

EMPREENDEDORISMO
E GESTÃO

GESTÃO DE PESSOAS

ORGANIZADORA: SANDRA R. H. MARIANO



| SIDINEI ROCHA DE OLIVEIRA

| JOYSI MORAES

| SANDRA R. H. MARIANO

| JEANE LUCENA



Departamento de
Empreendedorismo e Gestão

uff Universidade
Federal
Fluminense

Universidade Federal Fluminense

REITOR

Sidney Luiz de Matos Mello

VICE-REITOR

Antonio Claudio Lucas da Nóbrega

Eduff - Editora da Universidade Federal Fluminense

CONSELHO EDITORIAL

Aníbal Francisco Alves Bragança (presidente)

Antônio Amaral Serra

Carlos Walter Porto-Gonçalves

Charles Freitas Pessanha

Guilherme Pereira das Neves

João Luiz Vieira

Marlice Nazareth Soares de Azevedo

Nanci Gonçalves da Nóbrega

Roberto Kant de Lima

Túlio Batista Franco

DIRETOR

Aníbal Francisco Alves Bragança

EMPREENDEDORISMO
E GESTÃO

GESTÃO DE PESSOAS

ORGANIZADORA: SANDRA R. H. MARIANO



| SIDINEI ROCHA DE OLIVEIRA

| JOYSI MORAES

| SANDRA R. H. MARIANO

| JEANE LUCENA



Departamento de
Empreendedorismo e Gestão



Universidade
Federal
Fluminense

Copyright © 2017 Sandra Mariano

Copyright © 2017 Eduff - Editora da Universidade Federal Fluminense

Coleção Empreendedorismo e Gestão

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem autorização expressa da editora

Direitos desta edição cedidos à

Eduff - Editora da Universidade Federal Fluminense

Rua Miguel de Frias, 9, anexo/sobreloja - Icaraí - Niterói - RJ

CEP 24220-008 - Brasil

Tel.: +55 21 2629-5287

www.eduff.uff.br - faleconosco@eduff.uff.br

Sumário

Apresentação da Coleção Empreendedorismo e Gestão

CAPÍTULO 1 - Definição, Papéis, Objetivos e Processos Centrais

OBJETIVOS

GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS (RH)

TODO GESTOR É GESTOR DE PESSOAS

CONCEITO E OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

OS PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

MANTER E INCENTIVAR TALENTOS

RESUMO

COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

NOTAS

SUGESTÕES DE LEITURA

CAPÍTULO 2 - Conhecendo a Si Mesmo: Liderança e Comportamento Empreendedor

OBJETIVOS

EU, GESTOR... DE PESSOAS!

AFINAL, O QUE É LIDERANÇA?

LIDERANÇA E GESTÃO: DUAS FACES DA MESMA MOEDA

ABORDAGENS DA LIDERANÇA

LIDERANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS: TEORIA DO

CAMINHO META

ABORDAGEM DA NOVA LIDERANÇA

COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA

A EFICÁCIA DA LIDERANÇA E DESEMPENHO

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

DA GESTÃO DE SI À GESTÃO DE PESSOAS

TER UM SÓCIO OU NÃO, EIS A QUESTÃO!

RESUMO

COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

NOTAS

SUGESTÕES DE LEITURA

CAPÍTULO 3 - O Processo de Obtenção de Talentos

OBJETIVOS

INTRODUÇÃO

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

RECRUTAMENTO DE PESSOAL

SELEÇÃO

RESUMO

COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

NOTAS

SUGESTÕES DE LEITURA

CAPÍTULO 4 - Remuneração e Retenção de Talentos

OBJETIVOS

INTRODUÇÃO

CONCEITOS INICIAIS

ELABORAÇÃO DO PLANO SALARIAL

RESUMO

COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

NOTAS

SUGESTÕES DE LEITURA

CAPÍTULO 5 - Avaliação de Desempenho

OBJETIVOS

INTRODUÇÃO

MÉTODOS E TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

RESUMO

COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

NOTAS

SUGESTÕES DE LEITURA

CAPÍTULO 6 - Desenvolvimento de Talentos

OBJETIVOS

INTRODUÇÃO

CONCEITOS INICIAIS

TREINAMENTO

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA EQUIPE

ELABORANDO UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE

PESSOAS

RESUMO
COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES
NOTAS
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CAPÍTULO 7 - Coaching e Mentoring

OBJETIVOS
INTRODUÇÃO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E O MODELO 70:20:10
COACHING
COACHING E GESTÃO DE DESEMPENHO
MENTORING
DIFERENCIANDO COACHING E MENTORING
COACHING E MENTORING PARA EMPREENDEDORES:
NECESSIDADES INDIVIDUAIS E DESEMPENHO
RESUMO
COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES
NOTAS
SUGESTÕES DE LEITURA

CAPÍTULO 8 - Higiene, Segurança e Motivação no Trabalho

OBJETIVOS
INTRODUÇÃO
CONCEITOS INICIAIS
LEGISLAÇÃO NO BRASIL
CIPA
ACIDENTE DE TRABALHO
INSPEÇÃO DE SEGURANÇA
MOTIVAÇÃO
RESUMO
COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES
NOTAS
LEITURA SUGERIDA

Créditos

Apresentação da Coleção Empreendedorismo e Gestão

Desde 2008, professores do Departamento de Empreendedorismo e Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF) produzem conteúdo, na forma de material didático impresso, para os estudantes do curso Sequencial de Complementação de Estudos em Empreendedorismo e Inovação, com o apoio da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e da Coordenação de Educação a Distância (CEAD) da UFF. Esta experiência os capacitou a escrever livros como quem dialoga com seus estudantes por meio de uma abordagem significativa.

