenvolvam novas Habilidades, qualidades, competências, técnicas e aperfeiçoamento de características que já possuem.

Pessoas que estão dispostas a progredir, dentro das Organizações, dando o melhor delas, o que causa resultados positivos para a empresa e conquistas profissionais para a própria pessoa.

Ambiente Eficiente e eficaz, nada mais é que o resultado do crescimento após uma contribuição de todos e uma boa gestão de uma organização.

ATIVIDADES

1. Responda:

a) Depois de sua primeira aula sobre organizações, escreva o que entendeu sobre uma organização.

b) Cite quantos são, e quais são os tipos de Organização?

c) Entre as Organizações existe a Organização Linear, quais são suas características?

d) Faça uma análise entre as vantagens e desvantagens da Organização Linear.

e) Quais as vantagens da Organização Funcional? Por quê?

f) Cite as principais características da Organização Funcional.

g) Qual o surgimento da Organização Linha Staff?

h) Quais as vantagens da Organização Linha Staff?

i) Quais as desvantagens da Organização Linha Staff?

AULA 2 – PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

3. Planejamento de Recursos Humanos

Garantia dos recursos da empresa, na quantidade de mão-de-obra, para suprir as necessidades, sem sofrer baixas nos serviços oferecidos. Assim, a empresa tem certeza da capacidade de concluir as tarefas necessárias para a realização de tarefas organizacionais.

Existem três principais passos para realizar o Planejamento de Recursos Humanos são eles:

• Avaliação de Recursos



Analisa os cargos, para defini-los no interior da Organização, visando o comportamento necessário para desempenhá-los.

Por meio das informações coletadas possibilita elaborar:

-Uma descrição detalhada do cargo por escrito, além de informar o que, como, e porque o funcionário o realiza;

-Uma especificação dos conhecimentos necessários para desempenhar o cargo com sucesso.

• Avaliação das necessidades futuras de recursos humanos

Objetivos, Estratégias, demanda por produtos e/ou serviços da Organização e seus níveis de produtividade são relacionados as necessidades de Recursos Humanos.

• Desenvolvimento de um programa que satisfaz as necessidades futuras de recursos humanos.

Após avaliação das capacidades atuais e necessidades futuras, a administração sabe quais setores devem conter mais pessoas, determinando as necessidades e carência de cada área. Sendo assim possibilita desenvolver um programa para ajustar às previsões de fornecimento futuro de mão-de-obra.

4. Recrutamento de Pessoas

4.1. RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO

O recrutamento é um procedimento com várias etapas, onde a finalidade é encontrar profissionais para ocuparem Cargos na empresa.

Recrutamento Interno

Recrutamento Interno é quando a busca por profissionais se restringe somente aos profissionais da própria empresa. Esse recrutamento pode acontecer através de funcionários: promovidos (movimentação vertical, quando o funcionário sobe de função); transferidos (movimentação horizontal, quando o funcionário é transferido de uma função para outra) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal, além de subir de cargo o funcionário sobe também de função).

Vantagens:

- Menor Custo;
- Mais Rápido e Ágil;
- Motivação para os Colaboradores;
- Aproveita os investimentos da empresa no treinamento pessoal.

Desvantagens:

- Só pode ser efetuado quando o candidato a uma substituição tenha realmente condições de, em curto prazo, igualar sua produtividade ao do antigo funcionário;
- Possui risco de conflitos de interesses;
- Limitação da criatividade e visão de mercado.

Recrutamento Externo

Trata-se da busca por profissionais qualificados no mercado de trabalho, para ocupar o cargo disponível na empresa. Ou seja, contratação de novo pessoal.

Vantagens:

- Traz uma personalidade nova para a empresa e novas experiências para a organização;
- Aperfeiçoa os recursos humanos da organização;
- Utiliza além dos conhecimentos e habilidades do candidato, os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou até mesmo pelo próprio candidato.

Desvantagens:

- Por haver diversos candidatos a vaga, a seleção geralmente é mais demorada que o recrutamento interno;
- Maior custo exige alterações e despesas imediatas;
- No começo, traz insegurança, pois os candidatos externos são desconhecidos, sendo assim os supervisores não sabem as qualidades e defeitos do candidato;
- Traz também insegurança para o pessoal interno, que ficam duvidosos quanto ao seu crescimento profissional;

-Afeta a política salarial da empresa, modificando as faixas salariais internas.

4.2. Fontes De Recrutamento

O Recrutamento nada mais é que a união de técnicas, com o objetivo de atrair candidatos com potencial, qualificados e capazes de ocupar as vagas que a empresa disponibiliza. Tornando esse processo importante, pois está diretamente ligado aos planos de crescimento e desenvolvimento da empresa.

O mercado de recursos humanos é formado por duas categorias de candidatos:



- Empregados (Exercem profissão em alguma empresa) que se dividem em:
 - Reais (que estão á busca de emprego);
 - Potenciais (que exercem suas funções nas empresas atuais, mas estão atentos ás oportunidades do mercado).
- Candidatos disponíveis (desempregados).

5. Seleção de Resultados

Quando surge uma vaga na empresa, o órgão encarregado realiza um processo de seleção, onde analisam minuciosamente todos os candidatos, mas somente aquele candidato que atende os critérios e as especificações necessárias, será a aposta da empresa.



A Seleção é como um processo de comparação, onde a empresa faz um balanço, entre o perfil do candidato e o nível do cargo, antes do mesmo ser aprovado ou reprovado. Uma vez realizado a comparação, pode haver mais que um candidato competente para a vaga. Sendo assim cabe ao setor intendente tomar a decisão de quem conquistará a vaga.

A seleção é responsabilidade conjunta de linha (Cada Chefe) e a função Staff (prestação de serviços pelo órgão especializado).

Sendo método de decisão, a seleção de pessoal envolve três modelos de tratamento:

Modelo de colocação

Quando não há categoria de rejeição, ou seja, há uma vaga e um candidato, a empresa precisa de um preenchimento imediato, então o candidato não pode ser rejeitado. Claro que, havendo em seu currículo todas as especializações e critérios para a vaga.

Modelo de seleção

Sendo dos três o mais popular, o modelo de seleção envolve vários candidatos e apenas uma vaga. Analisasse cada candidato para comprovar que possuem os requisitos necessários para a vaga. Nesta situação só há duas alternativas: aprovação ou rejeição. E por fim apenas um dos candidatos aprovados será escolhido para ocupar a vaga.

Modelo de classificação

Quando há diversas vagas disponíveis, e vários candidatos interessados, e vice-versa, assim acontece o modelo de classificação. Sendo assim, há uma analogia entre candidato e requisitos exigidos pelo cargo pretendido, resultando em duas alternativas: Aprovado: quando o candidato preenche os requisitos, e Reprovado passando-o a ser desconsiderado para ocupação do cargo. Cada cargo possui diversos candidatos disputando a vaga, mas somente um deles ocupará o cargo, após aprovado.

5.1. Técnicas De Seleção De Pessoal

1. Entrevista de seleção

-Dirigidas ou Estruturadas (contendo um roteiro); -Não dirigidas ou não estruturadas (sem roteiro).

2. Provas de conhecimento ou capacidade

-Gerais (Grau de cultura geral ou generalidades de conhecimento/línguas)
-Específicos (cultura profissional e conhecimentos técnicos relacionados ao cargo em referência).

3. Testes Psicométricos (analisam caráter de desempenho)

Fundamenta-se nas diferenças individuais das pessoas, sendo elas físicas, intelectuais e de personalidade, relacionadas há parâmetros estáticos.

4. Testes de Personalidade (analisam os traços adquiridos e os traços inatos, caráter e temperamento)

-Expressivos;
-Projetivos;
-Inventários (de motivação/frustração/interesses).

5. Técnicas de Simulação (utiliza o desempenho de equipe) - Psicodrama;
-Dramatização.

5.2. Avaliação De Desempenho

Para obter a melhoria dos resultados, os Recursos Humanos desenvolveu uma ferramenta chamada Avaliação de Desempenho. Sendo bem planejado o programa de avaliação traz benefícios tanto a curto, quanto a médio e longo prazo para a organização. Beneficiando não só o Chefe, como também o Indivíduo, a Organização e a Comunidade.

