

GESTÃO DE PESSOAS

Educação Sebrae



GESTÃO DE PESSOAS

A MELHOR SELEÇÃO PARA SUA EQUIPE

MANUAL DO PARTICIPANTE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
Unidade de Capacitação Empresarial

GESTÃO DE PESSOAS

A MELHOR SELEÇÃO PARA SUA EQUIPE

MANUAL DO PARTICIPANTE

Brasília – DF
2008

© 2008. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
Unidade de Capacitação Empresarial - UCE
SEPN Quadra 515, Bloco C, loja 32 – CEP 70.770-900 – Brasília – DF
Telefone (xx) (61) 3348 7168 – Fax (xx) (61) 3340 5095
Home: www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Adelmir Araújo Santana

Diretor Presidente do Sebrae

Paulo Tarciso Okamoto

Diretor Técnico do Sebrae

Luiz Carlos Barboza

Diretor Financeiro do Sebrae

Carlos Alberto dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Gerente da Unidade de Atendimento Individual

Ênio Duarte Pinto

Coordenação Nacional

Daniela Cristina Mendes Batista

Michelle Carsten Santos

Versão Original

Ângela Chididi de Bragança – Join Consult

Eliane Martins – Eliane Martins Consultoria Empresarial Ltda.

Rosane Cândido Rodrigues – COOPBrasil

Atualização do Conteúdo

Lacy de Oliveira Silva – Excelência Pessoal Treinamento - ME.

Acompanhamento Educacional

Ivanildo Amaro de Araujo

Colaboração

Elianete Maria Marangoni Xavier – SEBRAE/MT

Maria del Carmen M. Y. T. Stepanenko – SEBRAE

Tratamento de linguagem e revisão

Zona Cultural Produções Visuais

Editoração Eletrônica

Zona Cultural Produções Visuais

B813p Bragança, Ângela Chididi de.
Gestão da pessoas : a melhor seleção para sua equipe : manual do participante / Ângela Chididi de Bragança, Eliane Martins, Rosane Cândido Rodrigues; atualização do conteúdo Lacy de Oliveira Silva.
-- Brasília : SEBRAE, 2008.

98 p. : il.

1. Gestão de pessoas. I. Título

CDU 331.108

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	9
ENCONTRO 1 - O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	11
ROTEIRO DE ATIVIDADES.....	12
ATIVIDADE DE ABERTURA.....	13
ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 1.....	17
ATIVIDADE 1: A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	17
ATIVIDADE 2: O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?.....	22
ATIVIDADE 3: DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	26
ATIVIDADE 4: ENCERRAMENTO DO ENCONTRO.....	28
ENCONTRO 2 - PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	29
ROTEIRO DE ATIVIDADES.....	30
ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 2.....	31
ATIVIDADE 1: PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	31
ATIVIDADE 2: FICHA PROFISSIOGRÁFICA.....	38
ATIVIDADE 3: ESCOLHA DE UM CANDIDATO.....	42
ATIVIDADE 4: ENCERRAMENTO DO ENCONTRO	44
ENCONTRO 3 - AS FERRAMENTAS PARA A SELEÇÃO DE PESSOAL.....	45
ROTEIRO DE ATIVIDADES.....	46
ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 3.....	47
ATIVIDADE 1: A PERCEPÇÃO HUMANA NA SELEÇÃO DE PESSOAL.....	47
ATIVIDADE 2: FERRAMENTAS PARA A SELEÇÃO DE PESSOAL.....	51
ATIVIDADE 3: ESTRUTURAÇÃO DA ENTREVISTA DE SELEÇÃO.....	54
ATIVIDADE 4: ENTREVISTA DE UM CANDIDATO.....	60
ATIVIDADE 5: O PROCESSO DE ADMISSÃO.....	62
ATIVIDADE 6: ENCERRAMENTO DO ENCONTRO.....	66
ENCONTRO 4 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL.....	67
ROTEIRO DE ATIVIDADES.....	68
ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 4.....	69
ATIVIDADE 1: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA IMPORTÂNCIA.....	69
ATIVIDADE 2: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DAR E RECEBER <i>FEEDBACK</i>	72
ATIVIDADE 3: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: CONCEITOS E FERRAMENTAS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES	74
ATIVIDADE 4: ENCERRAMENTO DO ENCONTRO	78

ENCONTRO 5 - RETENÇÃO DE TALENTOS.....	79
ROTEIRO DE ATIVIDADES.....	80
ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 5.....	81
ATIVIDADE 1: RELAÇÃO ENTRE PRODUTIVIDADE, DESEMPENHO, QUALIDADE DE VIDA E RETENÇÃO DE PESSOAL.....	81
ATIVIDADE 2: INFLUÊNCIA GERENCIAL NO CLIMA ORGANIZACIONAL	86
ATIVIDADE 3: CONDUTA ÉTICA EM GESTÃO DE PESSOAS.....	91
ATIVIDADE 4: A EMPRESA QUE DESEJO.....	92
ATIVIDADE 5: ENCERRAMENTO DO CURSO	93
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 95

APRESENTAÇÃO

Caro participante,

As relações de trabalho vêm mudando muito nos últimos anos. Os movimentos de valorização das pessoas no ambiente de trabalho remontam à Era Industrial e chegam aos nossos dias buscando a conciliação dos objetivos organizacionais (lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos, etc.) com os objetivos pessoais (remuneração adequada, benefícios, lazer, segurança no trabalho e no emprego, etc.). Tudo isso, numa relação onde mais que empregados e empregadores, as pessoas e as organizações nas quais trabalham tornam-se parceiras.

Na moderna Gestão de Pessoas reconhece-se a importância do trabalho na vida dos homens e das mulheres; e sabe-se também que representam o verdadeiro diferencial competitivo das organizações. Neste curso, você poderá obter uma visão geral do Sistema Gestão de Pessoas e seus principais processos, bem como apropriar-se de ferramentas que lhe permitam aumentar a capacidade empresarial de atrair, desenvolver e manter talentos.

Dentro da Matriz de Soluções Educacionais do SEBRAE, o curso situa-se no nível de momento empresarial para o empresário que tem um negócio com menos de 2 anos, tem como tema a Liderança e Gestão de Pessoas e pretende desenvolver ou reforçar as seguintes competências gerais:

- Conhecer o sistema de Gestão de Pessoas no atual contexto de mudanças.
- Predispor-se a gerir pessoas a partir de uma visão colaborativa.
- Aplicar instrumentos para o provimento de pessoal, respeitados os limites legais.

O curso é composto por 5 encontros:

Encontro 1 – O Sistema de Gestão de Pessoas

Encontro 2 – Processo de Recrutamento de Pessoal

Encontro 3 – As Ferramentas para a Seleção de Pessoal

Encontro 4 – Avaliação de Desempenho e Capacitação de Pessoal

Encontro 5 – Retenção de Talentos

CARGA HORÁRIA

15 horas, sendo 5 Encontros de 3 horas cada.

ENCONTRO 1 - O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

O propósito deste primeiro Encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competências para:

- Compreender o que é Gestão de Pessoas e seu papel na empresa.
- Identificar os processos em Gestão de Pessoas.
- Tomar consciência da importância da Gestão de Pessoas na empresa.
- Elaborar um diagnóstico do Sistema de Gestão de Pessoas na empresa.

CARGA HORÁRIA

3 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

ATIVIDADE DE ABERTURA

Atividade de apresentação e integração dos participantes, de elaboração do contrato de convivência e de levantamento de expectativas.

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 1

Exposição oral para apresentação do Encontro 1 e das suas competências.

ATIVIDADE 1: A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Leitura de texto e exercício em grupo para tomada de consciência da importância da Gestão de Pessoas na empresa.

ATIVIDADE 2: O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

Exposição dialogada sobre o que é Gestão de Pessoas e seu papel nas empresas e sobre os processos em Gestão de Pessoas.

ATIVIDADE 3: DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS NA SUA EMPRESA

Exercício individual para diagnosticar os processos de Gestão de Pessoas na sua empresa.

ATIVIDADE 4: ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento e avaliação.

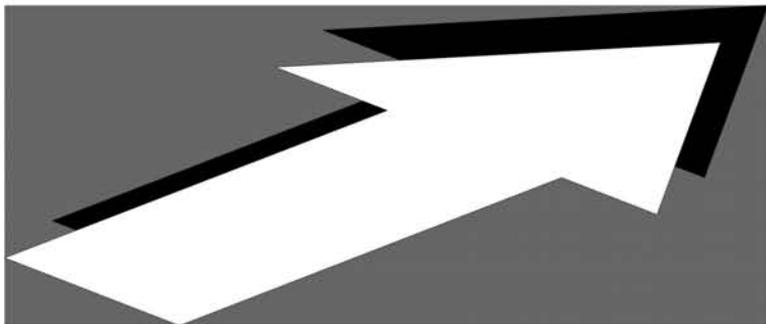
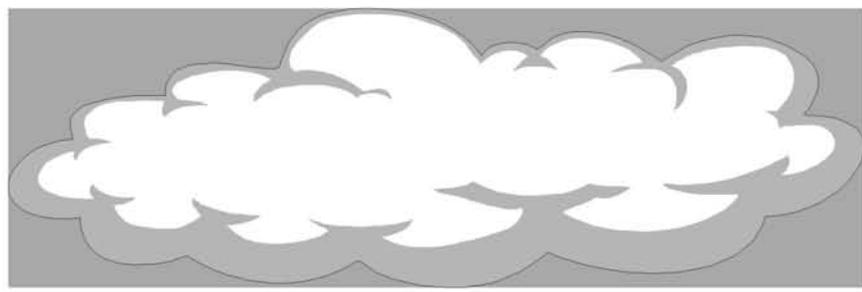
ATIVIDADE DE ABERTURA

Você participará de uma atividade onde conhecerá o SEBRAE, o curso e as competências gerais do curso. Fará sua apresentação para integrar-se ao grupo, dirá qual sua expectativa em relação ao curso e ajudará o grupo a construir o contrato de convivência.

Nome

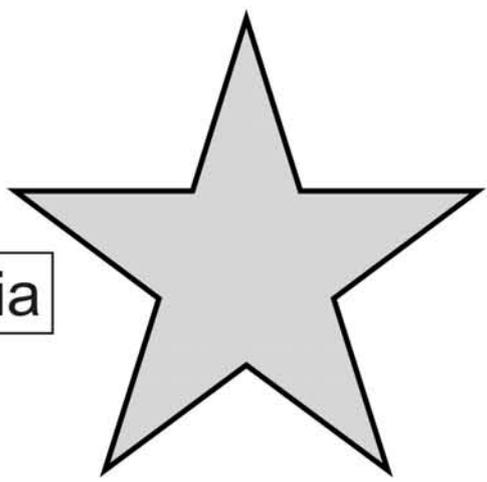


Lazer



Expectativa em relação ao curso

Vitória



ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 1

Você participará de uma atividade para apresentação do Encontro 1 e suas competências.

ATIVIDADE 1 - A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Você fará uma atividade para tomar consciência da importância da Gestão de Pessoas na sua empresa.

Texto 1 - “A Era de Serviços”

“Visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo, visão com ação pode mudar o mundo.”

Joel Arthur Barker

Qualidade em serviços foi o grande diferencial da década de 90 e, hoje, é imprescindível nas relações comerciais.

- Qualidade é um caminho, não um destino. Temos de fazer hoje melhor do que fizemos ontem e melhor ainda amanhã.
- Qualidade é satisfazer plenamente as necessidades do cliente.
- Qualidade é responsabilidade de todos e cada um de nós deverá estar comprometido com o resultado final.
- O trabalho de qualidade necessita do engajamento por parte de todos.
- Qualidade é fazer certo, desde a primeira vez. Para que perder tempo, dinheiro e esforço consertando, quando se poderia ter evitado o problema?
- Qualidade é aperfeiçoamento constante.

Estamos em plena era de serviços. Se, para obter vantagem competitiva em produtos, o fator preponderante for tecnologia, isto dependerá fundamentalmente de grandes investimentos. Em serviços, a situação é muito diferente. Em serviços, o “**Ser Humano**” é que faz a diferença.

O mercado gira em torno de cinco grandes fatores: qualidade, tecnologia, concorrência, cultura e consumidor. Na verdade, o consumidor é o principal elemento causador das mudanças nas empresas. Ele está crítico, exigente e, a todo momento, é estimulado a exercer sua cidadania e fazer comparações.

Todos estão competindo na área de satisfação da clientela. Percebe-se que os consumidores julgam não apenas sua experiência pessoal, ou seja, a negociação envolvida nos processos, mas também se você é um divulgador positivo ou negativo de tal situação.

Cenário Brasileiro

O panorama do Brasil, no que se refere à busca pela qualidade e à satisfação das necessidades dos clientes, está em pleno desenvolvimento e evolução. Como consumidores, mudamos nossas atitudes, de passivos passamos a ser mais críticos e, conseqüentemente, começamos a comparar preço, atendimento, qualidade dos produtos e serviços.

Estatisticamente, as empresas estão se preparando tecnicamente para acompanhar todas essas mudanças. E o mais incrível é que independe do tamanho da estrutura do negócio: microempresas, pequenas, médias e grandes empresas estão se preocupando com a qualidade dos seus serviços e, principalmente, focando seus esforços na satisfação do cliente.

A bibliografia nesse tema vem crescendo e já está acessível em bancas de jornais, revistas de negócios e em artigos pela Internet. Podem-se apreciar debates sobre o tema em televisão, painéis, seminários e encontros de *marketing* e gestão. ***Quando escolhemos nossa equipe, estamos nos responsabilizando pela nossa existência no mercado.***

Veja algumas situações retiradas da vida real:

● Restaurante

Cliente: Garçon eu pedi um suco de abacaxi, mas o suco está com um gosto indeterminado e com algumas “coisinhas verdes”, está vendo?

Garçon: Estou, não se preocupe, pois o suco foi batido com o resto do outro suco que era de limão!