A Coleção Empreendedorismo e Gestão, editada pela Editora da UFF (EdUFF), é resultado da competência acumulada na elaboração de material instrucional e que vem sendo aperfeiçoada. Os docentes da UFF se uniram a docentes de outras universidades, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), para levar sua experiência teórica, fruto de intensa pesquisa acadêmica, e prática, fruto da vivência no mercado corporativo, a estudantes de toda comunidade de língua portuguesa. Ao aceitar o desafio de editar esta Coleção de e-books, a EdUFF também inova em suas práticas editoriais.

Em cada capítulo, os autores buscam conversar com os estudantes sobre o tema abordado. Esse diálogo, escrito de forma coloquial, aproxima a teoria da prática e contempla exemplos empresariais brasileiros e internacionais para que os leitores percebam as questões tratadas de forma próxima à sua realidade.

Os primeiros quatro volumes que ora apresentamos tratam de temas relevantes para as organizações e são disciplinas obrigatórias nos cursos de Bacharelado em Administração e nas Graduações Tecnológicas em Processos Gerenciais, Gestão Pública, Gestão de Logística, entre outras. O primeiro volume traz o tema Ética e Responsabilidade Social, discutindo questões e desafios contemporâneos vivenciados, - cotidianamente, - pelos tomadores de decisão. A professora Esther Hermes Lück, da UFF, doutora em Políticas Públicas e Formação Humana, lidera a equipe de autores deste livro. O volume que trata de Estratégia e Marketing contempla os

conteúdos clássicos da área, abordando o marketing digital e suas estratégias, tendo como autora Daniela Abrantes Ferreira, - Doutora em Administração pela UFRJ, onde é professora associada. Da mesma forma, o livro de Gestão de Pessoas, coordenado pelo professor Sidinei Rocha de Oliveira, professor da UFRGS, um dos mais conceituados pesquisadores na área de recursos humanos e, - também, - *coach* empresarial. O livro foi construído a partir de situações reais e perpassa os processos clássicos de captar, manter e desenvolver talentos, além de tratar de aspectos relacionados à liderança e ao *coaching*. No livro Introdução à Finanças para Empreendedores, a equipe do professor Robson Moreira Cunha buscou traduzir um conteúdo, normalmente, considerado mais árido, - de forma simples e útil para o estudante que sonha em empreender.

Sandra Regina Holanda Mariano
Organizadora da Coleção Empreendedorismo e Gestão
Chefe do Departamento de Empreendedorismo e Gestão da Universidade
Federal Fluminense (UFF)

CAPÍTULO

1

**DEFINIÇÃO,
PAPÉIS, OBJETIVOS
E PROCESSOS
CENTRAIS**



OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1. Conceituar gestão de pessoas destacando sua relação com as demais áreas da organização.**
- 2. Descrever os principais papéis da gestão de pessoas: legal, técnico e estratégico.**
- 3. Apresentar os processos centrais de gestão de pessoas numa perspectiva estratégica.**
- 4. Reconhecer o papel do gestor como gestor de pessoas.**

— Estou aqui porque acho que preciso entender um pouco mais desse negócio de gestão de pessoas — era a primeira frase de Marcelo, talentoso engenheiro que lidera uma equipe de cinco técnicos, no primeiro dia da disciplina de gestão de pessoas em um curso de MBA na cidade do Rio de Janeiro.

— Marcelo, o que o fez chegar a essa conclusão? Que dificuldade você está tendo? — pergunta o professor.

— Atualmente, trabalho em uma empresa no segmento de petróleo, além de ter minha própria empresa. Nessas duas realidades, sempre achei gestão de pessoas um assunto um tanto nebuloso.

— Como assim, nebuloso? — pergunta o professor, curioso com o sincero depoimento.

— Ora, professor, sou engenheiro. Na minha empresa, atuo como desenvolvedor de apps e sempre fiquei um pouco tenso quando tive que pensar nas pessoas que trabalhariam comigo.

— Ah, então como empreendedor, você teve dificuldades para contratar pessoas?

— Sim, também tive essa dificuldade, precisava de alguém para me ajudar na questão financeira. Isso porque eu tinha a ideia, sabia fazer o produto, entendi que havia uma oportunidade no mercado, mas não tinha dinheiro suficiente para abrir o negócio. Aí, veio a sugestão de um amigo, que dizia que eu precisava de um sócio para esse investimento.

— Então, encontrar o sócio ideal foi um desafio?