Benefícios para o empresário:

- Avaliação mais detalhada sobre o desempenho e comportamento de seu funcionário;
- Apresentando sugestões para melhoria e avanço do padrão de desempenho e comportamento;
- Auxiliar no diálogo entre empresário e funcionário a respeito de desempenho e formas de melhoria.

Benefícios para o funcionário:

- O funcionário enxerga o ponto de vista do comportamento e desempenho ideal que a empresa almeja.
- O funcionário fica a par das expectativas do empresário a respeito de seu desempenho;
- O funcionário conhece suas qualidades e defeitos profissionais na visão do empresário;
- O funcionário tem o conhecimento dos investimentos e providências que o empresário toma para melhoria de seu desempenho (programas, treinamentos, estágios, etc.) e uma direção para focar seus planos pessoais de melhorias.

Benefícios para a organização:

- Consegue determinar seu potencial humano a curto, médio e longos prazos; - Possibilita identificar funcionários que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento;
- Evidencia os funcionários com possibilidade de promoções ou transferências; - Pode impulsionar sua política de recursos humanos.

ATIVIDADES:

1. Responda:

a) Descreva o que é Planejamento de Recursos Humanos?

b) O Planejamento de Recursos Humanos tem três principais passos, quais são eles?

c) Diferencie o Recrutamento Interno do Externo.

d) Quais as vantagens do Recrutamento Interno, por quê?

e) Quais as desvantagens do Recrutamento Externo?

f) Quais são as Fontes de Recrutamento de uma Organização?

g) O que é Seleção de Resultados?

h) Quais os três Modelos de Seleção Pessoal? Explique-os.

i) O que é Avaliação de Desempenho?

j) Descreva os benefícios para: empresário, funcionário e organização.

AULA 3 – DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

6. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Um dos diferenciais de uma empresa pode ser o seu Treinamento. Presente na evolução constante da empresa, as organizações sofrem com divergências entre a satisfação e realização das atividades dos funcionários. Para alcançar um resultado ainda mais positivo é necessário não só estruturar a empresa, como também seus funcionários. Incentivando-os a serem mais participativos, técnicos, e proativos, sendo que esse comportamento organizado influencia diretamente nos resultados almejados pela empresa.



Quando uma empresa desenvolve um Treinamento para seus funcionários, significa que ela deseja desenvolver suas habilidades, conhecimentos, e até seu comportamento podendo padronizar as tarefas diárias. O objetivo principal do Treinamento é aumentar tanto o desempenho Profissional, quanto o desempenho Motivacional do ser humano. Sendo assim o Treinamento é como uma resposta para alguma necessidade da empresa, ou até mesmo uma chance de crescimento, de acordo com estudiosos.

Porém, é necessário todo um planejamento e investimento do colaborador para alcançar o sucesso. Já a empresa precisa evoluir, e visualizar que um Treinamento não é um Custo, mas sim um avanço em que é eficaz para repassar conhecimentos para toda a equipe.

O treinamento é nada mais que um investimento. Onde os funcionários precisam apresentar resultados, que só serão alcançados se os objetivos de treinamento forem claros, com pontos que agreguem valor e exija cobrança ao colaborador para aplicar o que foi aprendido. Para aplicar um treinamento, é necessário identificar as falhas, as necessidades e criar alternativas para a melhoria dos processos, para isso existe o Planejamento de um Treinamento.

Vejamos quais são os passos para ter uma boa inserção do Treinamento:

6.1. Diagnóstico

Sendo essa a primeira etapa do desenvolvimento do Treinamento, o diagnóstico é a etapa onde a empresa faz um levantamento para entender o que deve ser feito. Esse levantamento pode ser feito em três níveis de análise:

Ótica Organizacional

Estuda a empresa como um todo para Analisar as necessidades da Organização, ou seja: missão, objetivos, recursos, ambiente, tecnologia e organização. Assim possibilitando determinar o que deverá ser ensinado em termos de plano, obtendo assim, uma filosofia de treinamento para toda a empresa.

Ótica de Recursos Humanos

A Ótica de Recursos Humanos analisa números de empregados através dos cargos, e o número de funcionários fundamental para a classificação do cargo. Além de averiguar a ótica de um recrutamento externo ou interno, avaliando falhas atuais e prevendo falhas que podem vir a acontecer em curto prazo.

Ótica das Operações e Tarefas

Esta análise leva em consideração o nível de comportamento mais limitado no levantamento de necessidades de treinamento, visando às necessidades do cargo. Além das organizações e das pessoas, no treinamento considera-se também os cargos para as quais as pessoas serão treinadas. A Ótica das Operações e Tarefas tem como conceito que o treinamento é uma necessidade, pelo fato de desenvolver as habilidades do funcionário, aperfeiçoando-o para executar as tarefas que o cargo exige.

Continuando com a primeira etapa de Treinamento, deve-se definir qual será o tipo de pesquisa a ser feito para buscar os conhecimentos necessários para a realização de Treinamento.

Alguns dos meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são:

- Avaliação do desempenho
- Gestão em RH
- Observação
- Questionários

Através das citadas acima, é possível chegar ao seguinte levantamento:

1. Qual a necessidade mais importante?
2. Qual a razão?
3. Como solucionar?
4. Qual tempo disponível para aplicar o treinamento?
5. Qual o custo necessário para executar o treinamento?
6. Quem irá e onde será executado o treinamento?

6.1.1. Programação de Treinamento

Após a realização do diagnóstico, a empresa deve escolher meios para suprir as necessidades indicadas. Para isso deve-se responder os 5Qs, que ajudará a empresa a projetar um planejamento.

- O QUE deve ser ensinado?
- QUEM deve aprender?
- QUANDO deve ser ensinado?

- QUEM deve ensinar?
- QUAL método deverá ser usado

6.2. Planejamento



Para a realização do Planejamento, envolvem-se os seguintes itens básicos:

1. Tratar de uma necessidade específica de cada vez;
2. Definição clara do objetivo do treinamento;
3. Determinação do conteúdo do treinamento;
4. Escolha dos meios e procedimentos de treinamento e tecnologia disponível;
5. Definição de recursos básicos (Ex.: recursos audiovisuais, máquinas, etc.);
6. Quem será treinado:
 - número de pessoas
 - disponibilidade de tempo
 - grau de conhecimento necessário
7. Cálculo de balanceamento custo-benefício do programa;
8. Controle e avaliação dos resultados, considerando-se a apuração de pontos críticos que requisitem ajustes para melhor eficácia;

Após definir cada um desses itens, a empresa deve fazer a escolha de qual técnica irá utilizar para converter a aplicação do Treinamento em resultados, ou seja, melhorar o aprendizado com o mínimo desperdício de esforço, tempo e dinheiro.

6.3. Execução

A execução do treinamento depende das seguintes condições:

1. Ajustamento do programa de treinamento às necessidades da organização;
2. Tamanho do material de treinamento apresentado;

3. Apoio dos gestores da empresa;
4. A capacidade de preparo dos treinadores;
5. A dedicação das pessoas que serão treinadas.

6.4. Avaliação

A avaliação de eficiência é a etapa final do Treinamento, onde a empresa deve assegurar-se que:

- O Treinamento produziu resultados desejados no comportamento dos funcionários;
- Se os resultados do Treinamento correspondem com o alcance das metas da empresa.

Além da confirmação dos resultados do Treinamento, a empresa deve verificar-se as técnicas, utilizadas para diagnosticar a necessidade do Treinamento, foram reconhecidas:

6.4.1. Avaliação na Ótica Organizacional:

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do ambiente organizacional;
- Facilidade nas mudanças e inovação.

6.4.2. Avaliação na Ótica de Recursos Humanos

- Redução de rotatividade de pessoal;
- Redução de ausência;
- Aumento na competência individual dos empregados; -Crescimento dos conhecimentos das pessoas.

6.4.3. Avaliação na Ótica de Tarefas e Operações:

- Aumento de produtividade;
- Melhoria na qualidade de produtos e serviços; -Melhor atendimento ao cliente.