- **Livraria**

Cliente: Estou procurando o livro Nuts, autor Kevin e Jackie Freiberg, editora: Manole, você poderia me ajudar?

Atendente: É sobre o quê?

Cliente: Administração, gestão, *marketing*, aliás eu já procurei nos *stands* referenciados!

Atendente: Então, não temos!

- **Loja de Doces e Salgados**

Atendente: Alô?

Cliente: De onde fala?

Atendente: Com quem você quer falar?!

Cliente: Eu quero saber se é da loja de doces e salgados?

Atendente: É!

Cliente: Vocês fazem torta *diet*?

Atendente: Não sei o que é isso!

Refleta sobre essas questões, em relação aos casos apresentados:

- Pode-se dizer que houve um processo seletivo adequado?
- Houve a capacitação dos empregados quanto aos produtos?
- Houve capacitação para atendimento ao cliente?
- Houve acompanhamento do desempenho?
- Há competência?
- Há comprometimento?

Podemos concluir que, ao continuar com essas atitudes, as empresas, certamente, vão sofrer sérias conseqüências, ou seja, seu faturamento vai despencar, pois o mercado é exigente e busca sempre o melhor, quem vai ganhar é o concorrente.

Texto 2 - “O novo desafio para a competitividade: recursos humanos”

“A excelência, pode ser obtida se você: importar-se com as coisas mais do que os outros achem necessário, arriscar mais do que os outros achem prudente, sonhar mais do que os outros achem prático, esperar mais do que os outros achem possível.”

Amyr Klink

“O modelo real da organização, líder do século XXI, não existe. Ela deverá ser em parte baseada em tecnologia, em parte em serviços para o cliente e em parte em uma escola para adultos”, prevê o consultor Glenn R. Jones, presidente da Jones Education Networks. Segundo o consultor citado, a evolução das empresas passará por três fases:

Primeira – A organização hierárquica, em que a ferramenta primordial é a delegação.

Segunda – A organização como comunidade, em que as ferramentas chave são visão e valores compartilhados.

Terceira – A organização como uma economia, quando as ferramentas, são o empreendimento interno livre, educação e liderança efetiva nos negócios centrais.

Estamos vivenciando um cenário de tensão. Basicamente, porque não sabemos como atender a todas as expectativas criadas pelo novo mundo dos negócios: as empresas precisam ser globais e locais, pequenas e grandes, centralizadas em alguns momentos e descentralizadas, em outros. Os colaboradores têm de ser, ao mesmo tempo, autônomos e integrantes de equipe, e os gerentes devem delegar mais, mas também controlar mais.

Compreendemos que essas mudanças implicam inovação, decisões mais rápidas, liderança de preço ou valor em um setor e vinculação efetiva com fornecedores e vendedores, para formar uma cadeia de valor para o consumidor. Algumas pesquisas sugerem que a **atitude do colaborador, tem uma correlação elevada com a atitude do consumidor.**

Preocupamo-nos exclusivamente com o cenário externo do negócio, ou seja, no impacto do negócio no mercado, na concorrência, nos fatores de tecnologia, nos fatores econômicos, no investimento, no lucro que teremos etc. E, de alguma forma, preterimos talvez o que seja de mais valioso em todas essas ações - **peçoas**.

O foco na competência é o alvo para construir essa cadeia de valores entre a empresa e o cliente. Não basta somente contratar. Os empreendedores devem constantemente estar pesquisando os ambientes interno e externo da empresa, trazendo alternativas práticas e objetivas para as situações adversas.

Outro desafio ao mundo dos negócios, se refere às mudanças constantes que se processam no mercado. Os empreendedores sintonizados com as tendências atuais e futuras, estão sempre atentos, procurando antecipar-se às transformações e cuidando para que elas ocorram de forma mais tranqúila.

Veja este exemplo: Uma empresa familiar, do ramo de cabeleireiros, que está há 7 anos no mercado, elegeu como fatores preponderantes para atender ao seu público, a prática de políticas de qualidade e atendimento.

A partir do seu segundo salão, os empreendedores decidiram investir em seleção e capacitação, pois até então os profissionais eram admitidos por indicação e nível de parentesco. A gerência desenvolvia algumas práticas de Recursos Humanos, mas percebeu a necessidade de admitir um profissional qualificado, para atender às novas exigências da empresa, que já estava com três filiais.

Atualmente, a empresa está com cinco salões e tem uma política de Recursos Humanos implantada, ou seja, existe todo um processo seletivo para atender às reais necessidades da empresa, assim como a capacitação e acompanhamento de desempenho do pessoal. Há uma prática de boas-vindas aos novos colaboradores, ressaltando que as pessoas estão ingressando em um time, em que todos os profissionais são valorizados, independentemente da função que exercem.

ATIVIDADE 2 - O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

Você assistirá a uma exposição dialogada sobre Gestão de Pessoas e seus processos.

GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas

Conjunto de processos, práticas e ferramentas direcionadas à criação, manutenção e desenvolvimento de pessoas na organização.

EDUCAÇÃO SEBRAE

S1E1



GESTÃO DE PESSOAS

Contextos de desenvolvimento da Gestão de Pessoas

- Forte desenvolvimento econômico e tecnológico;
- Experiências e doutrinas humanistas;
- Acirramento das relações de trabalho e reformismo;
- Evolução das ciências comportamentais.

EDUCAÇÃO SEBRAE

S2E1



GESTÃO DE PESSOAS**Processos em Gestão de Pessoas**

- *Provisão* de Pessoas;
- *Aplicação* de Pessoas;
- *Manutenção* de Pessoas;
- *Desenvolvimento* de Pessoas;
- *Monitoração* de Pessoas.

EDUCAÇÃO SEBRAE

S3E1

**Breve histórico da Gestão de Pessoas**

Por Gestão de Pessoas compreende-se um conjunto de processos, práticas e ferramentas direcionadas para o desenvolvimento de pessoas (de forma ampla) nas organizações. Caminha lado a lado com a Gestão da Produção (práticas e ferramentas direcionadas para a racionalização dos processos de trabalho), ambas aprendendo uma com a outra.

As mudanças que marcaram o século XX são caracterizadas, principalmente, pela globalização da informação e a competitividade cada vez mais acirrada do mercado, onde qualidade, produtividade, sustentabilidade e resultados efetivos, passaram a ser essenciais ao negócio das empresas. Como conseqüência, as pessoas saem da condição estereotipada de geradoras para a de solucionadoras de problemas, somando inteligência para atender com excelência, as necessidades dos clientes.

Atualmente, as empresas bem sucedidas, buscam, para atingir seus objetivos e metas empresariais, atuar com as pessoas, consideradas agentes propulsores de mudanças e detentoras de visão ampliada do negócio. Assim, as empresas dependem essencialmente das pessoas para funcionar e obter sucesso no seu ramo de negócio. Da mesma forma, as pessoas dependem das empresas nas quais trabalham, para atingir seus objetivos pessoais e individuais sendo que culturalmente, o crescimento pessoal do indivíduo, está diretamente ligado ao crescimento profissional, fruto da sua legitimidade na sociedade por meio do trabalho.

A Gestão de Pessoas, nos dias de hoje, busca uma atuação mais estratégica, visando o desenvolvimento de organizações com maior produtividade, inovação e criatividade, gerando satisfação para os clientes, fornecedores, acionistas e colaboradores, além de contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico do país.

O Sistema de Gestão de Pessoas atua na pesquisa de mercado, recrutamento, seleção, capacitação e desenvolvimento, bem estar das pessoas, análise e avaliação de cargos, remuneração, acompanhamento de desempenho, desenvolvimento de lideranças e equipes, além de procedimentos e normas definidas na Legislação Trabalhista.

A responsabilidade básica pela Gestão de Pessoas em nível institucional, cabe ao Gestor Máximo da Empresa. Cada Gestor de unidade organizacional, dentro da estrutura, é responsável pelas pessoas a ele vinculadas, no que se refere ao acompanhamento de resultados e identificação de pontos de aprimoramento funcional de cada uma delas. Cabe também ao Gestor, criar condições que resguardecam a integridade da comunicação, das orientações, informações, solicitações e esclarecimentos repassados às equipes.

Uma Consultoria pode apoiar as empresas nas atividades de Gestão de Pessoas, sendo o Consultor de Recursos Humanos um profissional reconhecidamente qualificado, normalmente administrador com especialização em Gestão de Pessoas, ou Psicólogo, que presta serviços voltados à identificação e análise de problemas referentes à política, diretrizes, metas, processos e procedimentos da área de RH. Recomendando ações preventivas e corretivas, aplicáveis à luz da cultura instalada na empresa.

“Para as empresas atingirem resultados, tendo nas pessoas, parceiros, devem observar nas tomadas de decisão, as seguintes premissas:

- 1) As pessoas são diferentes entre si e tem competências e habilidades que se complementam e são interdependentes, favorecendo atingir os objetivos empresariais previamente definidos;
- 2) As pessoas são agregadoras de valor a empresa, introduzindo inteligência, conhecimento e talento que se reflete em crescimento próprio e de cada organização;

3) As pessoas são parceiras únicas capazes de levar as empresas ao sucesso. E sucesso, significa atingir os objetivos empresariais propostos, atuando com as pessoas e investindo nas suas capacidades identificadas, que reverterão positivamente para o resultado da empresa”.

Administração de Recursos Humanos, Chiavenato, 2006 – adaptado para fins didáticos)

ATIVIDADE 3 - DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Você fará um exercício para diagnosticar os processos de Gestão de Pessoas em sua empresa. A partir desse diagnóstico e das aprendizagens dos Encontros seguintes, você poderá propor melhorias para esses processos.

Como sua empresa realiza cada um desses processos?

PROCESSO	OBJETIVO	ATIVIDADES ENVOLVIDAS
PROVISÃO	Quem irá trabalhar na empresa	
APLICAÇÃO	O que as pessoas farão na empresa	
MANUTENÇÃO	Como manter as pessoas trabalhando nas empresas	
DESENVOLVIMENTO	Como preparar e desenvolver as pessoas	
MONITORAÇÃO	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	

Como sua empresa pode melhorar a realização de cada um desses processos?

PROCESSO	OBJETIVO	ATIVIDADES ENVOLVIDAS
PROVISÃO	Quem irá trabalhar na empresa	
APLICAÇÃO	O que as pessoas farão na empresa	
MANUTENÇÃO	Como manter as pessoas trabalhando nas empresas	
DESENVOLVIMENTO	Como preparar e desenvolver as pessoas	
MONITORAÇÃO	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	

ANOTAÇÕES

ATIVIDADE 4 - ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você irá participar de uma atividade de encerramento e avaliação do Encontro.

ENCONTRO 2 – PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O propósito deste segundo Encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competências para:

- Conhecer as etapas do Processo de Recrutamento de Pessoal.
- Predispor-se a realizar o Recrutamento de Pessoal com bases técnicas.
- Exercitar a análise de documentos para Recrutamento de Pessoal.
- Exercitar o preenchimento de ficha profissiográfica.

CARGA HORÁRIA

3 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 2

Exposição oral para revisão do conteúdo do Encontro 1 e apresentação do Encontro 2.

ATIVIDADE 1: PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Exposição dialogada para conhecer as etapas do processo de Recrutamento de Pessoal e a importância de realizar o provimento de pessoal com bases técnicas.

ATIVIDADE 2: FICHA PROFISSIONAL

Exercício em grupo para exercitar o preenchimento de uma ficha profissional.

ATIVIDADE 3: ESCOLHA DE UM CANDIDATO

Exercício em grupo para analisar os documentos para recrutamento de pessoal e perceber a importância de realizar o Recrutamento de Pessoal com bases técnicas.

ATIVIDADE 4: ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento e avaliação.

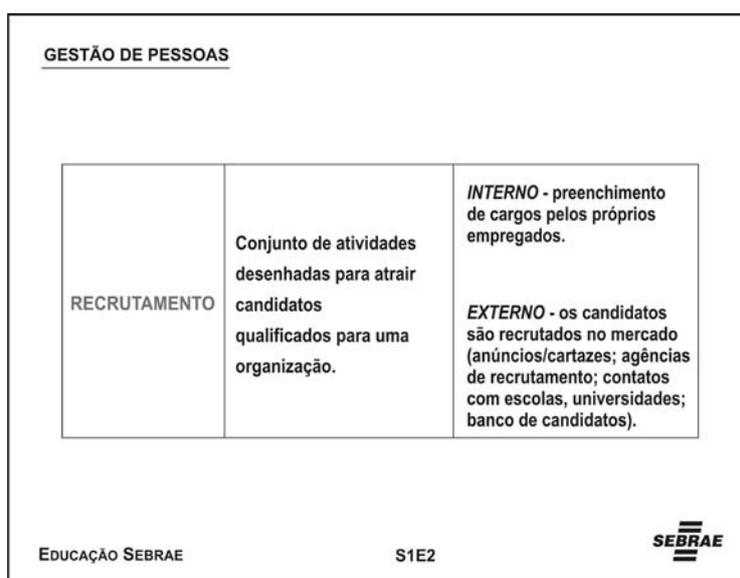
ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 2

Você participará de uma atividade para relatar o que ficou de mais importante em relação ao Encontro 1 e conhecerá as competências a serem desenvolvidas no Encontro 2.

ATIVIDADE 1 – PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Você assistirá a uma exposição sobre as etapas do processo de Recrutamento de Pessoal e perceberá a importância de realizar o Recrutamento de Pessoal com bases técnicas.

O Recrutamento de Pessoal, para posterior seleção e contratação, é um dos processos do Sistema Gestão de Pessoas. Para realizar Recrutamento de Pessoas com maior probabilidade de realizar um bom trabalho, alinhado aos objetivos da empresa, alguns procedimentos e técnicas deverão ser utilizadas.