— E bota desafio nisso... Como procurar um sócio? Por onde começar? Será que era a melhor decisão? Que características essa pessoa precisava ter? Como definiríamos as responsabilidades? A remuneração? O lucro? Essas foram algumas das muitas dúvidas que tive. Depois foi quando eu e ele estávamos muito sobrecarregados e não conseguíamos mais atender a todo o trabalho.

— O que decidiram fazer?

— Contratar duas pessoas que trabalhassem com a gente, nossos primeiros funcionários. Eu só não imaginava quantas questões estavam envolvidas nessa decisão, que parecia tão óbvia, tão simples...

— Que questões foram essas?

— Que características, ou melhor, que tipos de competência essas pessoas precisavam ter? Qual deveria ser a remuneração? Quais atividades cada uma precisaria realizar? Eu e meu sócio seríamos os chefes? Como fazer aquelas pessoas acreditarem naquele empreendimento que era nosso?

Talvez você já tenha ouvido um diálogo como esse, não é mesmo? Esses são elementos reais e bastante comuns na vida de um gestor em uma organização ou de um empreendedor que está pensando em abrir um negócio. Em meio a todas as suas atribuições, Marcelo se viu com dificuldades em conduzir o seu negócio, tendo como principal causa a gestão das pessoas.

Ainda que esse tema tenha despertado crescente interesse entre os empreendedores e gestores de maneira geral, uma pesquisa promovida pela **ABRH** indicou a baixa preocupação de pequenas e médias empresas com o tema gestão de pessoas. Assim, há um caminho considerável a ser percorrido em direção ao verdadeiro reconhecimento das pessoas como fator de diferenciação para uma organização.

ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos

Este livro certamente irá ajudá-lo a planejar e refletir sobre todas as questões com que precisará entrar em contato ao fazer a gestão de uma equipe. A essa altura você deve estar se perguntando: qual é o primeiro passo? Eu diria que é reconhecer os funcionários que trabalham com você como um fator de diferenciação competitiva. Afinal, são eles que fazem o elo entre o que a sua organização entrega e as outras pessoas.

► **GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS (RH)**

“Passe lá no RH!” — essa frase, repetida por gestores que assim orientam os seus funcionários, ainda é uma realidade em algumas empresas. Para alguns gestores, isso se deve ao desconhecimento ou à falta de habilidade na condução de temas sensíveis relacionados à gestão de suas equipes.

Para entender o contexto é necessário compreender que essa prática é uma herança histórica da transformação da área de RH. Até meados da década de 1950, essa área resumia-se à administração de pessoal; portanto responsável por todas as atividades burocráticas que envolvem as pessoas: admissão, demissão, controle de assiduidade, pagamentos etc.

A partir da década de 1950, e com o avanço para a era da informação, as pessoas que fazem parte de uma organização passaram a ser consideradas um ativo de valor, igualando-se a outros recursos de uma organização. É nesse cenário que a área de RH assume uma função cada vez mais estratégica de apoio ao negócio. E, para isso, surgem as especializações na área de RH, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e demais subáreas, como será apresentado neste capítulo.

Você agora pode concluir que a área de recursos humanos é a responsável por planejar e implementar a estratégia de gestão das pessoas em qualquer organização. Certo? Errado! Lembra-se que a frase “Passe lá no RH” está em extinção? Pois é, a área de RH foi, por algum tempo, responsável por planejar e implementar suas ações, o que fazia com que fosse uma espécie de mediadora entre os gestores e os seus funcionários. Essa mediação acabava por afastar as duas partes — o gestor e o funcionário —, não alcançando o alinhamento desejado entre eles, o que culminava em resultados pouco satisfatórios.

▶ **TODO GESTOR É GESTOR DE PESSOAS**

A evolução estratégica da área de RH possibilitou o envolvimento e o desenvolvimento das habilidades dos gestores para a realização da gestão da equipe de forma competente. Você deve estar se perguntando: na prática, o que isso significa? Esse fato mudou o rumo da gestão empresarial, principalmente no que se refere à atribuição da responsabilidade de gestores, empreendedores ou qualquer profissional que deseja alcançar uma posição desse tipo no futuro.

O pequeno empreendedor, o gestor de uma grande empresa, o gestor de uma área específica em uma organização, todos têm essa característica em comum. Além de fazerem a gestão de uma área ou de um negócio, são gestores de pessoas. Independentemente de qual resultado desejam atingir, gerir pessoas engajando-as em direção a um objetivo está no escopo de suas funções. O atual desafio da área de RH é apoiar os gestores nessa desafiadora e virtuosa função.

Leia o que pensa o empreendedor Edson Bueno, que criou a Amil e permanece presidindo a empresa mesmo depois de transferir o seu controle acionário para a americana UnitedHealth, em outubro de 2012.

Edson Bueno, da Amil, e sua visão do líder como gestor de pessoas¹

Em entrevista ao portal www.rh.com.br, o fundador da Amil, Edson Bueno, afirma que sua filosofia é “buscar mais do que chefes. Nós procuramos líderes inspiradores, que atuem como verdadeiros gestores de RH. Hoje, o mercado busca um líder que esteja mais voltado às pessoas, do que voltado ao nível técnico. O mercado procura aquele líder que faça a diferença e consiga motivar sua equipe, em que o processo sempre esteja alinhado com as estratégias do negócio, e considero o primeiro executivo de treinamento do Grupo Amil. Na nossa empresa, nunca houve corte para treinamentos. Nossa política diz que, quanto maior a crise e as dificuldades, mais investimentos devem ser feitos na área de treinamentos. Primeiro devem crescer as pessoas, para que a empresa cresça em seguida”.