7. Desenvolvimento Organizacional

O objetivo de um programa de Desenvolvimento Organizacional é principalmente a criação de um senso de reconhecimento das pessoas em relação à empresa. Buscando assim o incentivo junto ao compartilhamento de objetivos, comprometimento e lealdade, reforçando também, o espírito de equipe pela união e relação de pessoal.

O Desenvolvimento Organizacional pode ser definido como um investimento de longo prazo, apoiado pela diretoria, no sentido de melhorar os processos de resposta de problemas, e de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com um destaque especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupar – com a assistência de um consultor atenuante e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa.

Tem como característica:

Destacar a organização como um todo;

Processos Grupais;

Orientação sistemática e abrangente;

Orientação contingencial;

Agentes de mudança;

Retração de dados;

Destaque na solução de problemas

Aprendizagem através de experiências;

Desenvolvimentos de equipes;

Ponto de vista interativo.

8. Como liderar e gerir trabalho em equipe



O grande problema das empresas é transformar a dedicação individual de cada funcionário, num esforço em grupo para a empresa.

Uma empresa não é feita de individualismo, todos trabalham juntos para alcançar o máximo de resultados positivos, e levar os funcionários a agirem como um grupo pode ser uma grande dificuldade da organização.

Então, como transformar esse individualismo em coletivo?

Toda a equipe precisa de um capitão para liderar, porém, diferente do que as pessoas pensam líderes não são aqueles que tomam as decisões e atribui funções entre os outros, esperando os resultados sentados.

Quando se tem uma equipe de trabalho, deve-se deixar claro que todos têm o direito igual de criar ideias, e de incentivar os próprios colegas. Porém o líder do grupo é aquele que ouvirá a todos, e um dos primeiros passos para o líder ter um trabalho em equipe é incentivar que todas as ideias são boas.

Às vezes o funcionário pode ter tido uma ideia ruim, o papel do líder é guiar essa ideia até que ela se transforme em boa. Como fazer isso? Contestado a ideia, deixando que o próprio funcionário faça o aprimoramento através do questionamento. A ideia produtiva vem através das incertezas e com resultados positivos.

No trabalho em grupo, guiar uma reunião de bom humor certamente influencia as outras pessoas a estarem de bom humor, e o bom humor torna as mentes mais produtivas, abertas e criativas. Ninguém se torna uma pessoa criativa quando existe pessimismo e falta de incentivo. E o que todo líder espera de sua equipe, é que todos trabalhem com contentamento.

Existe uma grande diferença entre a realizar uma tarefa por obrigação, e a realizar uma tarefa pelo simples prazer de vê-la cumprida. Líderes otimistas constituem funcionários otimistas.

Numa equipe é importante destacar que uma tarefa, depende da outra. Lembrar a equipe que as tarefas são interligadas, porém, um líder que cobra pressa numa tarefa, pode ter como consequência uma má realização da tarefa.

A responsabilidade de culpa também não é um estímulo para o trabalho em equipe. O líder do grupo deve entender que as falhas e os ganhos devem ser compartilhados para a equipe inteira. Acusar falha não trará um resultado.

E no caso de uma falha, esta falha deve ser discutida em grupo, para que juntos o grupo possa encontrar uma solução para o problema.

Uma das maiores dificuldades numa equipe é a possível existência de funcionários que não possuem habilidades de se comunicar facilmente. Um líder não deve forçar comunicação entre as pessoas; esse não é o papel dele. A função de um líder é ouvir seus colegas de equipe, e entender o que o silêncio de alguns representa.

Dar a chance para que aquele companheiro de equipe exponha suas idéias, sem sofrer por estar tendo uma comunicação publicamente. O Líder é o amparo da equipe, o apoio, o conselheiro, o piloto. Tem como função conduzir toda a equipe para a busca de um único resultado, guiá-los para as respostas.

O que vimos neste capítulo?

Ao contrário do que as pessoas pensam de um trabalho de equipe liderado, não são as pessoas que servem um líder, mas o líder que serve as pessoas.

A chave para um ambiente de trabalho em grupo é o respeito entre os membros, e principalmente, sabemos que um trabalho em equipe, inspirado com sabedoria leva a resultados positivos, que é bom para a empresa, para o líder, e principalmente, para os funcionários.

ATIVIDADES

1. Responda:

a) Qual a função do Treinamento dentro de uma empresa?

b) Quais os passos para a execução do Treinamento da empresa?

c) Como deve ser realizado o Diagnóstico da empresa? Com suas palavras explique cada nível de Diagnóstico.

d) Quais os meios utilizados para o levantamento das necessidades de um Treinamento?

e) O que são o 5Qs no Programa de Treinamento?

f) Quais os fatores de Execução do Planejamento de Recursos Humanos?

g) A empresa deve certificar-se de duas coisas durante a Avaliação de Resultados do Planejamento de Recursos Humanos. Quais são?

h) O que é Desenvolvimento Organizacional?

i) Quais são as características do Desenvolvimento Organizacional?

j) O que um líder deve significar numa equipe?

k) Qual é a função de um trabalho em equipe?

AULA 4 – MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

9. Administração De Salários

Uma empresa tem gastos com material, maquinário, alojamento, transporte de mercadoria. Mas, é necessário um fator essencial para o cumprimento desses itens: o esforço humano físico e mental. Deve-se separar o esforço humano para verificar o valor de sua contribuição individual. Para obter equilíbrio (ou administração de salários) será simplesmente nominado “trabalho”.

O trabalho é um gasto de energia, esforço ou aplicação de esforço para algum propósito. Por tratar de conceitos complicados, o salário pode ser visto de algumas maneiras:



- Sendo o pagamento de um trabalho (esforço humano); estabelece um grau do valor de um indivíduo na organização; coloca uma pessoa em um cargo hierárquico dentro da organização;

- Em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor único. Só podendo aplicar uma remuneração justa aos ocupantes de um cargo, se conhecer o valor deste em relação aos demais cargos da organização como um todo, refletindo em todos os seus níveis e setores.

- A determinação lógica de salários somente estará completa, quando, além de ter em mãos a análise da função, também ter a avaliação de desempenho dos funcionários.

A avaliação de cargos determina a posição correspondente de cada cargo com os demais. As diferenças são colocadas como fundamentos de comparação, onde possibilita uma distribuição igual dos salários de uma empresa.

A Administração de Salários consiste em uma estrutura de salários objetivos. Ou seja, depois de feito a realização da avaliação e classificação de cargos da empresa, se define os valores dos salários usando como base os esforços humanos para a realização da função.

A classificação de cargos tem como função estabelecer salários, todos os cargos, de todos os setores da empresa tem direitos iguais, devem ser tratados da mesma forma.

10. Tipo De Recompensas

Funcionários como todos nós humanos, podem ter algum tipo de desânimo, tédio, passar por fases de falta de interesse pela função e uma das principais razões que acrescenta a desanimação de funcionários, é a desmotivação da empresa.

Para que não aconteça esse fato na sua empresa, é necessário aumentar a produtividade e apoiar os funcionários a



crescerem cada vez mais dentro da própria organização, para isso a empresa deve criar um Plano de Recompensas, servindo de motivação para funcionários.

As recompensas podem ser:

- **Compensação**

Quando a empresa cria uma estrutura de remuneração para tarefas realizadas com êxito; bonificação para funcionário pontual e sem faltas. A bonificação não entra como comissão, afinal ela não conta como um benefício de vendas, e sim como uma motivação para o funcionário ser responsável não faltando e chegando na hora todos os dias. A motivação financeira é uma das, se não a melhor forma de manter os funcionários interessados na função.

Outra estratégia que pode ser seguida é criar um Plano de Aumento para aqueles funcionários que se mantiverem na empresa por mais tempo, ou por um tempo determinado, que fecharem os 12 meses na função, 18 meses e assim adiante, para incentivar o funcionário a ser fiel a uma organização. Pois se a empresa está funcionando uma das razões é a fidelidade de seus funcionários.

Rotação de funcionário pode distorcer a produtividade e coletividade da equipe, e conseqüentemente da empresa.