GESTÃO DE PESSOAS

SELEÇÃO	Processo de escolha do melhor candidato ao cargo.	Sistema de comparação e escolha apoiado nas informações sobre o cargo a ser preenchido, as competências desejadas pela organização e os candidatos captados no recrutamento.	<p>Principais técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise curricular; - Testes psicológicos; - Testes de conhecimentos; - Testes situacionais; - Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> . Orientada para objetivos, base na descrição e especificação do cargo; . Análise dos aspectos individual / comportamental e o que é apresentado como experiência profissional.
----------------	---	--	---

EDUCAÇÃO SEBRAE S2E2

GESTÃO DE PESSOAS

DESENHO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

• **DESENHO DE CARGOS** - especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.

EDUCAÇÃO SEBRAE S3E2

GESTÃO DE PESSOAS

DESENHO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

• **DESENHO DE CARGOS** - retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo (o que o ocupante faz, como faz, e por que faz).

EDUCAÇÃO SEBRAE S4E2

GESTÃO DE PESSOAS**DESENHO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS**

- **ANÁLISE DE CARGOS** - detalhamento do que o cargo exige de seu ocupante em termos do conhecimento, habilidades e atitudes para que possa desempenhá-lo adequadamente.

EDUCAÇÃO SEBRAE

S5E2

GESTÃO DE PESSOAS**FICHA PROFISSIONAL**

Síntese do desenho, descrição e análise do cargo.

EDUCAÇÃO SEBRAE

S6E2

**Provisão**

O processo de provisão envolve as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, Recrutamento e Seleção de Pessoas. É a fase de captação de talentos e valores humanos que garantam o funcionamento das Organizações. Tem, portanto, a finalidade de atrair e contratar os profissionais necessários à empresa, que estão no mercado de trabalho. O mercado de trabalho ou mercado de emprego é composto pelas ofertas de emprego em determinado ambiente e em determinada época. Quanto maior o número de empresas, segmentadas por atividade ou tamanho em dada região, maior a probabilidade de disponibilidade de vagas e oportunidades de emprego.

Emprego é a utilização remunerada do trabalho humano. O conjunto de empregos representa o mercado de trabalho que funciona em termos de oferta e procura. (Chiavenato, 2006)

As pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações. Devem, portanto, ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível.

O responsável por esta fase deve dispor de conhecimentos, para com base na descrição da função, definir o perfil adequado do indivíduo que irá preenchê-la. A seguir deve desenvolver as atividades de pesquisas de mercado de trabalho de modo a utilizar as fontes de Recrutamento de forma tal a atrair pessoas potencialmente qualificadas e capazes para ocupar os cargos a serem preenchidos dentro da Organização.

Formas de Recrutamento

- **Interno** - quando a empresa procura preencher determinada vaga com o remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos e ou transferidos, investindo na capacitação destes e nos planos de carreira.
- **Externo** – havendo vagas a empresa procura preenchê-las com pessoas estranhas ao seu quadro de profissionais e para tal pode se valer de meios como anúncios em vários veículos de comunicação, bancos de candidatos, contatos com outras empresas e instituições de ensino bem como de recrutamento *on line* via Internet.
- **Misto** – as vagas podem ser preenchidas tanto de fontes internas a empresa como externas provenientes do mercado.

Quando alguma área da empresa necessita de pessoas para preenchimento de cargo, formaliza essa necessidade ao responsável pela Gestão de Pessoas e aí se tem o início do processo de Recrutamento. A forma escolhida será a que melhor se adapte à estrutura da empresa e ao ambiente onde está inserida.

De modo geral, o processo de Recrutamento deve possibilitar à empresa, contar com um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos. Assim, na seleção de pessoal devem ser utilizados procedimentos capazes de comparar diferentes candidatos com a finalidade de selecionar os que apresentarem o perfil adequado.

Desenho, Descrição e Análise dos Cargos

O cargo, para a empresa, constitui a base de aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo é tido como uma das maiores fontes de expectativas e de motivação. Pois durante toda a trajetória profissional, as pessoas buscarão ocupar cargos que lhes tragam retorno, tanto em termos de remuneração, quanto em termos de gratificação e crescimento profissional.

Entende-se por **cargo** um conjunto de funções, tarefas ou atribuições, com uma posição definida na estrutura organizacional e é ocupado por um profissional, definido para aquele cargo específico. Há um conjunto de atividades associadas a deveres, responsabilidades, exigências de qualificação e demais requisitos tornam um cargo separado e distinto dos demais.

Ocupante é a pessoa designada para desempenhar um cargo. Quando uma pessoa ocupa um cargo espera-se que ela execute as tarefas de atribuições típicas do cargo.

Desenhar um cargo, implica em estabelecer o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar; os métodos e processos de trabalho para o desempenho das tarefas; o nível de autoridade (quem deverá supervisionar) e o nível de responsabilidade (a quem deverá reportar-se) e a relação com os demais cargos, de modo a satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante.

Assim, o desenho de um cargo, obrigatoriamente, deverá contemplar:

- O conteúdo do cargo – conjunto de tarefas que deverá ser desempenhado;
- A quem o ocupante do cargo deverá se reportar;
- Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir.

Tanto a descrição quanto a especificação de cargos devem obedecer aos princípios de clareza, precisão, concisão e impessoalidade.

Os cargos são desenhados para atender a necessidade da organização, inclusive no que tange a possibilidade de adaptarem-se às contínuas transformações tecnológicas, econômicas, culturais e legais. E serem ajustados e adequados ao crescimento profissional das pessoas.

As empresas precisam estar atentas à necessidade de adequação do cargo ao ocupante, favorecendo desta forma, um maior aproveitamento das habilidades e competências. O que se refletirá em outras mudanças organizacionais: melhoria das condições de trabalho, aumento da produtividade, redução de *turnover* (rotatividade, entradas e saídas de empregados na empresa), novo conceito de cultura e clima organizacional, entre outros.

Dependendo de como o cargo é desenhado, pode-se criar os seguintes estados emocionais em seus ocupantes:

- 1) Percepção de significado: grau que o ocupante atribui ao seu trabalho, em termos de importância e contribuição para o resultado.
- 2) Percepção de responsabilidade: é a profundidade com que o ocupante se sente pessoalmente responsável e ligado aos resultados do trabalho desempenhado.
- 3) Conhecimento dos resultados: é a compreensão que o ocupante recebe, sobre como ele efetivamente desempenha o trabalho.

Após do desenhado o cargo é necessário enumerar as tarefas, ou atribuições que o compõe, e que o tornam distinto dos demais. Este processo é conhecido como descrição de cargos.

Identificado o conteúdo do cargo, segue-se a análise dos requisitos que o cargo impõe a seu ocupante. Enquanto a descrição diz respeito ao conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, porque faz), a análise, estuda os requisitos qualitativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para seu desempenho adequado. Assim a abrangência da descrição e da análise dos cargos pode ser demonstrada da forma que se segue:

Descrição do cargo:

1. Título do cargo – nome do cargo. Exemplo: vendedor, gerente, caixa.
2. Posição do cargo no organograma – indica o nível hierárquico do cargo.
3. Conteúdo do cargo – descrição das tarefas e sua periodicidade.

Análise do cargo:

1. Requisitos – condições que o candidato deve possuir para ocupar o cargo.
2. Responsabilidades – podem ser por supervisão de pessoal, por materiais e equipamentos, por métodos e processos por dinheiro, títulos e documentos.
3. Condições de trabalho – descrevem o ambiente onde as tarefas do cargo são desempenhadas.
4. Riscos – descrevem os riscos de acidente ou doença ocupacional, a que o ocupante do cargo está submetido.

Os métodos mais utilizados para Descrição e Análise dos Cargos, são:

- **Observação direta** – ocorre em pleno exercício das tarefas. Acompanhamento visual das atividades do ocupante do cargo.
- **Questionário** – coleta de dados sobre o cargo por meio de questões estruturadas a serem respondidas pelos executores e supervisores diretos.
- **Entrevista** – permite obter informações sobre todos os aspectos do cargo, por meio de perguntas e respostas verbais.
- **Métodos mistos** – equivalem a combinações de dois ou mais métodos de análise, respeitadas as peculiaridades de cada cargo.

ATIVIDADE 2 – FICHA PROFISSIONAL

Você preencherá uma ficha profissional de um cargo que será indicado pelo Educador.

A ficha profissional, permite uma visualização das condições do cargo, facilitando o Recrutamento do Pessoal. Faça o exercício baseado na exposição oral e no modelo preenchido que segue abaixo:

MODELO DE FICHA PROFISSIONAL PREENCHIDA

Cargo: Serviços Gerais / Auxiliar

Superior imediato: Gerente

Setor: Depósito e Administrativo

Descrição do cargo:

Descrição geral do cargo: Controlar o estoque de materiais.

Recepcionar os produtos e materiais conferi-los quanto à quantidade e qualidade, descarregá-los e armazená-los. Prestar atendimento a clientes. Conferir notas fiscais, faturas de pagamento e seus cálculos. Arquivar os documentos.

Atribuições principais:

- Encaminhar materiais para armazenagem.
- Armazenar produtos por zona ou subgrupo.
- Verificar documentos conforme normas.
- Arquivar documentos conforme procedimentos.
- Separar carregamento dos produtos para o frete.
- Conferir notas fiscais e faturas de pagamentos.
- Conferir cálculos.
- Levantar a necessidade de materiais e produtos.
- Pesquisar preços.
- Requisitar materiais e produtos.
- Recepcionar os materiais e produtos.
- Conferir material solicitado, quanto à quantidade, qualidade e prazo de vencimento.
- Providenciar devolução de material fora de especificação.
- Conferir as mercadorias do cliente.
- Entregar as mercadorias para o cliente.
- Fazer café.
- Fornecer informações sobre produtos e serviços aos clientes.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade.

Perfil profissiográfico:Requisitos mínimos:

- 5ª série do Ensino Fundamental.

Responsabilidades:

- Por equipamentos e materiais.
- Por informações confidenciais.
- Por títulos e documentos.

Recursos necessários:

- Calculadora, aparelho de *fac-símile*, telefone e equipamento para fazer café.

Requisitos específicos:*Conhecimentos:*

- Conhecimento dos produtos comercializados pela empresa.
- Conhecimento da clientela.
- Conhecimento das operações básicas da Matemática.

Habilidades:

- Capacidade de organização do material de trabalho.
- Capacidade para executar as tarefas com rapidez.
- Saber estabelecer prioridades.
- Saber negociar prazos e prioridades em relação às tarefas.
- Capacidade de concentração.
- Capacidade de estar atento a diversas situações.
- Saber identificar as necessidades do cliente.
- Expressar-se de forma clara e objetiva.
- Capacidade de suportar incômodos, com resignação.
- Facilidade para interagir com pessoas, ânimo alegre e senso de humor.

Atitudes:

- Ser cordial no trato com as pessoas.
- Ser pontual.
- Ser assíduo.
- Ter iniciativa para resolver problemas.
- Ter responsabilidade na execução das tarefas.
- Ter disposição para o desempenho de várias atividades, simultaneamente.
- Postura profissional.
- Preocupação com detalhes.
- Respeito ao outro.
- Interesse pelo trabalho.
- Preocupação em responder corretamente às necessidades e exigências do trabalho.

Específicos:

- Resistência física.

Condições de trabalho:

- Ambiente de trabalho amplo e com boa ventilação.

Riscos:

- Sujeito ao desenvolvimento de DORT (problemas de coluna).

FICHA PROFISSIONAL

Cargo:

Superior imediato:

DESCRIÇÃO DO CARGO

Descrição geral do cargo:

Atribuições principais:

PERFIL PROFISSIONAL

Requisitos mínimos:

Responsabilidades:

Recursos necessários:

Requisitos específicos

● Conhecimentos:

● Habilidades:

● Atitudes:

Outros:

ATIVIDADE 3 – ESCOLHA DE UM CANDIDATO

Você fará análise de documentos para Recrutamento de Pessoal. Segue abaixo um modelo de ficha de inscrição para que possa utilizar na sua empresa:

SEBRAE		FICHA DE INSCRIÇÃO		
Nome: _____				
Cargo: _____		Salário R\$: _____		
Nascimento: _____		Est. Civil: _____		
Naturalidade: _____		Nacionalidade: _____		
Filiação: _____ e _____				
Endereço: _____ Nº _____ Aptº _____		Telefone: _____		
Bairro: _____		CEP _____ Cidade: _____ Estado _____		
Dependentes	Grau de Parentesco	Nascimento		
DOCUMENTAÇÃO				
Cart. Identidade	CPF _____	Título de Eleitor	Cart. Reservista	
Nº _____	PIS _____	Nº _____	Nº _____	
Emitente _____	Banco _____	Zona _____	Série _____	
Data _____	Ag. _____	Seção _____	CSM _____	
Cart. Trab. e P. Social	Contribuição Sindical		Naturalização	
Nº _____	() Sim Valor _____		Nº Doc. _____	
Série _____	() Não Valor _____		Nº Folha _____	
Estado _____	Sindicato _____		Data _____	
ESCOLARIDADE				
	Comp.	Incomp.	Entidade	Ano
1º Grau	()	()	_____	_____
2º Grau	()	()	_____	_____
Técnico	()	()	_____	_____
	Qual? _____			
Superior	()	()	_____	_____
	Qual? _____			
	() Fluente		() Fluente	() Fluente
Idiomas	() Inglês	() Regular	() Francês	() Regular
	() Noções		() Noções	() Noções
	() Outros Idiomas _____			
Outros Cursos: _____				
Possui outras rendas? () Sim () Não Valor _____				
Já trabalhou no Grupo SEBRAE? () Sim () Não Qual? _____ Período _____				
Tem parentes na empresa? () Sim () Não _____				
Encaminhado por: _____ Cargo: _____				
Disponibilidade de horário () Manhã () Tarde () Noite				

EMPRESAS ANTERIORES

1- Último (Atual)

Empresa _____
Endereço _____ Últ. Salário _____
Admissão _____ Saída _____ Tempo _____
Motivo _____
Saída _____

2- Penúltimo

Empresa _____
Endereço _____ Últ. Salário _____
Admissão _____ Saída _____ Tempo _____
Motivo _____
Saída _____

3- Antepenúltimo

Empresa _____
Endereço _____ Últ. Salário _____
Admissão _____ Saída _____ Tempo _____
Motivo _____
Saída _____

REFERÊNCIAS PESSOAIS

Nome _____ Telefone _____
Endereço _____
Nome _____ Telefone _____
Endereço _____

DECLARAÇÃO

Autorizo o SEBRAE a solicitar as informações necessárias à minha admissão nesta Empresa. Considero como justa causa para minha não admissão ou futuro desligamento desta Empresa o fato de não representarem a verdade as informações aqui prestadas.