Entendeu, não é? Neste capítulo, vamos trabalhar os diferentes papéis que envolvem a gestão de pessoas, seus principais objetivos, e destacar a importância de um desenvolvimento integrado entre os processos construídos pelo setor responsável pela gestão de pessoas em uma organização e as práticas de cada gestor das demais áreas.

Você pode estar se perguntando se uma empresa, quando nasce, já tem em sua estrutura uma área de gestão de pessoas. A resposta é não. Quando as empresas são criadas, normalmente é o empreendedor quem exerce o papel de gestor de pessoas. Veja o que diz Ralph Arcanjo Chelotti, presidente da ABRH:

“Mais de 90% das empresas no Brasil são pequenas e médias, e de administração familiar, que costumam ter metodologias de gestão de pessoas diretamente associadas aos modos como os donos das empresas enxergam essa questão.”

Para o Sebrae, os pequenos negócios podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar nº 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Resumidamente, os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira:

- ♦ **Microempreendedor individual:** faturamento anual de até R\$ 60 mil.
- ♦ **Microempresa:** faturamento anual de até R\$ 360 mil.
- ♦ **Empresa de pequeno porte:** faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.
- ♦ **Pequeno produtor rural:** propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.

Estudo realizado pela FGV-Projetos mostrou que, em 2011, os pequenos negócios na economia brasileira representavam:

- ♦ 27% do PIB.
- ♦ 52% dos empregos com carteira assinada.
- ♦ 40% dos salários pagos.
- ♦ 8,9 milhões de pequenas e microempresas.

A criação de uma área de gestão de pessoas está diretamente relacionada ao crescimento da empresa. Do aumento do número de colaboradores surge a necessidade de maior padronização das rotinas de seleção, treinamento, operacionalização da folha de pagamento e outras atividades que são executadas pela área de gestão de pessoas.

Agora vamos detalhar as atividades relacionadas a esse processo de gestão e mostrar como uma área voltada para a gestão de pessoas pode ser estruturada.

► CONCEITO E OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas (GP) é uma função gerencial que busca integrar os indivíduos que participam da organização, promovendo cooperação direcionada para o alcance dos objetivos empresariais e a satisfação de suas expectativas pessoais.

Essa área é responsável pela manutenção de uma organização produtiva e eficiente por meio da mobilização dos indivíduos que integram sua força de trabalho.



Embora, em geral, reconhecida apenas no setor que formalmente representa os processos de gestão voltados para pessoal, a GP deve estar presente em todos os níveis e áreas da organização. A GP é tanto uma função de apoio quanto uma atividade de linha. Isso quer dizer que a gestão de pessoas é um processo que envolve tanto as pessoas que trabalham diretamente com as funções de recursos humanos (RH), mais conhecidas como processamento da folha de pagamento, por exemplo, quanto as atividades cotidianas de gerenciamento direto de cada equipe de trabalho realizado por cada um dos gestores da organização.

GP como apoio

Trata-se de área de apoio, pois não representa o negócio central da empresa, mas trabalha com processos voltados para o planejamento, a contratação e a manutenção dos indivíduos com perfil necessário para que a organização alcance os seus objetivos. Está formalmente representada pelo setor de pessoal, recursos humanos ou gestão de pessoas, diferentes nomenclaturas que são utilizadas nas empresas. Esse setor é responsável por alinhar os processos de gerenciamento de pessoal aos objetivos da organização, sua estratégia principal.

Para tanto, a área de GP desenvolve planos e políticas para os diferentes grupos profissionais que participam da organização (funcionários, estagiários, pessoal terceirizado etc.), acompanha a execução desses planos e oferece suporte aos gestores dos demais setores no acompanhamento de seus subordinados. Ela auxilia nos processos de seleção e avaliação de desempenho, nas negociações salariais e na construção conjunta de um plano de desenvolvimento profissional para as pessoas que estão no setor.



Essa área é responsável por identificar as necessidades futuras de pessoal da organização; apresentar a organização aos novatos e ajudá-los a se integrarem mais tranquilamente; realizar capacitações, possibilitando que o

funcionário mantenha e/ou melhore o seu desempenho; avaliar como estão sendo alcançados os objetivos estabelecidos pelos gestores e subordinados; propor melhorias; gerenciar as mudanças; desenvolver capital humano; estabelecer plano de prevenção e de correção de eventuais riscos no ambiente de trabalho; fazer pesquisas de avaliação de clima; estimular o desenvolvimento de um clima agradável em toda a organização; propiciar a construção de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades; oferecer condições para a construção de uma carreira na organização.