- **Folga**

Conceder folga para o funcionário, quando ele alcança a meta individual semanal ou mensal, serve como gratificação pelo esforço que este deve ter exercido. Fornecer folga a esses funcionários, simplesmente faz com que no ponto de vista do funcionário as tarefas se tornem mais vantajosas, fazendo com que o mesmo se empenhe e dê o melhor de si para a realização das tarefas a prazo.

- **Reconhecimento**

O Reconhecimento nada mais é que dar o mérito ao funcionário pelos esforços que o mesmo faz pela empresa, elegendo-o funcionário do mês, do semestre ou do ano. Um simples gesto que pode demonstrar aos demais funcionários que a empresa reconhece

os serviços fornecidos, e que tem ciência que os funcionários são parte fundamental da empresa.

11. Planos e Benefícios Sociais

Além da recompensa pelo serviço prestado a organização, a empresa também oferece planos e benefícios, que tem como finalidade tornar a vida do funcionário mais agradável. Os benefícios são classificados em:

11.1. QUANTO A EXIGIBILIDADE LEGAL:

Os planos de benefícios podem ser classificados em legais e espontâneos, conforme a sua exigibilidade legal.

Benefícios Legais: são exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou até mesmo por uma norma coletiva de um sindicato. Os principais benefícios legais são:

- a. Férias
- b. 13º Salário

- c. Aposentadoria
- d. Seguro de Acidentes de trabalho
- e. Auxílio doença
- f. Salário família
- g. Salário maternidade

Obs.: Friso que cada item tem um responsável pela a efetuação do pagamento, sendo que alguns são pagos pela organização, e outros por órgãos previdenciários.

Benefícios Espontâneos: são os benefícios não exigidos por lei, que as empresas concedem visando incentivar o funcionário melhorando suas condições de trabalho. Também chamados benefícios marginais:

- a. Gratificações
- b. Refeições Subsidiadas
- c. Transporte subsidiado
- d. Seguro de vida em Grupo
- e. Empréstimos aos funcionários
- f. Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio
- g. Complementação de aposentadoria ou plano de seguridade social

11.2. Quanto A Sua Natureza

Os planos de benefícios podem ser classificados em monetários ou não- monetários, conforme sua natureza.

Benefícios Monetários: são os benefícios disponibilizados em dinheiro, principalmente através da folha de pagamento e conseqüentemente gera encargos sociais. Os principais benefícios financeiros são:

Férias;

- ✓ 13º salário;
- ✓ Gratificações;
- ✓ Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doenças.

Benefícios Não-Monetários: são os benefícios oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como:

- ✓ Refeitório;
- ✓ Assistência médico-hospitalar;
- ✓ Assistência odontológica;
- ✓ Serviço social e aconselhamento;
- ✓ Clube ou grêmio;
- ✓ Transporte de casa para a empresa e vice-versa;
- ✓ Horário flexível

11.3. Quanto A Objeto

Benefícios Assistenciais: visa prevenir certas condições de segurança e previdência o funcionário em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem:

- ✓ Assistência médico-hospitalar;
- ✓ Assistência odontológica;
- ✓ Assistência financeira através de empréstimos;
- ✓ Serviço social;
- ✓ Complementação da aposentadoria ou plano de previdência social;
- ✓ Complementação do salário em afastamentos prolongados por doença;
- ✓ Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais;
- ✓ Creche para filhos de funcionários.

Benefícios Recreativos: visa proporcionar aos funcionários condições físicas e psicológicas de descanso, diversão, recreação, higiene mental e/ou lazer. Em alguns casos, esses benefícios alcançam também as famílias dos funcionários. Incluindo:

- ✓ Grêmio ou clube;
- ✓ Áreas de lazer nos intervalos de trabalho;
- ✓ Música ambiente;
- ✓ Atividades esportivas comunitárias;
- ✓ Passeios e excursões programadas.

Planos Supletivos: visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, confortos e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. Inclui:

- ✓ Transporte;
- ✓ Restaurante no local de trabalho;
- ✓ Estacionamento privativo;
- ✓ Horário móvel de trabalho;
- ✓ Cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados;
- ✓ Agência bancária no local do trabalho.



12. Higiene e Segurança do Trabalho

Relacionados entre si, Higiene e Segurança do Trabalho são dois ramos, que trazem sensação de proteção ao funcionário, mantendo certo nível de saúde dos empregados, ao garantir condições pessoais e materiais de trabalho. A Organização Mundial de Saúde define que saúde é um estado completo e equilibrado de bem-estar físico, mental e/ou social, que não significa somente ausência de doença ou enfermidade.

A Higiene no local do Trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que tem como objetivo proteger a integridade física e mental do funcionário protegendo-os dos riscos de saúde relacionados às tarefas do cargo ou do ambiente onde são executadas.

Atualmente, a Higiene e Segurança do Trabalho são vistas como uma análise, tendo ciência de riscos à saúde na empresa, fazendo a prevenção de doenças ocupacionais.



12.1. Fatores Que Podem Causar Dano À Saúde

Questões ligadas à dimensão física, ou seja: locais, espaços e instrumentos de trabalho que não são apropriados e não respeitam as necessidades físicas do trabalhador, acarretando problemas osteomusculares, circulatórios, alterações de postura, problemas visuais, alteração de humor, acidente de trabalho, etc;

Questões ligadas aos movimentos do corpo, principalmente em trabalhos que exigem força ou movimentos repetitivos;

Questões ligadas ao planejamento e execução de tarefas, tais como uma pressão grande do chefe, ou um ritmo de trabalho muito acelerado, exigências irreais de produtividade, jornada de trabalho extensa e desgastante, trabalhos noturnos, proibição de ir ao banheiro, falta de intervalos e pausas para descanso, capacitação inadequada, etc. Todos esses fatores podem levar a alterações de humor, fadiga, estresse, problemas digestivos, falta ou excesso de sono, aumento da pressão arterial, etc;

Questões químicas, físicas e biológicas, como o contato com substâncias químicas prejudiciais à saúde sem a proteção correta, exposição a ruídos muito altos, temperaturas extremas (muito altas ou muito baixas), vibração e radiação, ou ainda a contaminação por fungos, bactérias e vírus presentes no ambiente. Tais fatores podem trazer efeitos tóxicos e prejudiciais à saúde, desencadeando doenças agudas e crônicas;

Questões mecânicas, como máquinas, ferramentas e equipamentos que não oferecem manuseio e/ou segurança adequada, acarretando acidentes de trabalho.

12.2. Qualidade De Vida

O início do movimento de qualidade de vida no trabalho foi em 1950, com o surgimento da abordagem sócio técnica. Somente na década de 60, cientistas

sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, tomaram iniciativas impulsionadas pela busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar efeitos negativos do emprego na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.



No entanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi utilizada publicamente no início da década de 70, assim surge o movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, que viu o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonês, focado nos empregados, e também estavam preocupados com a competitividade internacional.

Existia uma tentativa de adaptar os interesses dos empregados e empregadores por meio de práticas gerenciais possíveis de reduzir os conflitos. Outra opção era a de tentar aplicar maior motivação nos

empregados, fundamentando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

O desenvolvimento da qualidade de vida foi bastante influenciado pela qualidade total, visto que das práticas anunciadas pelo sistema de controle de qualidade total, temos algumas que devem ser destacadas para melhor análise de influência, tais como:

Maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminar a separação entre planejamento execução criada principalmente pelos sistemas taylorista e fordista;

- ✓ Descentralização das decisões;
- ✓ Diminuição dos níveis hierárquicos;
- ✓ Supervisão democrática;
- ✓ Ambiente físico seguro e confortável;
- ✓ Condições de trabalho capazes de gerar satisfação;
- ✓ Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho na filosofia do controle da qualidade total.

13. Relações Trabalhistas

Fundamento legal – É a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (Lei nº 5.452/43), legislação que prevê os direitos e deveres de vínculo de trabalho entre o empregador e o empregado, mas também é acompanhada de legislações extensas que auxilia ou complementam o vínculo, tais como Constituição Federal, FGTS, Décimo Terceiro Salário, Vale Transporte, Previdência Social, Código Social, entre outras.