_____, ____ de _____ de _____ Assinatura

Parecer

ATIVIDADE 4 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você irá participar de uma atividade de encerramento e avaliação do Encontro.

ENCONTRO 3 – AS FERRAMENTAS PARA A SELEÇÃO DE PESSOAL

O propósito deste terceiro Encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competências para:

- Conhecer as principais ferramentas de seleção de pessoal.
- Conhecer os fatores que afetam a percepção, podendo distorcer resultados em uma seleção.
- Conhecer os procedimentos básicos para contratação de pessoas.
- Predispor-se a utilizar as ferramentas de seleção de pessoal, buscando minimizar a margem de erro na contratação.
- Exercitar a estruturação de uma entrevista de seleção.
- Praticar a entrevista de seleção de pessoal.

CARGA HORÁRIA:

3 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 3

Exposição oral para revisão do conteúdo do Encontro 2 e apresentação do Encontro 3.

ATIVIDADE 1: A PERCEPÇÃO HUMANA NA SELEÇÃO DE PESSOAL

Exercício em grupo e exposição dialogada para conhecer os fatores que afetam a percepção humana, podendo distorcer os resultados em uma seleção.

ATIVIDADE 2: FERRAMENTAS PARA A SELEÇÃO DE PESSOAL

Exposição dialogada para conhecer as principais ferramentas de seleção de pessoal e identificar o momento mais adequado para aplicá-las.

ATIVIDADE 3: ESTRUTURAÇÃO DA ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Leitura de texto e exercício em grupo, para estruturar uma entrevista de seleção e predispor-se a utilizar as ferramentas de seleção de pessoal, buscando minimizar a margem de erro na contratação.

ATIVIDADE 4: ENTREVISTA DE UM CANDIDATO

Dramatização de uma entrevista de seleção de pessoal.

ATIVIDADE 5: O PROCESSO DE ADMISSÃO

Leitura de texto e exposição oral para conhecer os procedimentos básicos para contratação de pessoas.

ATIVIDADE 6: ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento e avaliação.

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 3

Você participará de uma atividade para relatar o que ficou de mais importante, em relação ao Encontro 2 e conhecerá as competências a serem desenvolvidas no Encontro 3.

ATIVIDADE 1 – A PERCEPÇÃO HUMANA NA SELEÇÃO DE PESSOAL

Você participará de um exercício para conhecer os fatores que afetam a percepção, podendo distorcer os resultados em uma seleção.

Os processos perceptuais definem os nossos julgamentos. Portanto, podem contaminar um processo de seleção. Entenderá que são necessários cuidados, para não permitir que percepções baseadas em julgamentos prévios, impeçam a contratação de pessoas que poderiam ser boas colaboradoras.

Estímulo é tudo aquilo que sensibiliza os órgãos dos sentidos. A luz, as cores e as formas, sensibilizam os órgãos da visão; os sons, sensibilizam os órgãos auditivos e assim por diante. O estímulo ao chegar ao cérebro, é decodificado e interpretado. Temos aí uma percepção. Quando olhamos para os ponteiros de um relógio e dizemos: “dez horas” – significa que interpretamos aquela visão e a partir daí, tomaremos decisões. Ou não.

GESTÃO DE PESSOAS



Percepção

Interpretação de um estímulo, interno ou externo.

- **Interno:** sensações corporais, emoções
- **Externo:** pessoas, lugares, situações

EDUCAÇÃO SEBRAE

S1E3



A percepção é afetada por fatores pessoais e culturais. Em seleção de pessoal, faz-se necessário tomar consciência, de que a percepção que é formada sobre os candidatos é apenas isso: uma percepção. Não necessariamente a realidade. Por isso é importante a utilização de ferramentas que ajudam a tornar mais visíveis os aspectos que estão sendo pesquisados.

Exemplos:

- Quanto mais presto atenção em algo, mais percebo seus detalhes.
- Quando estou apaixonado (emoção), tendo a perceber mais os aspectos positivos que os negativos da relação.
- Quando pretendo (interesse) comprar um carro de determinada cor e modelo, passo a perceber todos os carros desse modelo e cor, que antes eu não percebia.

Tendo a encontrar evidências, que comprovam a importância do que valorizo e acredito e a encontrar razões que desmerecem o que for contrário às minhas crenças e valores.

Muitos casos de acidentes em estradas, foram provocados por motoristas muito cansados, que tiveram sua percepção distorcida e acreditaram ver obstáculos, que não existiam na pista (alucinação).

GESTÃO DE PESSOAS



Percepção

Fatores que interferem na percepção:

- Atenção
- Emoção
- Interesse
- Crenças e valores
- Condições físicas

EDUCAÇÃO SEBRAE S2E3 

O sistema de crenças e valores de uma pessoa é, junto com a emoção, o mais poderoso filtro perceptual. Os preconceitos e os estereótipos fazem parte do sistema de crenças e valores da pessoa.

GESTÃO DE PESSOAS



Percepção

Fatores que interferem na percepção:

- Crenças e valores
 - Conceitos de certo/errado, é/não é
 - Preconceitos e estereótipos

EDUCAÇÃO SEBRAE S3E3 

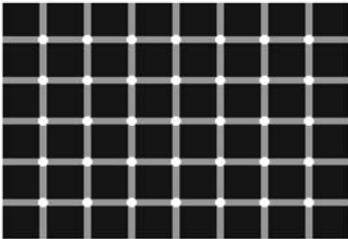
Nem sempre o que parece ser, de fato o é. A dicotomia certo ou errado, preto ou branco, não encontra confirmação na natureza: entre o preto e o branco, existem infinitas escalas de cinza. Entre o dia e a noite, existem infinitas nuances de luz e de sombra. Entre o encima e o embaixo, existem infinitas medidas de altura. A mulher possui (e necessita) hormônios masculinos e o homem possui (e necessita) hormônios femininos.

GESTÃO DE PESSOAS

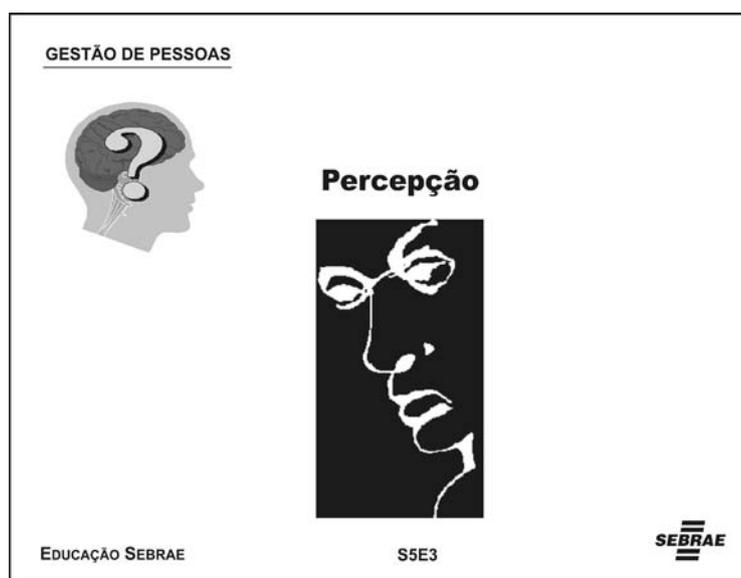


Percepção

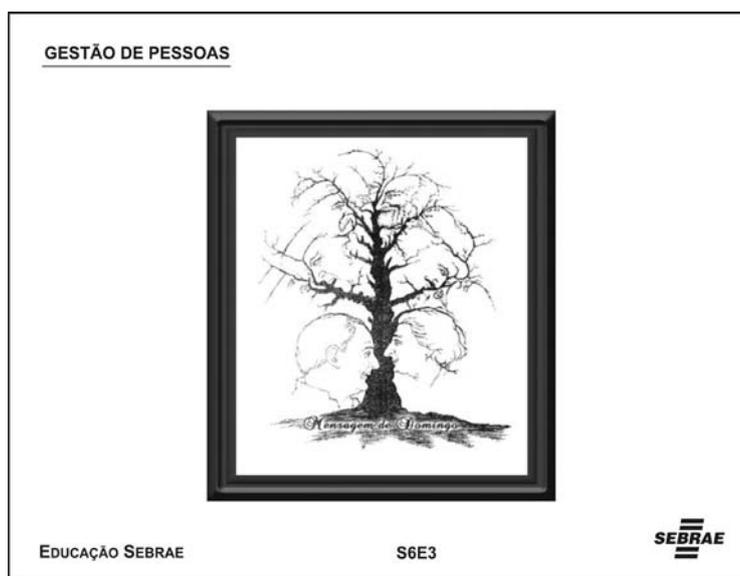
Conceitos de certo/errado, é/não é



EDUCAÇÃO SEBRAE S4E3 



Qual o máximo de cabeças que você consegue localizar?



Auto e heteropercepção – reflita: como me vejo? Como as pessoas me percebem? Nem sempre a auto e a heteropercepção são coincidentes. Quanto mais a pessoa recebe bem os *feedbacks* e quanto mais se permite ser conhecido, dando assim, oportunidade para receber *feedbacks*, mais a imagem que a pessoa tem de si, se aproxima da imagem que é percebida pelos outros.

Diga que na entrevista de seleção, deve-se atentar para a imagem que o candidato tem de si mesmo, e cuidar para que a imagem que fizemos dele (candidato), não seja contaminada por processos perceptuais distorcidos. Por isso, o saber ouvir com empatia torna-se vital nesse processo.



ATIVIDADE 2 – FERRAMENTAS PARA A SELEÇÃO DE PESSOAL

Você assistirá a uma exposição dialogada, sobre as principais ferramentas de seleção de pessoal e identificar o momento mais adequado para aplicá-las.

A **Seleção** é uma etapa da Provisão que visa identificar dentre os vários candidatos recrutados, aqueles mais adequados e potencialmente mais capazes de aumentar a efetividade da empresa. O método de seleção escolhido, deve ser capaz de identificar e mensurar as características, que realmente são importantes para o desempenho satisfatório, das atribuições do cargo a ser ocupado.

Todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações da análise e especificação do cargo a ser preenchido, de forma a dar maior objetividade e precisão à seleção.

A seleção é um processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

Na aplicação das técnicas de seleção, os instrumentos mais utilizados são: a entrevista, os testes psicológicos, escritos, práticos, situacionais e até de esforço físico para alguns cargos específicos. E, quando aplicados por profissional qualificado, reduzem significativamente a margem de erro, na indicação/recomendação da pessoa selecionada. O que deve ser ratificado pela área requisitante.

Principais instrumentos de Seleção:

- **Análise dos Currículos:** os currículos, são instrumentos muito úteis para obtenção de informações, porém são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato. É bastante conveniente, combinar seu uso com o de outras técnicas, como a entrevista por exemplo.
- **Testes Escritos:** os testes escritos, são recomendados para cargos que requerem conhecimentos específicos ou determinadas habilidades, a exemplo de redação. Os testes escritos, devem trazer perguntas mais universais, passíveis de serem respondidas, não apenas por candidatos que conheçam a realidade da empresa e que possam avaliar o conhecimento geral pretendido do candidato, para a vaga em questão.
- **Testes Práticos** – são adequados para a avaliação de habilidades de candidatos a cargos de natureza operacional ou relacionados a produção, onde se confere ênfase especial aos aspectos psicomotores.
- **Testes Psicológicos** – são instrumentos úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.) bem como de seus traços de personalidade. Apenas Psicólogos devidamente habilitados têm autorização para aplicá-los.
- **Dinâmica de Grupo** - é um dos recursos mais recentemente utilizados em seleção de pessoal, que consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo, diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação.

A Dinâmica de grupo mostra-se adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos, tais como: liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, capacidade de julgamento, controle das tensões e da ansiedade.

A Dinâmica de Grupo, é coordenada pelo selecionador que deverá ser auxiliado por um observador, que ficará incumbido de proceder anotações sobre o desempenho dos candidatos.

GESTÃO DE PESSOAS

Seleção de Pessoal

Etapa que tem critérios e procedimentos para escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que melhor atendam ao perfil solicitado para a vaga disponível. Este processo é desenvolvido, utilizando-se diferentes técnicas.

EDUCAÇÃO SEBRAE S9E3 

GESTÃO DE PESSOAS

Técnicas de Seleção de Pessoal

- **Teste Situacional:** provas específicas envolvendo uma situação real.
- **Teste de Conhecimento Específico:** comprovação prática.
- **Teste Psicológico:** tarefa competente ao Psicólogo.
- **Dinâmica de Grupo:** testes em que se envolvem jogos criativos, porém é competência de um profissional técnico.
- **Entrevista de Seleção:** tem como objetivo identificar comportamentos anteriores que ajudem a prever comportamentos futuros.

EDUCAÇÃO SEBRAE S10E3 

ATIVIDADE 3 - ESTRUTURAÇÃO DA ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Você fará uma atividade para estruturar uma entrevista de seleção e predispor-se a utilizar as ferramentas de seleção de pessoal, buscando minimizar a margem de erro na contratação.

Leia o texto abaixo e, utilizando a ficha profissiográfica que você preencheu no Encontro 2, mais os documentos dos candidatos que recebeu do educador, discuta com seu grupo e estruture uma entrevista de seleção, relacionando as perguntas a serem feitas aos candidatos e indicando quais informações úteis essas questões trarão.