GP como linha

São aquelas atividades relacionadas ao gerenciamento de equipes de trabalho. *Todo indivíduo dentro de uma organização que tiver um ou mais subordinados é um gestor de pessoas!* A esses gestores cabe a aplicação das estratégias e planos desenvolvidos pelo setor de apoio, ou seja, a execução dos processos que os responsáveis pela área de gestão de pessoas criaram.

O gestor deve conhecer e transmitir as políticas da organização, orientando sobre os processos de treinamento, avaliação de desempenho e carreira. É importante que seja reconhecido como líder de seu grupo, estimulando sua equipe para o alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, deve prover os recursos necessários, direcionar os esforços do grupo e fazer o monitoramento dos resultados e objetivos alcançados.



Todos aqueles que desempenham cargos de gestão assumem a responsabilidade do desenvolvimento da estratégia da organização. São

eles que identificam e desenvolvem talentos, estimulam em seu setor e em toda a empresa a capacidade de adaptação às diferentes condições de trabalho e demonstram aos seus funcionários qual é o seu papel na estratégia da empresa para que se comprometam com a busca dos objetivos organizacionais.

Todo gestor na organização deve agir profissionalmente, orientando-se pelos resultados tangíveis de suas atividades, em vez de ficar satisfeito apenas com a realização de tarefas. Deve analisar constantemente suas atividades e as de seus subordinados, avaliando como agregam valor para o serviço que estão prestando.



Assim, é fundamental que tanto a área específica quanto os gestores individualmente busquem desenvolver suas atividades orientadas para o alcance dos objetivos da organização e para o desenvolvimento de seus subordinados. Dessa forma, a organização cresce de modo integrado, oferecendo um serviço de qualidade.



Figura 1.1 Plano de treinamento para funcionários.

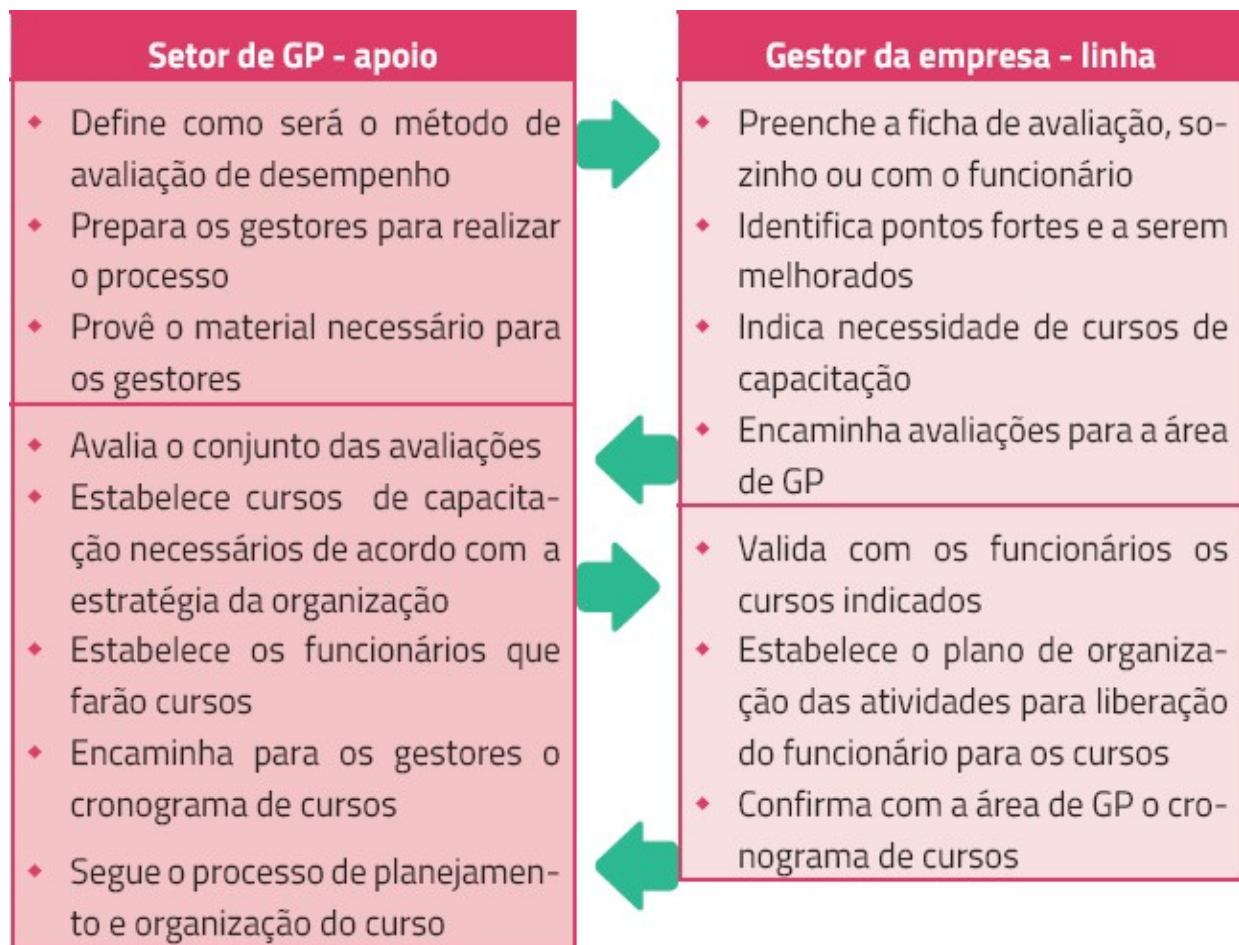


Figura 1.2 Plano de treinamento para funcionários.