Empregadora – para entendermos a relação trabalhista que se instala entre empregador. Assim, é possível entender que aquele que assumi os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços será o empregador, podendo se estabelecer através:

- a) Empresa individual ou coletiva;
- b) Profissionais liberais;
- c) Instituições de beneficência
- d) Associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos

Grupo Econômico – Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal a cada uma das subordinadas.

Ex.: Diversas empresas “A”, “B” e “C”. As empresas são distintas como personalidades jurídicas, mas a empresa “A” assume a administração indireta das outras “B” e “C”. Considerando a relação trabalhista, estas empresas formam um grupo, sendo que a impessoalidade de “B” ou “C” cumprirem suas responsabilidades trabalhistas, as mesmas passam a ser, solidariamente, de “A”.

Empregado – considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a um empregador, sob a dependência deste por meio de salário.

- a) Toda pessoa física;
- b) Prestar serviço de natureza não eventual ao empregador;
- c) Sob a dependência ou subordinação do empregador;
- d) Pessoalmente;
- e) Mediante o salário.

ATIVIDADES

1. Responda:

a) O que é administração de salários?

b) Como pode ser definido os "Tipos de Recompensas" utilizadas para funcionários?

Exemplifique.

c) O que representa os Benefícios Sociais dentro de uma empresa?

d) Diferencie Benefícios Legais de Benefícios Espontâneos.

e) Quais são os tipos de Planos e Benefícios Sociais? Cite exemplos.

f) Qual a importância da Higiene e Segurança do Trabalho?

g) Cite fatores que podem causar danos à saúde.

h) Faça uma pequena descrição de Qualidade de Vida, e associe a sua descrição com a Qualidade de Vida dentro de uma empresa.

i) O que são Relações Trabalhistas?

j) Defina Empregado e Empregador.

AULA 5 – PLANO DE CARREIRA

14. Finalidades de um Plano de Carreira

Primeiramente, você sabe o que é um Plano de Carreira?



O Plano de Carreira é uma forma de atrair a fidelidade de funcionários habilidosos, para que a empresa não os perca. Encontrar talentos, dispostos a crescer dentro da empresa, é raro! Hoje em dia, para encontrar uma pessoa que tenha mais de cinco anos de carteira assinada numa mesma empresa, é extremamente difícil. Isso ocorre, porque os jovens dos dias de hoje buscam empresas que os desafiem a serem melhores. Lembrando que antigamente, as pessoas formavam-se em escolas ou faculdades, adentravam em uma empresa, e pelo resto de suas vidas profissionais se mantinham na mesma empresa.

O esforço de permanecer no mesmo serviço, é cada vez mais incomum de se ver, principalmente com os jovens dos últimos anos.

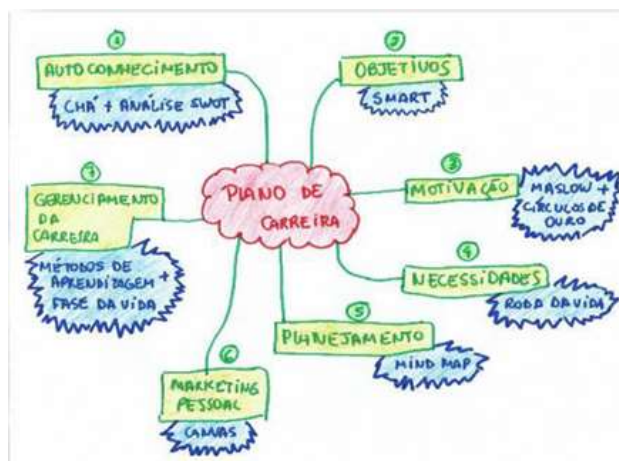
Para atrair um funcionário talentoso, e/ou mantê-lo dentro da empresa, é preciso oferecer um bom plano de carreira. Mas, o que exatamente é um plano de carreira?

Um Plano de Carreira é um conjunto de benefícios, aumentos salariais e promoções, que são oferecidos ao funcionário de acordo com o tempo percorrido dentro da empresa.

Mas o Plano de Carreira, não só beneficia os funcionários, como também a empresa, e tem como objetivo fazer com que o colaborador obtenha sucesso pessoal, profissional, familiar e comunitário, existe quatro áreas essenciais para o desenvolvimento humano. Mais do que um plano, o Plano de Carreira é uma espécie de recompensa e reconhecimento aos esforços dedicados à empresa.

Com a aplicação do Plano de Carreira é possível se programar para realização de projetos, avaliar conhecimentos, se estes são o suficiente ou não, estudar para encontrar o conhecimento que falta, e avaliar o que é necessário abrir mão tanto no presente quanto para o futuro.

14.1. Quando e porque elaborar um Plano de Carreira?



1º Quando não se decidiu o que deseja na vida, em que área trabalhar, qual curso fazer, qual profissão seguir para o resto da vida. Ou ainda, aquele que se decepcionou profissionalmente e quer encontrar uma nova carreira ou buscar ter seu negócio próprio.

2º Quando a pessoa tem dificuldade de se realocar na mesma atividade e por isso busca uma nova profissão.

3º Quando uma pessoa que já há um tempo trabalha em uma empresa e pretende mudar de setor ou cargo dentro da própria empresa, e encontra dificuldades para alcançar os objetivos estipulados pela empresa ou organizar-se para abrir mão e administrar um negócio próprio, simultaneamente à sua atividade na empresa, se preparar para mudar de emprego.

4º Quando se tem seu próprio negócio, mas não está avançando como planejado; quando já se tem uma empresa bem sucedida, mas pretende buscar uma segunda opção no mercado, ou, quando está deixando de trabalhar por conta própria, para voltar ao mercado com carteira assinada.

5º Quando a pessoa se aposentou ou estas próximo de fazer o pedido de aposentadoria, ainda assim, não quer ficar parado. Até mesmo quando estiver fora do mercado de trabalho por motivos particulares.

O Plano de Carreira diversifica de uma pessoa para outra, pois as situações que o proporcionam, variam. Porém suas conclusões finais são os mesmos, alcançar os objetivos de forma rápida e com eficácia.

Existe cada vez mais uma dúvida sobre a eficácia do Plano de Carreira. Porém, devemos destacar que o Plano de Carreira funciona para aqueles que têm paciência, determinação e abrem mão de outras coisas para alcançar seus objetivos.

A área de Recursos Humanos é a responsável pela motivação, e pela colaboração em tornar um Plano de Carreira em algo realizável e evidente.

Agora, porque investir num Plano de Carreira dentro da empresa?

É importante que a empresa saiba que o funcionário tem um plano de carreira?

Sim. Pois tanto o RH como as chefias podem acompanhar, motivar e orientar o funcionário em seu plano de carreira ou ainda ajudá-lo a elaborar um, caso não o tenha.

Quando isso acontece na empresa todos saem ganhando. O funcionário que tem Plano de Carreira foca em seus objetivos, sendo assim ele: age mais rápido, mais dedicado, busca maior conhecimento, trabalha melhor em equipe e tem melhor qualidade. Mas quando o funcionário tem um plano de carreira, porém, não recebe apoio de sua empresa, a empresa tende a perdê-lo para seus concorrentes. Portanto, é essencial que a empresa tenha uma estrutura para acompanhar, motivar e orientar seus funcionários no Plano de Carreira.



Plano de carreira é difícil ser elaborado?

Não. No entanto, é necessário ter conhecimento ou que haja uma pessoa com conhecimento para ajudar na elaboração de um Plano de Carreira. Quando arquiteta um Plano de Carreira para os funcionários, devesse acrescentar os quatro pilares dos sonhos por entender que além do crescimento profissional, a pessoa deve se preocupar também com o crescimento pessoal, familiar e comunitário. Não tem como não ser bem-sucedido, quando o funcionário tem planos de crescimentos nestas quatro áreas e trabalha para a realização das mesmas. Uma área ajuda o crescimento da outra e assim o funcionário se torna realizado e com prazer de viver.



15. Gestão De Carreira

15.1. Definição de Carreira

Podemos utilizar carreira para nos referir à mudança de cargo, como o caminho a ser trilhado (carreira de negócios), ou à estabilidade ocupacional (carreira como profissão).