Texto - “Entrevista”

A entrevista distingue-se de simples conversação à medida que serve a um objeto definido. Deve ser planejada e submetida a controles e avaliação, bem como observar uma série de cuidados, tais como:

- **Pré-seleção dos candidatos** – convém selecionar os candidatos com base primeiramente nos currículos apresentados;
- **Elaboração do roteiro** – o entrevistador precisa ter em mãos um roteiro que indique o que perguntar a cada candidato. Para tanto a leitura do currículo, antes de cada entrevista favorece a busca de pontos a serem mais esclarecidos;
- **Definição do local** – para uma boa entrevista o local deve ser privado. Sempre que possível deve-se evitar mais de uma pessoa entrevistando o candidato;
- **Preparação do material** – o entrevistador, deve cuidar para que todo o material esteja disponível antes do início da entrevista. Como currículo, cópia do anúncio, ficha de descrição do cargo, cronômetro, folha de anotações, etc;
- **Quebra de gelo** - é fundamental que o candidato sinta-se à vontade para que possa fornecer todas as informações necessárias. O simples fato de participar de uma entrevista já deixa o candidato nervoso. Por isso, o entrevistador deve recepcionar cordialmente o candidato e ajudá-lo a se sentir com disposição para falar, mesmo que para isso, seja necessário despende algum tempo;
- **Formulação de perguntas** – a qualidade das respostas, depende muito de como são formuladas as perguntas. A maioria dos autores de livros voltados para a Gestão de Pessoas, aponta as seguintes sugestões para obtenção de uma entrevista bem estruturada:

- As perguntas que requerem respostas “sim” ou “não”, devem ser evitadas, porque desencorajam o candidato a falar;
 - As perguntas elaboradas sobre algum assunto, referente à situação de seleção, são recomendadas;
 - Perguntas que induzam respostas predeterminadas, **não** devem ser feitas;
 - As perguntas hipotéticas (do tipo “e se”, “caso”), ajudam na compreensão das habilidades intelectuais do candidato;
 - Devem ser evitadas perguntas que coloquem o candidato na defensiva;
 - Deve ser formulada uma única pergunta de cada vez;
 - As perguntas devem ter um propósito definido;
 - As perguntas de longa resposta, ajudam a observar e a avaliar o candidato;
 - Convém deixar que o candidato, exponha os fatos a seu modo, com ampla liberdade de expressão.
- **Controle da entrevista** – o entrevistador deve dispor de habilidade suficiente para conduzir o assunto para o foco que realmente interessa;
 - **Tomada de anotações** – é importante tomar notas, a fim de evitar o esquecimento do que foi dito pelo candidato. As anotações devem ser tomadas com naturalidade, para não atrapalhar a entrevista, **registrando fatos e não atribuindo julgamento de valores nas anotações**;
 - **Atitude de escuta** – o entrevistador é freqüentemente tentado a analisar as respostas, ou mesmo pensar na próxima pergunta, enquanto o candidato está falando. Portanto, ele deve se esforçar para **ouvir** o que de fato, o candidato está dizendo e demonstrar essa postura, com acenos de cabeça ou com breves comentários;
 - **Autocontrole** – o entrevistador **deve evitar** manifestação de reações ao que o candidato diz e a discussão de pontos abordados por ele. Na entrevista quem deve falar é o candidato;

- **Análise do comportamento não-verbal** – é sabido que as pessoas não se expressam apenas pela fala, mas, com o corpo todo. Cabe ao entrevistador **ficar atento à expressão corporal do candidato**, que muitas vezes **contradiz ou relativiza o que é dito verbalmente**;

- **Sinceridade** – a entrevista serve não apenas para coletar dados acerca dos candidatos, mas, para **informar-lhes** sobre a vaga pretendida. Portanto, o entrevistador deve ser sincero, sobretudo em relação aos aspectos negativos do emprego;

- **Conclusão da entrevista** – a entrevista pode ser encerrada com uma frase do tipo:

“Há alguma coisa que você gostaria de perguntar antes de encerrarmos?”

É natural que o candidato queira saber acerca de seu aproveitamento, mas, este **não é o momento de se emitir qualquer comentário** a respeito;

- **Resumo da entrevista** – logo após a conclusão da entrevista é importante que o **entrevistador registre** as impressões acerca do candidato, o que poderá auxiliá-lo, na comparação com outros candidatos;

- **Auto-avaliação** – cada entrevista deverá servir de aperfeiçoamento para o entrevistador.

Ao término de cada entrevista, o entrevistador deverá checar o próprio roteiro.

Etapas da entrevista:

“...Existe um tempo para melhorar, para se preparar e planejar: igualmente, existe um tempo para partir para a ação...”

Amyr Klink

1. Início da entrevista

- Observe sua apresentação pessoal, pois você representa a empresa.

- Dê as boas-vindas com um “quebra-gelo”, convide o candidato a sentar-se, ofereça água ou café, dependendo da situação.

- Apresente a empresa, comente sobre o segmento, a missão, as metas da empresa, sua participação no mercado concorrente.
- Informe sobre as normas e procedimentos da empresa, utilização de cartão de ponto, horário de entrada, almoço e saída. O uso de uniforme ou EPI (Equipamento de Proteção Individual) e as responsabilidades do colaborador na sua manutenção.

2. Desenvolvimento da entrevista

Utilizar perguntas abertas (pronomes interrogativos: onde, como, quando etc.). Nesta estratégia, o candidato é estimulado a falar sobre determinado assunto, ao contrário das perguntas fechadas (resposta sim ou não) utilizadas para respostas com foco definido.

O objetivo é investigar os resultados das ações, realizações e experiências passadas e/ou atuais, por meio de perguntas que envolvam: situação, tarefa, ação e resultado.

Exemplificando:

- Sr. José Roberto, qual é o motivo que o leva a sair do seu atual emprego?
- Sra. Luísa, nesse período, há uma lacuna de um ano e dois meses entre esse seu atual emprego e o anterior, o que houve?
- Qual é o seu salário atualmente? Tem benefícios?
- O cargo aqui é de Auxiliar de Vendas e, no seu emprego anterior, o Senhor estava como Gerente, como o senhor se sente em relação a esse fato?
- Em sua Carteira Profissional, há um período de licença médica, o que houve?
- Que resultados o Senhor conseguiu aplicando essa nova forma de atender ao telefone?
- Com essas mudanças internas, como o Senhor se adaptou?
- Aos sábados, trabalhamos até às 18h, dependendo da época do ano: Carnaval, Páscoa, Dia das Mães etc. O Senhor mencionou que sua religião, proíbe trabalhos aos fins de semana. Como então administraria essa situação?

3. Encerramento da entrevista

É sua responsabilidade:

- Verificar perguntas ou dúvidas do candidato quanto ao processo.
- Esclarecer as etapas do processo de admissão, caso ele seja aprovado.

DADOS IMPORTANTES A SEREM INVESTIGADOS DURANTE A ENTREVISTA

Fatos	Recomendação
Dados Pessoais	Observe a apresentação pessoal: higiene pessoal, vestimenta adequada à ocasião, etc. Fique atento aos seus preconceitos (o brinquinho na orelha de um candidato pode ser facilmente contornável, caso ele precise ter contato com o público).
	Observe a postura: se o candidato estiver tenso, ajude-o a relaxar.
	Pontualidade: chegar muito adiantado ao horário programado para a entrevista, ou atrasado. Verifique os motivos, caso tenha chegado atrasado, e verifique a possibilidade de outra oportunidade.
	Local de moradia: próximo ou longe do local de trabalho, conduções necessárias para seu transporte ao local de trabalho.
	Estado civil: solteiro ou casado. Caso tenha filhos, se tem alguém responsável para deixar as crianças.
Dados Profissionais	Descubra os motivos da saída de cada empresa. Perceba coerência ou incoerência entre as respostas.
	Verifique as lacunas: períodos não registrados em Carteira Profissional ou não comprovados em carta de referência.
	Observe o tempo médio que permanece nos empregos. Este é um fator a ser analisado, pois pode demonstrar instabilidade (dificuldade para adaptar-se a uma empresa) ou vontade de crescer profissionalmente.
	Comprove, perguntando a experiência profissional relacionada aos cargos que ocupou. Lembre-se de que estamos vivendo em uma era de incertezas e nem sempre é negativo o candidato não estar perfeitamente convicto em relação a uma carreira. Portanto, evite julgamentos, faça a observação e constatação de <u>fatos</u> .
	Verifique se o salário atual ou anterior está compatível com o que a empresa está pagando.
	Verifique os benefícios que ele tem no seu emprego atual ou que espera com relação a esse item.

Postura	Observe a linguagem dos sinais corporais. Há muitas pistas sutis sobre o estado de espírito de uma pessoa. Preste atenção na posição do corpo, dos braços, das pernas e dos olhos. Observe, também, o tom de voz, pois revela sempre uma emoção: nervosismo, entusiasmo, tristeza, arrogância, ressentimento etc.
	Lembre-se de que caberá a você, como entrevistador, criar empatia com o candidato para transmitir confiança e possibilitar um diálogo proveitoso, que lhe permita formular um parecer fidedigno.
Motivação	Descubra a motivação do candidato para exercer aquela função e a sua necessidade de emprego (pode estar relacionada a salário, horário compatível com os estudos, imagem da empresa ou mesmo afinidade com a função).
Dados Escolares	Verifique a compatibilidade do currículo escolar com a necessidade da empresa; do horário de estudos com os horários da empresa (possibilidade de colocação em turno da tarde ou da noite). Por exemplo, uma loja de <i>shopping</i> , em que haja dois turnos 9h às 18h e 15h às 22h. O candidato que estuda no horário noturno poderá escolher o primeiro turno da loja. Ou mudará seu horário na escola conforme sua escolha.
Dados de Saúde	Verifique problemas de saúde incompatíveis com as tarefas, através de licenças médicas na Carteira Profissional. Muitas vezes, o cargo exige carregar peso, por exemplo, e o candidato tem sérios problemas de coluna.
Referências Anteriores	É sempre bom verificar as informações do candidato com outras empresas para as quais trabalhou, ou com ex-gerentes, supervisores. Você poderá comprovar alguma omissão de fato importante ou inverdade sobre determinado assunto.

Detalhes fazem diferença, portanto:

- Não se deixe influenciar apenas pela primeira impressão, verifique todos os dados.
- Fique atento à sua intuição, porém tente comprová-la durante a entrevista.
- Preste atenção a todos os detalhes durante a entrevista para não perder dados importantes para a avaliação final.
- Fique atento às particularidades de cada candidato, para identificar o mais adequado, entre tantos que se apresentam à seleção.

Atenção!

Caso o **candidato não seja aprovado**, é sempre positivo fazer um acompanhamento como se fosse um “pós-venda”, ou seja, enviar, formalmente, em papel timbrado da empresa, uma carta comunicando-lhe que não houve possibilidade de aproveitamento naquela ocasião e que seu currículo ficará cadastrado para uma próxima oportunidade.

ATIVIDADE 4 - ENTREVISTA DE UM CANDIDATO

Você fará uma dramatização para vivenciar uma entrevista de seleção de pessoal.

Formulário de Avaliação da Entrevista – para o observador

Você deve observar atentamente a dramatização e avaliar os seguintes aspectos:

1. Como foi o “quebra-gelo” inicial?

() Bom () Regular () Ruim

Comentários:

2. Como foi a apresentação do negócio ou comentário sobre o cargo e suas exigências para tal? Informação sobre o processo seletivo.

() Bom () Regular () Ruim

Comentários:

3. Como foi a investigação sobre a experiência profissional, formação acadêmica e realizações?

() Bom () Regular () Ruim

Comentários:

4. Como foi a abordagem nas perguntas mais espontâneas e de visão de futuro?

() Bom () Regular () Ruim

Comentários:

5. Como foi conduzida a sessão de dúvidas?

() Bom () Regular () Ruim

Comentários:

6. Como foi o encerramento?

() Bom () Regular () Ruim

Comentários:

7. Comente sobre o clima estabelecido durante a entrevista.

8. Comente sobre a postura do entrevistador.

9. Outras observações.

ATIVIDADE 5 - O PROCESSO DE ADMISSÃO

Você fará uma leitura de texto sobre os procedimentos básicos para a contratação de pessoas.

Texto – “Processo de Admissão”

“Aquilo que desejamos já nos foi concedido e está dentro de nós.”

Masuharu Taniguchi

Pré-admissão

Após a escolha do candidato adequado à realidade da empresa, passe para a etapa da admissão, que é o momento da preparação dos documentos.

Normalmente, encaminhamos para o Contador ou Departamento de Pessoal da empresa, solicitando ao candidato providenciar:

- Carteira Profissional;
- CPF;
- Título de Eleitor;
- Certificado Reservista;
- PIS (caso seja o primeiro emprego, a empresa deverá efetuar o cadastramento);
- Certificado de Escolaridade;
- Carta de Referência do último emprego;
- Certidão de Casamento ou Nascimento;
- Certidão de Nascimento dos Filhos, quando menores de 14 anos;
- Carteira de Vacinação de menores 5 anos;
- Declaração de Escolaridade Semestral de menores entre 7 e 14 anos de idade;
- Exame Médico de Admissão – o exame deverá ser conferido por um médico do trabalho (custo do empregador).

Pós-admissão

Considerando as práticas da empresa, o colaborador, normalmente, passará por um período de experiência de 90 dias, sendo avaliado por sua gerência, que aprovará ou não seu desempenho naquele período.

Durante esse período, é importante que o colaborador receba informações sobre seu desempenho para que possa fazer as “correções de rumo”, evitando, assim, desentendimentos quanto ao que dele é esperado.