Como pode ser observado na Figura 1.2, é fundamental que exista sinergia entre as atividades realizadas pelo setor de gestão de pessoas e os gestores que integram a organização.

A área de GP define os processos, auxilia na execução, analisa resultados e propõe ações para aprimoramento e motivação das pessoas que estão em diferentes áreas da empresa. No entanto, cabe a cada gestor aprender como estão estruturados os processos de gestão de pessoas e utilizá-los como um recurso de desenvolvimento de sua equipe de trabalho.



Tendo em vista a necessidade dessa visão integrada entre atividades de apoio e ações de linha, os objetivos da GP são:

- Auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos, tornando sua missão concreta e estimulando o crescimento dos seus funcionários por meio do acompanhamento dos resultados dos objetivos e metas estabelecidos.
- Deixar claras a estratégia da organização e as políticas de gestão de pessoas para todos os participantes da organização. Por meio do desenvolvimento de um sistema transparente, fica mais fácil para os funcionários reconhecerem como suas ações se integram com o todo, identificando sua contribuição para a proposta maior da organização.

- ♦ Fazer com que a competitividade da organização também seja expressa pela seleção e pela alocação dos indivíduos capazes de agregarem os melhores resultados para ela.
- ♦ Manter as pessoas preparadas e estimuladas para desempenhar as atividades para as quais foram selecionadas.
- ♦ Proporcionar um ambiente saudável e estimulante, que permita qualidade de vida e satisfação com o trabalho no período em que o funcionário se encontra na organização.
- ♦ Selecionar e reter os talentos da organização.
- ♦ Zelar pela ética e pelo respeito no ambiente organizacional.

Para alcançar esses objetivos, a área de gestão de pessoas desempenha várias funções, que são tanto responsabilidade da área específica que desenvolve os programas da organização quanto dos gestores de cada setor. Essas funções abarcam principalmente a movimentação, a motivação e a compensação das pessoas que integram a organização, e são desempenhadas em diferentes níveis ou dimensões, o que será explorado na seção seguinte.

Atividade 1

Imagine a situação a seguir: uma empresa de serviços de telecomunicações sediada no Rio de Janeiro, com cerca de 50 funcionários, tem entre os seus clientes as três maiores operadoras de telefonia do estado ao qual presta serviços técnicos de instalação de centrais telefônicas, cabos e outros. Após 20 anos de atuação e gozando de elevada reputação entre os seus clientes, a empresa passou a enfrentar problemas financeiros, pois a qualidade e a produtividade dos serviços prestados decaíram consideravelmente, levando a empresa a pagar multas elevadas e a perder clientes. Os sócios contrataram uma consultoria para fazer um diagnóstico sobre os problemas apresentados. O resultado desse trabalho mostrou o seguinte: a) chefes das equipes de campo desmotivados e pouco qualificados para a gestão de pessoas; b) quadro de pessoal operacional sem orientação segura e sem o devido treinamento; c) processos de trabalho desatualizados em relação às exigências do mercado; d) desperdício de matéria-prima, de tempo e de força de trabalho; e) falta de comprometimento do quadro de pessoal com a qualidade; f) negligência e descaso no trato das coisas da empresa.

Análise as possíveis causas dos problemas apresentados e aponte as possíveis relações com a gestão de pessoas.

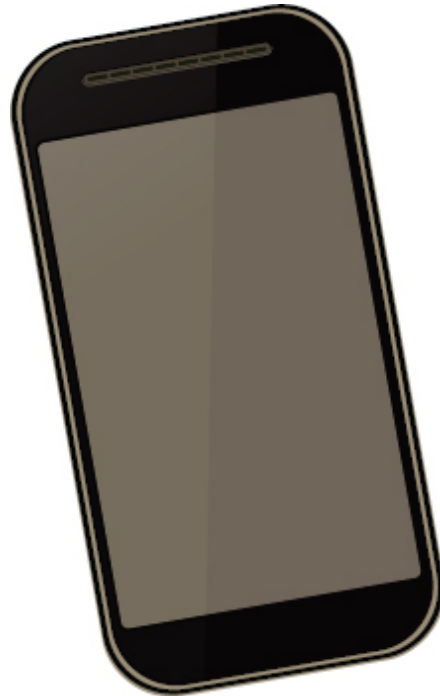
Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Para compreensão mais detalhada da área de GP, é necessário entender que ela articula diferentes dimensões do processo de gestão na organização, envolvendo desde tarefas mais rotineiras e operacionais, como o controle de documentos necessários para contratação e demissão, até aspectos estratégicos que orientam a organização, como o planejamento da necessidade de pessoas e o plano de desenvolvimento de líderes para assumir futuras funções de gestão.