A Carreira é como uma série de estágios e transições que variam de acordo com as pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde exerce seus afazeres;

Carreira deve ser considerada como o fruto da relação instituída entre a pessoa e a empresa, combinando as perspectivas de ambas;

Carreira deve ser tratada como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre pessoas e empresas.

15.1.1. Papel da Pessoa na Gestão de Carreiras

Como você escolheu sua carreira?

-Apelos externos (remuneração, status, prestígio...);

-Preferências pessoais;

Você tem planejamento para sua vida profissional?

15.1.2. Como faço para planejar a minha carreira?

Autoavaliação: avaliação das próprias qualidades, interesses e potencial;

Estabelecimento dos objetivos de carreira: com base na execução da autoavaliação das oportunidades de carreira, determinam-se os objetivos e elaboram-se planos de ação realistas que levem aos mesmos;



Realização dos planos de ação: envolve a conquista de capacidade e de experiência profissional necessária para alcançar os objetivos.

15.2. Papel Da Empresa Na Gestão De Carreira

As empresas necessitam de um sistema de gestão de carreira composto por orientações, organizações de carreira e instrumento de gestão.

15.2.1. Decisão do Sistema de Gestão de Carreira

Princípios: o sistema deve ser baseado sobre princípios que representam os compromissos feitos entre a empresa e as pessoas;

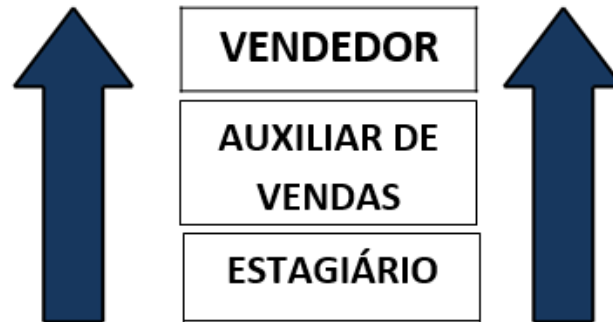
Estrutura da carreira: da forma ao sistema, uma vez que define a ordem de posições, sua valorização e seus requisitos de acesso.

Instrumentos de Gestão: garantem o nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa.

15.2.2. Estrutura da Carreira

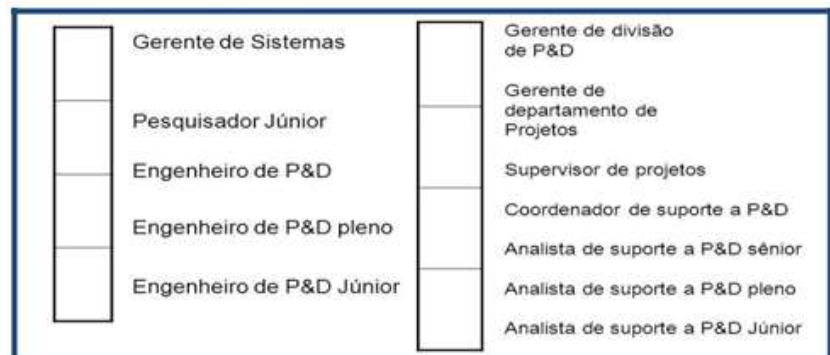
Os tipos básicos são:

-**Em linha:** a sequência de posições está alinhada em uma única direção;



-**Em rede:** oferece opções variadas para cada posição na empresa;

-**Paralelas:** permite orientar a trajetória profissional em duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial.



ATIVIDADES

1.Responda:

a) Qual é a finalidade de um Plano de Carreira?

b) Porque devesse elaborar um Plano de Carreira?

c) Por que investir num Plano de Carreira dentro da empresa?

d) Porque é importante a empresa a incentivar o funcionário a ter um plano de Careira?

e) O que é carreira?

f) Qual o Papel da Empresa na Gestão de Carreiras?

g) Cite a estruturação da Carreira.

AULA 6 – PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DE DESEMPENHO

16. Tipos de Avaliação

Para realizar uma avaliação na empresa, leva-se em conta qual cargo será analisado, suas características e funções. A Avaliação tem como função saber qual o desempenho dos funcionários em determinada função, ou posição dentro da empresa.



A Avaliação também traz consequências tanto positivas quanto negativas, criando grandes questões, tais como:

Como pode ser definir os objetivos da avaliação de desempenho?

Como fazer uma análise objetiva?

A Avaliação deve ter como foco principal a promoção e orientação pessoal e profissional do pessoal. Porém, não deve repreender e procurar culpados por um mal funcionamento. A empresa é um coletivo, se um funcionário não vai bem, toda a empresa desanda. Os Recursos Humanos toma os cuidados necessários para que os funcionários estejam além de satisfeitos com seus trabalhos, dispostos na execução de suas funções. Trazendo inovação e qualidade para dentro da empresa.

Há diferentes formas de avaliar uma empresa. Vejamos:

Autoavaliação – cada profissional avalia o seu próprio desempenho de acordo com as regras pré-estabelecidas pela empresa;

Avaliação de Líder – Sendo controlado e acompanhado pelo setor de Recursos Humanos, cada gestor analisa e avalia sua equipe de trabalho, sempre comunicando sobre os avanços e resultados dos funcionários que estão sob suas responsabilidades;

Avaliação Líder-Colaborador – Diferente da Avaliação anterior, o gestor apenas instrui seus colaboradores, que fazem sua avaliação de acordo com o caminho indicado pelo superior. Enquanto o líder define metas e objetivos, o funcionário apresenta resultados e se necessário cobra recursos;

Equipe de trabalho – as equipes são responsáveis por avaliar o desempenho de cada um de seus integrantes, definindo metas e objetivos a serem alcançados;

Avaliação 360 graus – todos os funcionários, diretamente ligados a aquele que está sendo avaliado participam da avaliação de algum modo, incluindo líderes, colegas, colaboradores, há casos em que clientes e fornecedores participam também desta avaliação, sendo esse um dos tipos de avaliação mais utilizado hoje em dia.



17. Métodos Tradicionais de Avaliação

Os métodos tradicionais, também conhecidos como Mecanicistas possuem características ultrapassadas e negativas. Pois, segundo estes métodos de avaliação, as pessoas são julgadas seguindo um critério pré-estabelecidos, como se todos os funcionários fossem iguais. O melhor funcionário seria aquele que somasse mais pontos do formulário de avaliação.

17.1. Relatórios



Também conhecido como avaliação por escrito ou avaliação de experiência, trata-se de uma descrição livre sobre as características avaliadas. Pontos fortes, pontos fracos, potencialidades e a proporção de comportamento, entre outros aspectos de funcionamento.

Mas a desvantagem é a dificuldade de combinar ou comparar as classificações atribuídas, por isso, é necessário complementar as áreas não abordadas usando outro método.

17.2. Escalas Gráficas

Método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Avalia as pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco).

17.3. Pesquisa de Campo

Sendo esse o método de avaliação mais completo, a Pesquisa de Campo é a melhor para obtenção de um resultado de desempenho mais detalhado. Pois, combina entrevistas entre um especialista da avaliação com gerentes, para juntos avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

Formando assim, uma grade de informações mais completa para a criação de uma planilha de desenvolvimento.

17.4. Métodos dos incidentes críticos

É um método de Avaliação de desempenho simples que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos.

18. Avaliação Participativa por Objetivo (APPO)

A avaliação Participativa de Objetivos é um recurso capaz de promover um relacionamento mais significativo entre os funcionários e gestores.

Esse tipo de Avaliação segue seis etapas:

1. Determinação de objetivos consensuais;
2. Comprometimento de todos os colaboradores para atingir os objetivos traçados;
3. Negociação direta com gestores sobre a moderação dos recursos e estratégias necessários para alcançar os objetivos, sejam materiais, equipamentos, treinamento de pessoal;
4. Escolha a ação de desempenho;
5. Monitoria e mensuração de resultados parciais em comparação com os objetivos traçados;
6. Retroação contínua (saber realizar auto avaliação e intervir com ações caso o trabalho não esteja dando certo).

19. Feedback

O termo Feedback é originário de ciências como: física, química, biologia e engenharia, entre outras. Porém, também, é um conceito fundamental em administração, onde se refere a uma importante ferramenta gerencial e de liderança.