Modelo de Ficha de Avaliação – período de 90 dias

Nome do Colaborador:

Data de Admissão:

Cargo:

Adaptação ao Trabalho – reação do recém-admitido diante do tipo de trabalho e das normas administrativas da empresa

- () Faz o possível para integrar-se não só ao próprio trabalho, como também às normas da empresa.
- () Precisa modificar radicalmente suas características pessoais para conseguir integrar-se ao trabalho e aos requisitos administrativos da empresa.
- () Mantém um comportamento oposto ao que foi solicitado para o seu cargo e demonstra ter sérias dificuldades de aceitação das normas da empresa.
- () Está plenamente identificado com as atividades do seu cargo, e integrou-se perfeitamente às normas da empresa.

Observações: _____

Interesse – entusiasmo demonstrado diante do trabalho

- () Parece interessado por seu novo emprego.
- () Dá a impressão de ser um colaborador, que no futuro, necessitará de constante estímulo para poder interessar-se por seu trabalho.
- () É indiferente, apresentando uma falta de entusiasmo e vontade de trabalhar.
- () Apresenta um entusiasmo adequado, tendo em vista o seu pouco tempo de trabalho.

Observações: _____

Relacionamento Interpessoal – maior ou menor facilidade de integração ao grupo de trabalho

- () Sente-se perdido entre os colegas. Parece não ter sido aceito pelo grupo.
- () Entrosou-se bem com os demais. Foi aceito sem resistência.
- () Apresentou grande habilidade em conseguir amigos. Mesmo com pouco tempo de trabalho, todos já gostam dele.
- () Está fazendo muita força para conseguir maior integração com os colegas.

Observações: _____

Capacidade de Aprendizagem – facilidade com a qual consegue perceber pontos importantes daquilo que lhe está sendo ensinado

- () Está conseguindo aprender o que lhe foi ensinado, à custa de grande esforço pessoal. É necessário repetir a mesma coisa várias vezes.
- () Parece especialmente habilitado para o cargo que está. A facilidade com que aprende seu trabalho, permite-lhe executá-lo sem falhas.
- () É tão difícil o que lhe estão ensinando, que parece não ter a mínima capacidade para o trabalho.

Observações: _____

Qual é o aspecto mais favorável do colaborador?

Qual é o aspecto que mais prejudica o colaborador?

Que orientação deverá ser dada ao colaborador para corrigir-se?

De maneira geral, como o colaborador pode ser classificado?

- () Fraco, sem possibilidades futuras.
- () Tem possibilidades rotineiras.
- () Constitui um elemento com possibilidades futuras.
- () Trata-se de excelente aquisição para a empresa.
- () Efetivar () Demitir

O objetivo do período de experiência, é avaliar o colaborador, para a empresa decidir quanto ao desligamento, ou à manutenção do contrato de trabalho. Caso haja desligamento, neste período, não se efetua pagamento da multa rescisória do FGTS ou aviso prévio.

Para isso, a comunicação deverá ser feita por escrito, no máximo até o dia anterior ao vencimento do contrato, seja ele de 30, 45 ou 90 dias. A rescisão do contrato deverá se dar no dia anterior ao vencimento do contrato, pois caso venha a ser feita dez dias antes, por exemplo, o colaborador terá de receber 50% do valor a que teria direito até o término do contrato, a título de indenização. Para mais detalhes, consultar a CLT, artigos 479 e 480.

ATIVIDADE 6 - ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você irá participar de uma atividade de encerramento e avaliação do Encontro.

ENCONTRO 4 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

O propósito deste quarto Encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competências para:

- Reconhecer a importância da avaliação de desempenho no desenvolvimento de pessoal.
- Conhecer ferramentas de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- Predispor-se a acompanhar e avaliar o desempenho dos seus colaboradores.
- Perceber a necessidade de desenvolvimento de pessoal para o desenvolvimento organizacional.
- Exercitar o *feedback*.

CARGA HORÁRIA:

3 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 4

Exposição oral para revisão do conteúdo do Encontro 3 e apresentação do Encontro 4.

ATIVIDADE 1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA IMPORTÂNCIA

Exercício em grupo e leitura de texto para reconhecer a importância da avaliação de desempenho no desenvolvimento de pessoal.

ATIVIDADE 2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DAR E RECEBER *FEEDBACK*

Leitura de texto e exercício em grupo para exercitar o “dar e receber” *feedback*.

ATIVIDADE 3 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: CONCEITOS E FERRAMENTAS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Exposição dialogada para conhecer ferramentas de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e a necessidade de desenvolver pessoas para o desenvolvimento organizacional.

ATIVIDADE 4 - ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento e avaliação.

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 4

Você participará de uma atividade para relatar o que ficou de mais importante em relação ao Encontro 3 e conhecerá as competências a serem desenvolvidas no Encontro 4.

ATIVIDADE 1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA IMPORTÂNCIA

Você participará de uma atividade para reconhecer a importância da avaliação de desempenho no desenvolvimento de pessoal.

Texto - “Avaliação de desempenho”

Considerando as novas necessidades organizacionais, pode-se delinear um perfil de profissional, que esteja alinhado a essas necessidades, como apresentado a seguir:

- Empreendedor para conseguir resultados.
- Flexível para mudar comportamentos e pontos de vista.
- Dinâmico para assumir e ampliar novas técnicas e procedimentos.
- Criativo para desenvolver alternativas de solução de problemas.
- Atualizado para acompanhar a evolução tecnológica.
- Adaptativo para enfrentar situações novas.
- Decidido para enfrentar desafios e riscos calculados.
- Técnico para promover a ação e como fazer.

Como nem sempre estas qualidades estão presentes nos candidatos, o caminho para o sucesso de uma empresa, seja ela uma microempresa, pequena, média ou grande, passa pela constante preocupação em:

- Propiciar aos colaboradores o desenvolvimento de competências, de forma que se possa exigir deles, bom desempenho em suas funções, maior responsabilidade e comprometimento com os resultados desejados.

- Criar condições favoráveis à inovação, ao aprimoramento contínuo da qualidade, ao intercâmbio de informações com o mercado, ao relacionamento com o cliente e à produtividade de sua força de trabalho.

Para avaliar quais são as competências de seus colaboradores e qual deverá ser o foco das capacitações que podem ser promovidas, há formas diversas que podem ser utilizadas.

Avaliar é uma característica do comportamento humano, pois de forma objetiva ou subjetiva, informal ou formal, estamos sempre avaliando nossas ações e as de outras pessoas.

A **Avaliação de Desempenho** é o processo em que as empresas classificam o desempenho de seus colaboradores, de acordo com os cargos que exercem. Portanto, consiste em um processo formal, em que as atividades executadas e os resultados atingidos pelos funcionários, são objetos de uma apreciação crítica.

O controle de qualidade do desempenho individual, pode ser obtido através da coleta das seguintes informações:

AÇÕES	OBJETIVOS
<i>Feedback</i> sobre Desempenho	Estimular um colaborador a ter melhor desempenho, para superar eventuais pontos fracos e para resolver dificuldades nas tarefas desenvolvidas.
Programa de Mérito	Propiciar o aumento de salário pelo mérito do colaborador. Atualmente, algumas empresas estão associando a concessão de benefícios ao bom desempenho.
Necessidade de Treinamento	Identificar pontos fracos no desempenho dos colaboradores.
Planejamento de Carreira	Identificar pontos fortes que podem ser significativos para planejar uma carreira.
Recolocação de Colaboradores	Possibilitar as transferências e promoções que se baseiam na informação sobre o desempenho do colaborador.

Na prática, é preciso destacar e reconhecer que a interpretação dos resultados obtidos com a aplicação desses instrumentos pode apresentar certa subjetividade. Portanto, faz-se necessário o acompanhamento de um técnico em Recursos Humanos para estar orientando a equipe que irá avaliar, treinando-a e alertando-a sobre alguns fatos:

- A comunicação entre seus colaboradores e você, deve ser freqüente.
- É importante julgar seu próprio desempenho, isto é, auto-avaliação constante.
- Ser um bom ouvinte, mantendo-se sempre receptivo.
- Julgar o desempenho e não a pessoa.
- Enfatizar sempre os pontos fortes.

No acompanhamento do desempenho, deve-se estar atento:

- Ao grau de conhecimento do trabalho.
- À quantidade ou volume de trabalho.
- À qualidade do trabalho.
- À segurança do trabalho.
- Ao interesse e à motivação.
- À cooperação e ao espírito de equipe.
- Ao zelo pelo posto de trabalho.
- À disciplina: faltas justificadas ou não; atrasos, dispensas, atestados, advertências, suspensões.

Como promover as avaliações de colaboradores e conseguir atingir os objetivos?

Uma maneira eficiente é manter a comunicação direta com o colaborador, possibilitando-lhe retorno imediato sobre seu desempenho.

ATIVIDADE 2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DAR E RECEBER *FEEDBACK*

Você fará uma leitura de texto e exercício em grupo para exercitar o dar e receber *feedback*.

Texto - “*Feedback do desempenho*”

Postura do Supervisor/Gerente	Situação	Exemplo
Descritiva e não Avaliativa	Quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a necessidade de reagir defensivamente.	“Faltou informação ao cliente. Sempre se certifique que o cliente saiu da loja sem dúvidas quanto ao produto.”
Específico em vez de Geral	Quando se fala a alguém diretamente sobre sua atitude em uma determinada situação.	“Faltou paciência com aquele cliente. Ele estava tenso, já que afirmava que o equipamento estava com defeito. Cabia a nós ouvir sua reclamação e orientá-lo em busca de uma solução.”
Compatível com as necessidades do outro	Nessa situação, é necessário ter sensibilidade para dar o <i>feedback</i> .	“Sei que você está passando por uma fase difícil, mas o horário deverá ser respeitado, já que você optou por atender ao cliente.”
Direcionamento de uma atitude que pode ser modificada.	É uma situação em que o <i>feedback</i> sobre a atitude observada deve ser imediata, visando a uma modificação.	“Ao telefone, devemos ser educados, objetivos e cuidadosos com o que falamos. Por favor, não deixe novamente o cliente ouvir suas confidências com seu colega.”
Solicitado em vez de imposto.	Nesse caso, é importante ouvir o colaborador, suas interpretações e razões e sugerir alternativas de solução.	“Temos nossos regulamentos quanto ao prazo de entrega de equipamentos, mas vamos avaliar a necessidade do cliente em um atendimento mais rápido”.
Oportuno	O <i>feedback</i> é mais eficaz quando apontado imediatamente, após uma determinada atitude.	“Puxa! Você foi tão eficiente na resposta ao Cliente, parabéns!”
Esclarecido	Certificar-se de que o receptor compreendeu seu <i>feedback</i> .	“Não devemos misturar o condicionador em cabelos que estejam com resquícios de outros produtos, pois poderemos prejudicar totalmente o cabelo da cliente, assim como nossa reputação!”

Entretanto, os fracassos freqüentes na comunicação interpessoal têm indicado que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo **de dar feedback** quanto no **de receber feedback**.

Por que é difícil receber feedback?

É difícil aceitar nossas ineficiências e ainda admiti-las para os outros, publicamente.

Esbarra-se na questão de confiança na outra pessoa, especialmente em situações de trabalho que afetam nosso *status* ou imagem, pois teme-se, o que o outro pensa a nosso respeito.

Portanto, muitas vezes nos defendemos de forma diferenciada:

- Desligando, ou seja, não ouvindo o que o outro está nos passando.
- Agredindo o comunicador, apontando-lhe também seus erros.

Por que é difícil dar feedback?

Em nossa cultura, *feedback* ainda é interpretado como algo ruim e tem implicações emocionais (afetivas) e sociais muito fortes, em termos de amizade, *status*, competência e reconhecimento social.

Como superar as dificuldades?

- Estabelecendo uma relação de confiança recíproca, para diminuir as barreiras entre comunicador e receptor.
- Reconhecendo que o *feedback* é um processo de exame conjunto.
- Aprendendo a ouvir, a receber *feedback* sem reações emocionais, ou seja, atitudes defensivas.
- Aprendendo a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais, ou seja, demonstrando poder, ira etc.

Todos precisam de **feedback**, tanto do positivo quanto do negativo. Precisamos saber o que estamos fazendo inadequadamente, como e o que conseguimos fazer de forma positiva e elogiável, de modo que se possam corrigir as ineficiências e mantermos os acertos.

ATIVIDADE 3 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: CONCEITOS E FERRAMENTAS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Você assistirá a uma exposição para conhecer as ferramentas de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Diferenças entre treinamento e desenvolvimento, segundo Warren (1991):

- O treinamento lida com necessidades decorrentes, enquanto que o desenvolvimento lida com necessidades previsíveis;
- Treinamento, é orientado para o cargo, enquanto que o desenvolvimento, é orientado para o indivíduo;
- Treinamento lida usualmente com requisitos de tarefas específicas, enquanto que o desenvolvimento lida com necessidades organizacionais ou com tarefas complexas.

Por que treinar ou desenvolver os empregados? Para melhorar a produtividade, o relacionamento humano, a motivação, dentre outras razões. Entretanto é necessário cautela, pois nem sempre a diferença entre o desempenho desejado e o real pode ser solucionada com treinamento.

Análise de discrepância de desempenho:

O empregado desempenha a contento suas atividades? Se a resposta for sim, deve-se atuar preventivamente, promovendo o desenvolvimento do indivíduo, preparando-o para novos desafios.

Se a resposta é não, a pergunta seguinte é: sabe fazer? Possui a habilidade técnica? Se a resposta for não, a indicação é de treinamento técnico e acompanhamento. Se a resposta for sim, a pesquisa deverá ser aprofundada: se sabe fazer e não o faz, o que impede? Será o ambiente? Será que há problemas de relacionamento interpessoal atrapalhando? Será que o bom desempenho é punitivo (quando a pessoa recebe toda a carga de trabalho por fazer bem, enquanto que outros ficam menos sobrecarregados, gerando sensação de injustiça, e conseqüente queda no desempenho)? Essas questões podem ser respondidas por meio do LNT&D (Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento), que fará o diagnóstico apontando o caminho a ser seguido: se cabe treinamento e de que tipo (foco em quais competências), se reuniões de orientação, se mudança de área ou setor, etc.