Assim, a área de GP possui três diferentes papéis que atuam paralelamente: estratégico, técnico e legal.

Para melhor entender como esses três níveis funcionam, vamos tomar como exemplo uma empresa da área de tecnologia da informação (TI), que tem como objetivo ampliar sua atuação no mercado por meio do desenvolvimento de aplicativos para *smartphones*.



A área de GP possui três diferentes papéis que atuam paralelamente: **estratégico, técnico e legal.**

Papel estratégico da GP

Possui como orientação central vincular todas as políticas de pessoal aos objetivos organizacionais. Cada processo (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho) precisa estar diretamente ligado ao posicionamento e ao plano estabelecido para a organização como um todo.



Torna-se necessária uma visão de longo prazo e o desenvolvimento de práticas mais sofisticadas de atração, estímulo e manutenção dos trabalhadores na organização. Dependendo do tamanho da organização, se for grande, média ou pequena, o planejamento de longo prazo pode ter alcance de três a dez anos. O objetivo deixa de ser apenas o suprimento de pessoal para a existência e continuidade dos processos, e passa a focar o “como” criar um diferencial competitivo para a organização frente aos seus concorrentes e que seja percebido por todos os envolvidos: clientes, funcionários e acionistas.

Para tanto, é necessário lançar mão de práticas que permitam atrair os trabalhadores com maior potencial, desenvolvê-los orientando-os para o resultado e oferecer estímulos (remuneração e carreira) que os façam seguir trabalhando para o desenvolvimento da organização. Assim, todos os envolvidos no processo de gestão de pessoas (tanto o setor quanto os gestores) precisam ter como foco principal fazer com que *todas as políticas de pessoal estejam relacionadas com os objetivos organizacionais*.

Tomando o exemplo da empresa de TI, qual seria o posicionamento principal da área de gestão de pessoas? Primeiramente, identificar o perfil principal que será responsável pelo crescimento da organização. São os

criadores de *software*, com formação em informática ou alguma área relacionada e que tenham alguma experiência na área?

Ao avaliar a disponibilidade desses profissionais no mercado de trabalho, identifica-se que há carência deles, por ser uma área muito específica e ainda recente. No entanto, sua pesquisa aponta que houve ampliação dos cursos nessa área, e muitos jovens estão em processo de formação, são criativos, inovadores, mas não possuem a experiência necessária para o objetivo de crescimento da empresa. Nesse caso, cabe à empresa adotar uma estratégia de recrutamento de jovens talentos e um plano de desenvolvimento acelerado a fim de que eles adquiram a maturidade e o conhecimento necessários para assumirem as responsabilidades do projeto de expansão.



Assim, a empresa define sua diretriz principal para a gestão do grupo profissional que será o principal responsável pelo seu crescimento. Porém, apenas estabelecer uma diretriz não é suficiente. Agora é necessário pensar nos detalhes desse plano, no papel técnico da área de GP.

Papel técnico da GP

O papel técnico da gestão de pessoas é responsável pela operacionalização dos objetivos estabelecidos no plano estratégico, ou seja,

criar e gerenciar os processos que farão a estratégia acontecer.

Existem dois pontos de partida para a organização da área técnica:

- criação do organograma com a descrição de cargos;
- definição da estrutura de processos e sua articulação.

O organograma é uma fotografia da estrutura da organização que permite identificar como os cargos se relacionam, permitindo que se verifiquem os elos de subordinação e os responsáveis pelo atendimento dos resultados estabelecidos para cada área (Figura 1.3).