Observe como o conceito é de uma forma geral aplicado nas demais ciências para compreender sua exportação para o Universo da Administração:

“Entende-se por Feedback o processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente. Feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

Possibilitando orientar os funcionários na execução desejada das atividades ou saber o que eles acham do trabalho que estão exercendo, por exemplo. O feedback também auxilia no momento em que o gestor precisa demitir um funcionário, o que não é fácil. Sendo assim, se o líder ofereceu um feedback constante e adequada ao seu funcionário, ambos terão a oportunidade de aproveitar este momento para o crescimento pessoal e profissional.

O lides que aplica corretamente a técnica ganha o respeito de seus liderados e, conseqüentemente, aumenta a produtividade e os resultados do negócio. Porém, a técnica pode ter um efeito contrário se não for bem administrada, causando insatisfação, erros contínuos e até o desanimo e a desmotivação no grupo de trabalho.

ATIVIDADES

1.Responda:

a) Quais são os tipos de avaliação na Gestão de Desempenho?

b) Cite uma vantagem e uma desvantagem do método Tradicional de Avaliação.

c) Exemplifique o que cada tipo de Métodos Tradicionais de Avaliações?

d) O que é APPO?

e) Quais são as seis etapas de APPO?

f) O que Feedback?

g) Qual é o principal objetivo do feedback?

AULA 7 – MONITORANDO OS RECURSOS HUMANOS



20. Banco de dados e Sistemas de informações

No Brasil, como em todo o mundo, a atividade realizada pela área de Recursos Humanos vem se transformando. Atualmente, seu principal desafio é acompanhar a evolução na forma como se administram as empresas em uma economia globalizada num mundo ligado pela tecnologia da comunicação.

O modo como se faz Gestão de Recursos Humanos no Brasil está sendo modificado de maneira brusca. Se até bem pouco tempo atrás o foco dos administradores do Departamento de Recursos Humanos estava em realizar atividades burocráticas e de controle, atualmente, a forma como se gerem as Pessoas passou a ser um diferencial estratégico independente do porte ou nacionalidade da empresa.

Deste modo o foco do Departamento de RH amplia-se.

Além de continuar respondendo por questões de cunho operacional, passa também a ser responsável direto por ajudar empresa a atrair, reter e desenvolver as pessoas que compõem o seu negócio.



Em empresas nacionais, tais preocupações começaram a surgir no dia-a-dia, porém, muitas ações empregadas no Departamento de RH atendem as necessidades do campo operacional. Necessidades que podem ser melhor explicadas pelos acontecimentos históricos que marcaram a relação de trabalho no Brasil, e que, sem dúvida trazem reflexos até os dias de hoje.

Com a constante criação de leis reguladoras por parte do Estado, e a necessidade das empresas implementarem e administrarem estas leis, e Departamentos de RH, seja para dar resposta as questões de formulação de políticas de Gestão ou para realizar a integração de processos, sistemas e pessoas ao negócio da empresa ou ainda para realizar as atividades de cunho legal e burocrático, verifica-se a necessidade premente do uso intensivo de tecnologia.

No entanto, para a realização de atividades de cunho legal e burocrático do Departamento de RH é comum o desenvolvimento de sistemas de abrangência puramente departamental, e não é raro percebê-los como fragmentos quando os observa a Gestão com a participação efetiva dos Gestores de Área, do Departamento de RH e dos

Colaboradores. Como gerenciar negócios, onde o principal fator de sucesso são as pessoas que compõe a empresa? E se essas pessoas estiverem espalhadas por todos os continentes?

A resposta é óbvia: os SIRH (Sistema de Informação de RH) ganham importância fundamental no processo de globalização, pois tornam-se bancos de informações e base para o conhecimento, a decisão e o gerenciamento efetivo das Pessoas que participam do negócio.

Uma vez que o gerenciamento dos negócios da empresa ocorre através de processo e sistemas integrados que se comunicam, via Intranets versáteis, possibilita transmissões rápidas de dados entre os sistemas especializados que estão disponíveis na empresa e através de work-flows onde Gestores e Colaboradores são agentes pró-ativos de criação e mudança e ainda através da consolidação de Banco de Dados nacionais em um único e definitivo banco de dados mundial.

Ganha-se proatividade, gestão participativa e individualizada, rapidez na tomada de decisão, economia, conhecimento. E é só o começo.

Comprovando que o gerenciamento informatizado e integrado dos Negócios não tem nacionalidade e que as pessoas que formam as empresas podem estar espalhadas por todo o mundo, diversificando até as origens.

As empresas, e também os Gestores mais atentos, têm consciência de que é preciso ter soluções integradas de Gestão de Pessoas que se comuniquem com os outros sistemas da empresa. Eles sabem que as urgentes velocidades de decisão, de comunicação, assim como a gestão do conhecimento e de processos, requerem antes demais nada, informações agrupadas, ordenadas e que geram reflexões de e sobre dados que todos os dias chegam das mais diversas formas.

Podemos concluir então, que os Sistemas de Informação, em especial os SIRH que lida com o bem mais precioso da empresa, tem hoje papel influente para a consolidação das tendências de um mundo globalizado e que sistematicamente trarão conseqüências decisivas no modo de se executar o gerenciamento dos negócios empresariais no próximo milênio.

21. Banco de Dados

21.1. O que é?

Soma organizada de dados e informações sobre os colaboradores de uma organização, trazendo suporte a todo o processo de gestão, atualmente desenvolvido e preparado em plataforma computacional.

Objetivos

1. Servir como referencial de mercado para a tomada de decisões nas organizações;
2. Aperfeiçoar os serviços prestados pelas organizações.

21.2. O que ele pode conter?

1. **Avaliação de Desempenho** – demonstrar com base nas competências que os cargos exigem uma avaliação individual ou geral dos funcionários, armazenando uma série histórica das competências e do desempenho.
2. **Administração de Treinamento** – com base no perfil exigido pelo cargo deve-se informar os treinamentos necessários, selecionar os participantes, e ajudar na definição do orçamento.
3. **Avaliação e Pesquisa** – Com base em pesquisas de opiniões, informam-se os bons resultados a eficácia dos treinamentos com base em pesquisas de opiniões, demonstrar como se encontra o Clima Organizacional, entre outros.
4. **Provisão de pessoal** – visualizar currículos cadastrados, fazer triagem de candidatos por perfil estabelecido, mostrar agenda de entrevistas, fazer acompanhamento do processo de seleção.

21.3. Desafios e dificuldades

1. Quebra de padrões dos funcionários.
2. Fazer a execução da idéia de informatização atuando de forma possível.

-Vantagens

1. Aperfeiçoarem os serviços prestados pelas organizações.
2. Influenciar o aumento da produtividade.
3. Fortalecimento e competitividade
4. Ganho de tempo.
5. Aumento da eficiência e da eficácia.



ATIVIDADES

1.Responda:

a) O que é um Banco de Dados de Sistemas de informação de Recursos Humanos?

b) O que é Banco de Dados?

c) Qual o objetivo do Banco de Dados?

d) O que pode conter no Banco de Dados?

e) Cite os desafios e dificuldades?

f) Quais as vantagens do Banco de Dados?

AULA 8 – GESTÃO DE PESSOAS

Apresentações em Público

Veremos como é simples planejar e aplicar apresentações de sucesso. Acompanharemos passo a passo um combo de regras que irão ajudá-lo a falar em público com segurança e desenvoltura.



1) Considerada por nós a melhor regra da boa comunicação, temos a Naturalidade. Se você cometer um ou outro erro técnico, mas comportar-se de uma forma natural e espontânea durante a apresentação em público, tenha certeza de que os ouvintes ainda poderão acreditar nas suas palavras e aceitar a boa mensagem;

A técnica só é útil quando preserva suas características e respeita seu estilo de comunicação;

Apresentando-se com naturalidade, despertará confiança e segurança, fazendo com que suas apresentações sejam mais eficientes.

2) Não confie na memória – Sempre procure levar um roteiro de apoio

Use um roteiro com as principais etapas da exposição, e frases que frisam ideias completas. Assim, perante sua plateia, leia a frase e a seguir comente a informação, ampliando, criticando, comparando, discutindo, até que acabe essa parte da mensagem.