Exemplo: em uma empresa havia reclamação dos clientes quanto ao atendimento, com a alegação de que os atendentes eram pessoas irritadas e “grossas” no trato com os clientes. Uma consultoria foi contratada para ministrar um treinamento de “Atendimento ao público” para os atendentes. Chegando no local para diagnosticar a situação e planejar o treinamento, a consultoria percebeu que:

1. Os atendentes trabalhavam em minúsculas “bairros” que só cabia a cadeira do atendente, o computador e o telefone. Para escrever manualmente (e havia essa necessidade), o atendente escrevia sobre a perna.
2. Não havia ventilação adequada, de forma que o calor, principalmente à tarde, provocava sudorese e irritação.
3. Uma música ambiente agitada era tocada durante todo o expediente e os clientes falavam alto para serem ouvidos.

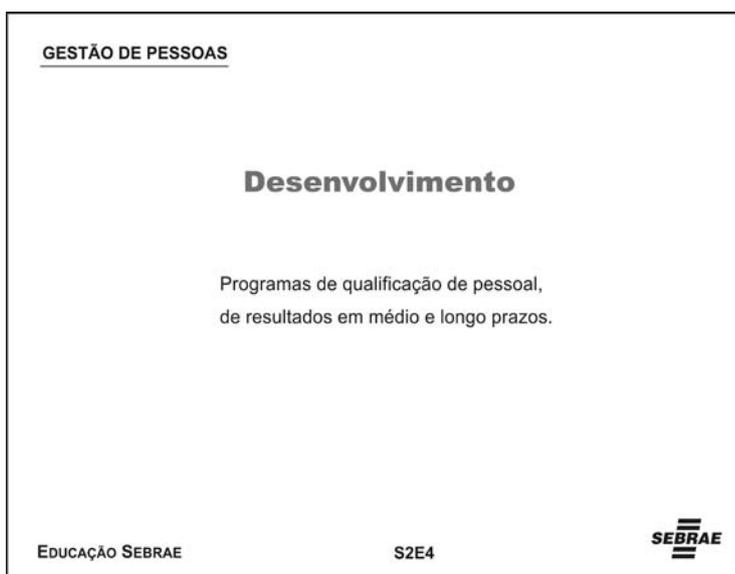
Diante desse quadro, a consultoria orientou a mudança no ambiente físico e foi o suficiente para a mudança no comportamento dos atendentes.

GESTÃO DE PESSOAS

Treinamento/Desenvolvimento

Fornecimento de meios que propiciem a aquisição ou ressignificação sistemática de atitudes, conhecimentos, regras ou habilidades, que resulta em melhoria do desempenho do trabalho.

EDUCAÇÃO SEBRAE S1E4 



Quadro síntese das etapas do treinamento/desenvolvimento:

ETAPAS DO TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO	
DIAGNÓSTICO	<p>Levantamento das necessidades de treinamento e ou desenvolvimento por meio de pesquisas.</p> <p>Principais ferramentas de LNT/D:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Questionário. 2. Entrevista individual ou coletiva. 3. Observação do desempenho.
DESENHO DO PROGRAMA	<p>Quem deve ser treinado, como treinar, em que treinar, por quem, onde, quando e para que treinar.</p> <p>Apontar os recursos tecnológicos a serem utilizados.</p>
CONDUÇÃO DO PROGRAMA	<p>Competências, conteúdo programático, atividades que facilitarão a aprendizagem, avaliação.</p> <p>Decisão se o treinamento será no local de trabalho ou em sala de aula.</p>
AVALIAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reação. 2. Aprendizagem. 3. Comportamento no cargo. 4. Avaliação do resultado.

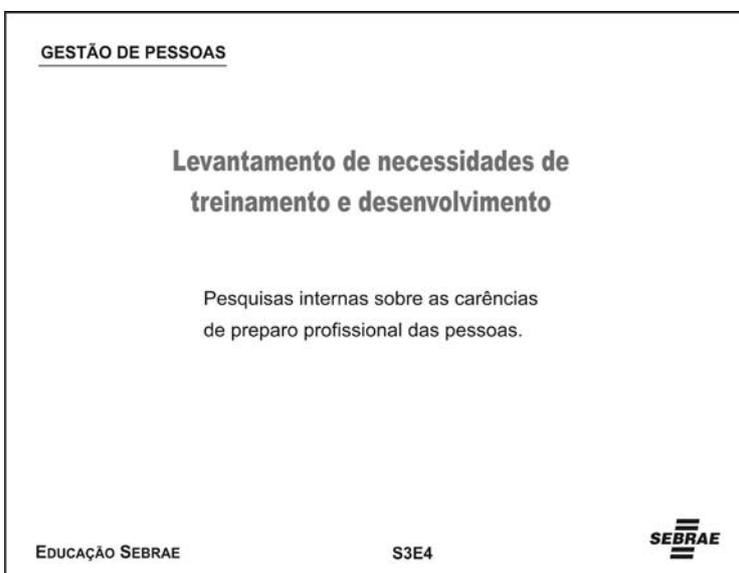
O Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT é efetuado a partir de pesquisas internas sobre as carências de preparo profissional das pessoas - a diferença entre o que a pessoa deveria saber e fazer e o que realmente faz, indicando as potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas.

O Planejamento das atividades de treinamento com base no diagnóstico feito pelo LNT & D visa proporcionar, com a máxima eficácia possível, o planejamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos educacionais pretendidos: competências, conteúdo programático, atividades que facilitarão a aprendizagem, avaliação.

O planejamento do treinamento envolve a definição de uma série de dados, tais como: identificação, objetivos, justificativa, população-alvo, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos, custos e apoio administrativo.

Avaliação de treinamento:

- **Avaliação de reação:** para verificar a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade etc. Esta avaliação pode ser aplicada ao final de cada sessão ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou formulários próprios.
- **Avaliação da aprendizagem:** verificação do que foi aprendido pelo participante. Note-se que o aprendizado não envolve apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também o aprimoramento de habilidades e o desenvolvimento de atitudes. Pode-se avaliar a aprendizagem durante o treinamento (preferencialmente), ou logo após seu término.
- **Comportamento no cargo:** após a realização do treinamento e da volta do participante às suas atividades profissionais, verifica-se o quanto a pessoa mudou em relação ao seu desempenho.
- **Avaliação do resultado:** tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização.



GESTÃO DE PESSOAS

Ferramentas de LNT & D

1. Questionário
2. Entrevista individual ou coletiva
3. Observação do desempenho.

EDUCAÇÃO SEBRAE

S4E4



ATIVIDADE 4 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você irá participar de uma atividade de encerramento e avaliação do Encontro.

ENCONTRO 5 - RETENÇÃO DE TALENTOS

O propósito deste quinto Encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competências para:

- Conhecer os principais fatores que facilitam a Retenção de Talentos na empresa.
- Predispor-se a criar um ambiente organizacional que atraia e mantenha talentos na empresa.
- Tomar consciência da influência gerencial no clima organizacional.
- Refletir sobre a conduta ética em Gestão de Pessoas.
- Relacionar ações possíveis de serem implementadas para a Retenção de Talentos na empresa.

CARGA HORÁRIA:

3 horas

ROTEIRO DE ATIVIDADES

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 5

Exposição oral para revisão do conteúdo do Encontro 4 e apresentação do Encontro 5.

ATIVIDADE 1: RELAÇÃO ENTRE PRODUTIVIDADE, DESEMPENHO, QUALIDADE DE VIDA E RETENÇÃO DE PESSOAL

Leitura de texto e exposição oral para conhecer os principais fatores que facilitam a retenção de talentos na empresa.

ATIVIDADE 2: INFLUÊNCIA GERENCIAL NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Leitura de texto e exposição oral para perceber a influência gerencial no clima organizacional e a necessidade de criação de um ambiente organizacional que atraia e mantenha talentos na empresa.

ATIVIDADE 3: CONDUTA ÉTICA EM GESTÃO DE PESSOAS

Exposição oral e exercício em grupo para refletir sobre a conduta ética em Gestão de Pessoas.

ATIVIDADE 4: A EMPRESA QUE DESEJO

Exercício individual para relacionar ações possíveis de serem implementadas para a retenção de talentos na empresa.

ATIVIDADE 5: ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você participará de uma atividade de encerramento e avaliação.

ATIVIDADE DE APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO 5

Você participará de uma atividade para relatar o que ficou de mais importante em relação ao Encontro 4 e conhecerá as competências a serem desenvolvidas no Encontro 5.

ATIVIDADE 1 – RELAÇÃO ENTRE PRODUTIVIDADE, DESEMPENHO, QUALIDADE DE VIDA E RETENÇÃO DE PESSOAL

Você participará de uma atividade para conhecer os principais fatores que facilitam a retenção de talentos na empresa.

Texto 1 - “A Notícia”

Rio de Janeiro Ano III, Nº 20

Programa de Qualidade de Vida na Empresa

A empresa se torna mais produtiva e lucrativa, na medida em que melhores condições de qualidade de vida oferecem aos seus funcionários, familiares e dirigentes. Atualmente, há uma preocupação em alcançar níveis mínimos de riscos de enfermidades entre seus integrantes, pois os estresses químicos, físicos e infecciosos constituem elementos cada vez mais presentes na vida do homem contemporâneo, associado ao estresse psicológico e que podem se agravar quando as pessoas são submetidas a ambientes não saudáveis.

Esta é a proposta do Instituto para a Qualidade de Vida que investe em Programas de Capacitação, como palestra, *workshops*, cursos.
(*Jornal do Comercio on-line*)

Segurança e Saúde no Trabalho

Milhares ou milhões? Infelizmente, as estatísticas oficiais ainda não quantificam, adequadamente, a ocorrência anual de acidentes do trabalho no Brasil. Segundo as últimas estatísticas da Previdência Social, os acidentes com lesão foram da ordem de 400 mil no período de um ano, sendo que aproximadamente 400 desses acidentes, resultaram na morte do trabalhador.

Desde aqueles que ocorrem sem lesão ou danos visíveis, até os fatais. Os acidentes no trabalho são objetos de estudo de um setor que, entre outras denominações, intitula-se de Segurança e Saúde no Trabalho (SST).

O gerenciamento dos riscos associado ao trabalho é fundamental para a prevenção de acidentes. Os conceitos básicos de segurança e saúde, devem estar incorporados em todas as etapas do processo produtivo. Isto garante a continuidade e o resultado, pois acidentes geram horas e dias perdidos.

Revista Exame

As Pequenas Notáveis Estimulando a Retenção de Pessoal

Microempresas e pequenas empresas seguem modelos das tradicionais empresas, no que se refere à retenção de pessoal. Como atitudes, resolveram incorporar o “café da manhã”, para estimular o horário de entrada na empresa.

Quem chegar até 15 minutos antes poderá usufruir do café da manhã. É uma forma também de estimular e motivar o colaborador...

Jornal Gazeta Mercantil

Excesso de Peso Pode Prejudicar a Produtividade?

Sim, dizem os especialistas. Funcionários com peso acima do limite podem pesar a mais não só na balança, mas também na empresa. Por conta disto, o vigilante do peso, desenvolveu um programa de reeducação alimentar, voltado para as empresas.

O Globo *on-line*

Ecologia Pessoal e Organizacional

À medida que o mundo avança em complexidade, somos diretamente atingidos na nossa maneira de perceber a nós mesmos e o mundo à nossa volta. Aqueles que querem levar suas empresas com sucesso, devem inteirar-se dessas abordagens, como também aprender a implementá-las. Dos antigos conceitos em rotinas defensivas de controle e de imposições, nasce agora o gerenciamento norteado por valores, tais como: comunicação eficiente, cooperação, autonomia, flexibilidade, negociação e simplicidade.

Jornal: Folha de São Paulo

Texto 2 - “Medicina e Segurança do Trabalho”

“Um exército vitorioso, consegue suas vitórias, antes de iniciar as batalhas.”

Sun Tzu

A saúde e a segurança dos funcionários, constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. Medicina e Segurança do Trabalho, são duas atividades intimamente relacionadas, que procuram garantir condições pessoais e materiais de trabalho, capazes de manter certo nível de saúde dos colaboradores. Segundo o conceito emitido pela OMS – Organização Mundial de Saúde: “*Saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social*”.

Medicina do Trabalho, refere-se a um conjunto de normas e procedimentos, que visa à proteção da integridade física e mental do profissional, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e do ambiente físico onde são executadas.

Higiene do Trabalho, está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais, a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.

Exemplificando:

Empresa: Lavanderia (*Dry- Wash*)

Cargo: Passadeira

Há uma preferência por pessoas surdas, pois o barulho no ambiente em função dos equipamentos é grande. Nesse caso, recomenda-se optar por profissionais que tenham deficiência auditiva, ampliando-se, assim, a oportunidade profissional para o deficiente auditivo. Pesquisas atuais demonstram a relação existente entre o ambiente de trabalho e o desempenho (produtividade) do colaborador. Para que o ambiente de trabalho, seja um fator preponderante na qualidade do desempenho desse colaborador, diversos fatores devem ser observados: clima organizacional, relacionamento da equipe, relacionamento com as chefias, satisfação pessoal e profissional, ambiente físico etc.

Por exemplo, instalações físicas:

- Bebedouro
- Banheiro
- Local para refeição
- Estufa / forno de microondas (para aquecer marmitas)
- Limpeza do ambiente
- Equipamento
- Ventilação, etc.

Segurança do Trabalho, refere-se ao conjunto de medidas técnicas, legais, educacionais, médicas e psicológicas, utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas, da implantação de práticas preventivas.

Exemplificando:

1 - Empresa: Posto de Gasolina

Treinar e educar os colaboradores a não fumarem, pois o risco de incêndio é grande.

Investir em placas de sinalização, que reforçam a ação educadora aos colaboradores e aos clientes. Cumprir Normas de Segurança.

2 - Empresa: Prestadora de Serviço de Inseticidas

É responsabilidade da empresa, treinar os colaboradores para a utilização segura dos produtos tóxicos e para a utilização do EPI – Equipamento de Proteção Individual. Preserva-se a saúde do colaborador e, conseqüentemente, mantendo-o no seu bom desempenho, evitam-se problemas trabalhistas.

Texto 3 - “As Implicações Sociais e a Retenção de Pessoal”

“Transportai um punhado de terra todos os dias e fareis uma montanha.”

Confúncio

O vínculo estreito entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes, cria uma relação de co-responsabilidade entre as empresas e os colaboradores. Em razão disso, o nível de satisfação dos clientes internos é importante indicador dos esforços da empresa, para melhorar a satisfação dos clientes externos e o desempenho operacional. Fatores orientados para segurança, saúde, bem-estar físico e moral dos clientes internos, devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa. Ouvir a voz do cliente interno é, portanto, o primeiro passo a ser dado antes de satisfazer outras expectativas.

Atualmente, investir na saúde física e mental dos colaboradores é uma tendência crescente, em empresas de diferentes portes. Há empresas, que criaram grupos de canto e dança, campeonatos esportivos, há ainda as que montaram academias, aplicação de *shiatsu* e relaxamento.

A promoção de festas de natal, junina, o famoso torneio de futebol, são atividades em que é possível envolver as famílias dos colaboradores, “família comprometida, colaborador produtivo”. O princípio é sempre o mesmo: colaborador saudável produz mais e melhora o seu moral motivacional. Além desses fatores, as empresas se preocupam hoje em oferecer outros benefícios, como: planos de saúde, vale-refeição, cesta básica etc.

Caberá a empresa estar sempre atenta ao seu maior bem que é seu capital humano. Considerando essa premissa, sua longevidade se fará presente.

ATIVIDADE 2 – INFLUÊNCIA GERENCIAL NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Você fará uma leitura de texto e assistirá uma explicação do educador, para tomar consciência da influência do gestor, no clima organizacional e da necessidade de criar um ambiente organizacional, que atraia e mantenha talentos.

Texto – “Influência Gerencial no Clima Organizacional”

Introdução

Em pesquisas de clima organizacional que vem sendo realizadas, nas quais são considerados vários fatores que determinam a satisfação das pessoas no trabalho, observa-se que o impacto das ações dos líderes, exerce importância significativa sobre todos os outros aspectos. Tal constatação só vem fortalecer a vasta literatura sobre liderança, independente da abordagem. Assim como a importância vital, colocada pelas grandes corporações, na atração, formação e desenvolvimento de talentos diferenciados para posições de liderança.

Qual a importância e como tem sido tratada a satisfação no trabalho dentro do cenário atual das empresas brasileiras? Até que ponto os líderes influenciam a satisfação dos empregados no trabalho, de maneira produtiva?

Uma vez que dedicamos um terço de nossa vida útil ao trabalho, sentir satisfação durante todo esse tempo, faz muita diferença. No entanto, esta satisfação, não pode ser sinônimo de arrogância. Ela deve ser uma combinação entre realização profissional pelos desafios crescentes e o prazer que encontramos na convivência com as pessoas, no ambiente de trabalho. Esta satisfação é produtiva e nada tem a ver com o estado de conforto continuado, ou com o *Status quo*, que é a acomodação e torna-se um risco frente à velocidade das mudanças e à competição instalada em qualquer área de negócio. Somente uma liderança inteligente pode “quebrar” este processo, criando tensão construtiva suficiente para ao mesmo tempo, motivar as pessoas e colocar a organização na direção das mudanças necessárias.

Criar esta tensão construtiva, estabelecendo uma agenda de desafios realista e uma visão clara, de onde é necessário chegar, é o principal papel da liderança nos dias de hoje. Esta é a essência do alinhamento de qualquer organização, da qual faz parte um grande

esforço de *empowerment*, para aproveitar o potencial das pessoas no nível ótimo, fazendo com que cada uma se perceba como peça fundamental e significativa, para o alcance dos resultados da equipe e da empresa como um todo.

Pessoas como vantagem competitiva:

Até pouco tempo atrás, a maioria das organizações conseguia garantir seu negócio, com base em sua capacidade estratégica, financeira e tecnológica. Desde que a concorrência fosse estável e a mudança moderada, essa abordagem estava adequada.

Mas, à medida que o mundo passou a mudar tão rapidamente, com a tecnologia facilitando, aproximando e padronizando cada vez mais, as barreiras comerciais caindo e a globalização instalando-se e aumentando a concorrência por mercados, estas capacidades empresariais tradicionais, mostraram-se insuficientes para garantir até mesmo, a sobrevivência de empresas. Pois estavam razoavelmente disponíveis, podendo ser copiadas, desenvolvidas ou mesmo adquiridas.

Hoje, para alavancar a força competitiva de uma organização, é preciso obter mais, com menos recursos alocados. Sobretudo, é preciso ter grande capacidade de resposta, agilidade e flexibilidade, através da competência em gerenciar pessoas, em direção à vantagem competitiva. Capacitando o negócio para a contínua adaptação às necessidades mutantes dos clientes.

Esta Capacidade Organizacional, está alicerçada na habilidade de entender e atender as necessidades dos clientes, mais rapidamente que os competidores. A desenvolver relações mais próximas e duradouras com eles e a oferecer serviços de qualidade. Desta maneira, fica mais evidente e mais fácil de ser percebido, o real valor dos produtos e serviços.

Este diferencial é muito mais difícil de ser copiado. Não é suficiente, somente mudar métodos de fabricação, desenvolver produtos e comprar novas tecnologias. É preciso mudar a maneira de pensar e agir das pessoas e isto é muito mais complexo e amplo.

Por isso, na nova economia e na era da informação, o capital humano das organizações, é o grande diferencial entre as empresas de sucesso e as empresas de sobrevivência.

Com base neste conceito, os bons resultados são alcançados não só pela existência e condução integrada das capacidades empresariais, mas fundamentalmente, pelo “querer fazer” das pessoas, que se manifesta de forma mais produtiva, quando há uma tensão construtiva entre a insatisfação com o *status quo* e a realização pessoal oriunda do desafio e da relevância da tarefa.

Portanto, o diferencial competitivo, nos dias hoje, reside fortemente sobre a “**Capacidade Organizacional**” - pessoas, valores, cultura, de cada empresa. É importante considerar que a cultura organizacional é a base, onde se apóia o clima organizacional, que é o ambiente psicológico que sustenta a capacidade organizacional, impulso para a vantagem competitiva.

Clima Organizacional

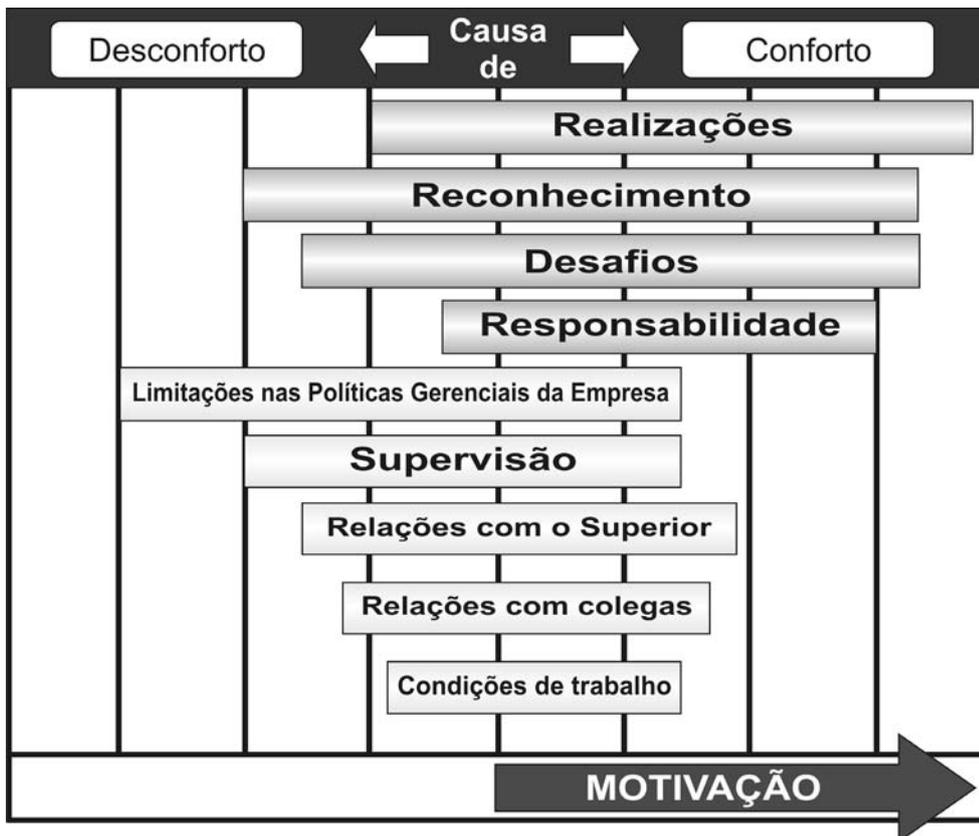
A percepção coletiva que os empregados têm da empresa e a reação a esta percepção, em função da experimentação prática prolongada de sua política, de seu modelo de gestão e de seu estilo de liderança, gera o Clima organizacional, ou Clima interno, ou ainda o “moral”. A palavra Clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência, inclinação.

O clima organizacional decorre basicamente do estado motivacional de cada pessoa, que por sua vez é influenciada pelo Clima existente no ambiente e influencia novamente o ambiente coletivo, criando uma retroalimentação e reforçando cada vez mais os elos deste processo. Esta atitude mental resulta em comportamento, sendo nesse sentido, um indicador de maior ou menor satisfação experimentada pelos empregados no trabalho.

O Clima é “construído” ao longo de um período significativo de tempo e, portanto, alterações são também de longa duração. Para mudar o Clima, é preciso mudar a percepção coletiva e para isto é preciso mudar a percepção individual.

Clima Organizacional então, é sinônimo de grau de satisfação, motivação, moral. Este estado psicológico coletivo, representado na Figura 3, a seguir, tem origem basicamente em dois grupos de influência (Herzberg):

- Fatores Higiênicos e Motivacionais.
- Fatores que predominantemente causam desconforto.



Nesta abordagem, o grau de satisfação, vai depender do gerenciamento eficaz desse conjunto de fatores, que precisa ser pro-ativo e atuar sobre aqueles que motivam não esquecendo os que, embora não sendo impulsionadores de satisfação duradoura, causam insatisfação se inexistentes na medida adequada. Cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador da eficácia da liderança.

Os resultados de estudos de pesquisas de Clima, revelam que os aspectos geralmente percebidos como favoráveis e, portanto, geradores de satisfação, são fatores relativos à natureza do trabalho executado, à identificação com a organização, ao relacionamento com colegas, a realização profissional e à qualidade e produtividade.

Por outro lado, como geradores de insatisfação aparecem: a remuneração, a comunicação interna, o desenvolvimento profissional, a justiça de tratamento e o **estilo da liderança**.

Ser líder significa ter seguidores. Não necessariamente subordinados, o que traz de imediato à tona, a questão da visibilidade e do servir de exemplo. Ser líder, não quer dizer posição, privilégio ou título, quer dizer, responsabilidade e resultados. Popularidade, não significa liderança.

Quando se analisa o comportamento do líder, analisa-se seu “estilo de liderança” e o conseqüente impacto nos resultados. O estilo do líder, desperta níveis maiores ou menores de desempenho, satisfação nas pessoas e mudança. O que não significa necessariamente, incompatibilidade com os valores maiores da organização. A eficiência das organizações, depende da existência de liderança em todos os níveis. Desta forma, o líder mais talentoso e inspirador, não consegue obter um time vencedor, se não tiver bons líderes intermediários e com estilos adequados às demandas das equipes.

Conclusão

Competir em um mercado globalizado, criar uma organização onde as pessoas têm prazer em trabalhar e desenvolver uma capacidade para contínua mudança, são aspectos que constituem a agenda da liderança no novo século.

Segundo filho, José. A influência da gerência no clima organizacional. Disponível em: < www.josesecondo.com.br>. Acesso em 27.12.00. Adaptado por Lacy de Oliveira Silva para fins didáticos

ATIVIDADE 3 – CONDUTA ÉTICA EM GESTÃO DE PESSOAS

Você fará um exercício para refletir sobre a conduta ética na Gestão de Pessoas.

Complete a frase:

Ser ético é _____

Aguarde as instruções do educador e utilize o espaço abaixo para as conclusões:

Comportamento ético (ações)	Valor

ATIVIDADE 4 – A EMPRESA QUE DESEJO

Você fará um exercício para relacionar ações possíveis de serem implementadas para a retenção de talentos na empresa.

Fatores que facilitam a retenção de talentos	Ações	Resultados para os empregados	Resultados para a empresa
Salários e benefícios			
Medicina e Segurança no Trabalho			
Qualidade de vida			
Clima Organizacional			
Relacionamento interpessoal			

ATIVIDADE 5 – ENCERRAMENTO DO ENCONTRO

Você irá participar de uma atividade de encerramento e avaliação do Encontro e do curso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. Editora Futura.

ULRICH, David. *Os campeões de recursos humanos*. Editora Futura.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. Editora LTR.

COLLINS, James e LAZIER, William. *Feitas para vencer*. Editora Ediouro.

ALMEIDA, Sérgio. *Gestão de sonhos riscos e oportunidades*. Editora Casa da Qualidade.

BUCKINGHAM, Marcus e COFFMAN, Curt. *Primeiro quebre todas as regras*. Editora Campus.

DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de mudança*. Editora Pioneira.

COLLINS, James e LAZIER, William. *Feitas para vencer*. Editora Business Book.

MILITÃO, Albigenor & Rose. *Jogos, dinâmicas e vivências grupais*. Editora Qualitymark.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. *Jogos de empresa e vivências*. Editora Makron Books.

CHIAVENATO, Idalbero. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus 1999.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BOOG, Gustavo e Magdalena. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Volume 2*. São Paulo: Editora Gente, 2002.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*