Conforme se sua apresentação for mais simples poderá recorrer a um cartão de notas, talvez uma cartolina mais ou menos do tamanho da palma da mão, que deverá conter as palavras-chave, números, datas, cifras e todas as informações que possam dar ênfase e seguimento das ideias;



3) Use uma linguagem correta

Um deslize na gramática aqui, outro ali, talvez não possa te prejudicar na sua apresentação. Afinal, quem nunca cometeu erros gramaticais?! que esse atire a primeira pedra.

Entretanto, erros grosseiros poderão prejudicar a sua apresentação, a sua imagem e a da instituição que estiver representando;

Tenho separado alguns erros comuns cometidos até por gestores e responsáveis, e sinto que as plateias que os ouvem, duvidam de suas reais formações e da competência de quem os comete;



Independente que você tenha uma boa formação intelectual, sempre valerá à pena fazer revisões gramaticais, principalmente quando à conjugação verbal e concordâncias.

4) Saiba quem são os ouvintes

Cada público é único, possuindo características e expectativas próprias, e que devem ser consideradas em uma apresentação;

Procure se informar de qual é o nível intelectual das pessoas, até aonde vai o alcance do conhecimento delas sobre o assunto e a faixa etária da grande maioria dos ouvintes. Assim, é possível se preparar de maneira mais conveniente e com maiores chances de obter uma boa apresentação.

5) Tenha começo meio e fim

Lembre-se dessa regrinha simples e muito útil para se organizar uma apresentação: anuncie o que vai falar, fale e conte sobre o que falou.

6) Tenha uma postura correta

Evite os exageros, inclusive das regras que orientam sobre postura;

Olha para todos de sua plateia enquanto fala, sem pressa e calmamente gire o tronco e a cabeça, ora para a esquerda, ora para a direita, isso faz com que os ouvintes presentes se sintam valorizados e prestigiados, assim saberá como se comportam diante da exposição e da maleabilidade ao corpo, proporcionando, assim, uma postura mais natural.

Evite sempre falar com as mãos nos bolsos, com os braços cruzados ou nas costas, a menos que esteja dando um exemplo. Também não se deve ficar esfregando as mãos, principalmente no início, para não ficar a impressão de que está inseguro e incerto.

7) Seja bem-humorado

Se o ambiente for favorável e o assunto que estiver abrangendo permitir, use sua presença de espírito para tornar a apresentação mais leve, descontraída e interessante;

8) Prepare-se para falar

Não se limite apenas em se preparar sobre o conteúdo, treine também a forma de pronunciar. Para que a fala atinja um bom nível de naturalidade fale com pessoas.

Acredite, se conseguir falar de maneira parecida na frente da platéia será um sucesso.

9) Use recursos audiovisuais



Esse estudo impressionante – se apresentar a mensagem apenas verbalmente, depois de três dias os ouvintes irão se lembrar de 10% do que falou. Se, entre tanto, expuser o assunto verbalmente, mas com auxílio de um recurso visual, depois do mesmo período, as pessoas se lembrarão de 65% do que foi transmitido. Mais uma vez, tome cuidado com os excessos. Nada de Power Point acompanhado de brecadinhas de carro, barulhinhos de máquina de escrever, outros ruídos que deixaram de ser novidade há muito tempo e por isso podem vulgarizar a apresentação.

10) Fale com emoção

Fale sempre com energia, entusiasmo, emoção. Se não demonstrar interesse e envolvimento pelo assunto que está tratando, como é que poderemos almejar que os ouvintes se interessem pela mensagem?

A emoção do orador tem influência definitiva no processo de conquista dos ouvintes.

23. O que é Gestão de Tempo?

Gerir tempo é nada mais que saber organizá-lo para realizar as atividades que você considera prioritárias, profissional ou pessoal.



Quem administra o tempo, aumenta a produtividade. Mesmo com poucos recursos, consegue fazer o que se considera importante e prioritário, ou seja, ser produtivo.

Precisa de quanto tempo para gerar resultados reais?

Quanto tempo um bom consultor dedica à realização de suas atividades

junto aos seus clientes?

Administrar seu Tempo útil impacta diretamente no desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, maximiza a sua produtividade e melhora o seu resultado.

Quanto vale um ano?

Para entender o valor de um ano, pergunte ao estudante que foi reprovado;

Para entender o valor de um mês, pergunte à mãe que teve o bebê prematuro;

Para entender o valor da semana, pergunte ao editor de um jornal semanal;

Para entender o valor de uma hora, pergunte aos amantes que estão esperando para se encontrar;

Para entender o valor de um minuto, pergunte a alguém que perdeu o trem, o ônibus ou avião;

Para entender o valor de um segundo, pergunte ao sobrevivente de um acidente;

Para entender o valor de um milésimo de segundo, pergunte a alguém que ganhou a medalha de prata nos Jogos Olímpicos.

A Gestão de Tempo é o ato de registrar, acompanhar e acrescentar utilizações do tempo de um indivíduo.

É essencial para uma boa Gestão do Tempo:

Entender como organiza seu tempo hoje;

Conhecer o tipo de problema que está enfrentando;

Identificar a raiz desse problema;

Definir os meios e procedimentos de utilização do tempo.

Enquanto profissional, a gestão do tempo aperfeiçoa o planejamento de atividades, levando em conta que, ao listar e visualizar o que tem que ser feito, possibilita controlar com mais precisão as demandas e cumprir os horários e prazos com sucesso.

Além disso, a Gestão de Tempo possibilita:

Adiantar atividades;

Definir o grau de relevância dessas atividades;

Focar esforços com maior eficiência;

Lidar melhor com o estresse;

Reagir com maior agilidade a eventos inesperados;

Aproveitar melhor o tempo para desenvolvimento pessoal (leituras, reciclagens, lazer, etc).

23.1. Desperdiçadores de tempo

Todos nós desperdiçamos tempo. Podemos desperdiçar tempo com atividades construtivas, que nos relaxam ou reduzam o estresse, ou com “tarefas” inúteis, que não traz progresso algum em nossas vidas.

As origens dos desperdícios de tempo geralmente são:

Interna (gerados pela própria pessoa)

Externa (gerados pelo ambiente)

24. Redigindo O Currículo

A principal finalidade de um currículo é apresentar você ao mercado. Por isso, é importante apresentar sua vida profissional de forma clara, tornando provável que quem o receber não irá apenas entender a construção de carreira relatada, mas se sentirá atraído por conhecer quem a construí. Assim, um bom currículo é fruto de muito autoconhecimento e transparência de objetivos. Por isso, a visão é: saiba quem você é, quais as suas realizações até agora e o que almeja para o futuro.

Identificação

Nome completo, naturalidade, data de nascimento e estado civil. Endereço completo, telefone residencial e móvel (com DDD), endereço de e-mail.

Objetivo

Informação do cargo desejado. Ex.: estagiário de administração.

Formação

O que, onde e quando estudou? Cursos de graduação, pós-graduação, MBA, especializações.

Idiomas

Idiomas com o grau de conhecimento, além do instituto de ensino.

Experiência

Onde o candidato descreve as experiências profissionais anteriores de forma detalhada, e com telefone de referência.

25. Como gerir uma reunião



Há formas de tirar melhor partido das reuniões. Um dos segredos é levar os participantes a darem a sua contribuição e participarem ativamente no cumprimento dos objetivos do encontro. Isto porque quando as reuniões não vão bem, os colaboradores consideram que o gestor não é um bom moderador, podendo pôr em causa as suas qualidades como chefe de equipe. É o líder que deve estabelecer as ações do dia e fazer com que os participantes não cheguem de mãos abanando, sem se terem preparado antecipadamente.

Assim chegamos ao fim do nosso curso! Responda as perguntas abaixo, e até a próxima pessoal!

ATIVIDADES

1. Responda:

a) Quais os principais fatores para se ter uma boa apresentação em público?

b) O que é Gestão de Tempo?

c) Quais são os desperdiçadores de tempo?

d) Qual é a importância de um currículo bem redigido?

e) Cite os itens que devem apresentar um currículo.

f) Escreva a sua opinião de como seria uma reunião, em que você ministraria.