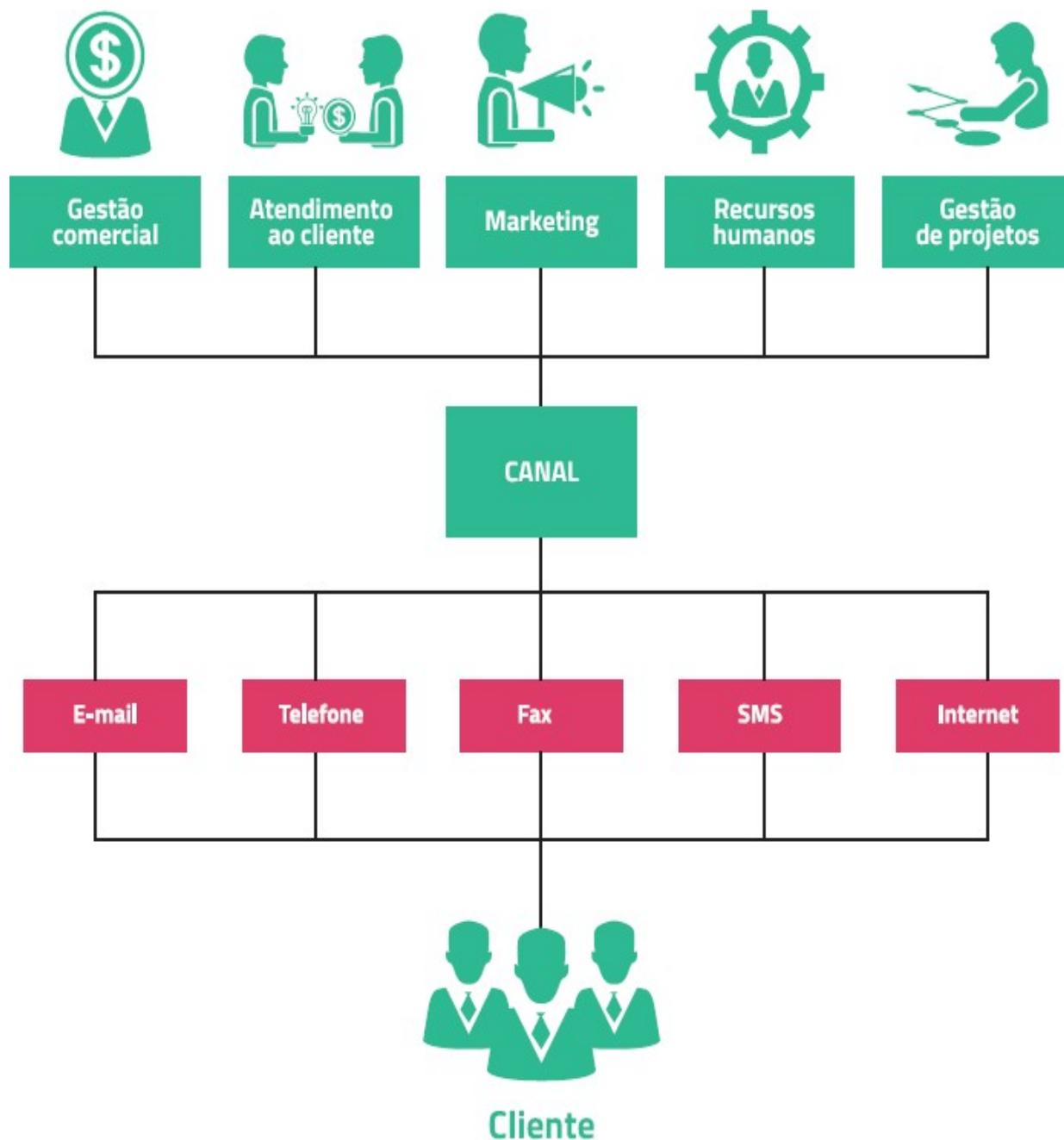


Figura 1.3 Exemplo de organograma.

Por meio da descrição de cargos, são detalhadas as funções e as tarefas de cada cargo na organização e as especificações necessárias (formação, conhecimentos, experiência, características pessoais) para o desempenho das atividades. No mapeamento dos processos organizacionais, estabelece-se uma relação entre a estrutura e o funcionamento das atividades. Lembrem-

se de que a estrutura da organização deve estar alinhada com a estratégia estabelecida.

O pesquisador Alfred Chandler Jr. fez o seguinte questionamento: a estratégia da organização define a sua estrutura organizacional? Sim, a estratégia determina a estrutura. A estratégia de uma organização, portanto, é uma função do ambiente, pois deve ser moldada a partir da interpretação e da projeção das oportunidades e das ameaças externas à organização. Quando uma empresa muda a sua estratégia, a estrutura organizacional existente pode tornar-se ineficaz e é hora de mudá-la.

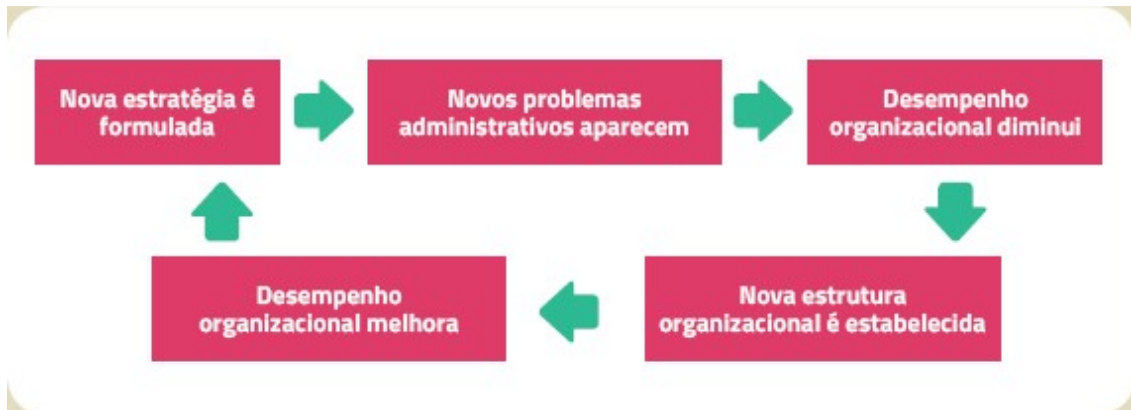


Figura 1.4 A estrutura da organização pode ser mudada pela estratégia da organização.²

As atividades técnicas podem ser consideradas mais burocráticas e operacionais, no entanto são fundamentais para o funcionamento da empresa, pois asseguram a base na qual se concretizarão os objetivos.

Se, no nível estratégico, temos a necessidade de pensar no posicionamento da organização no longo prazo e nos caminhos para alcançá-lo, aqui é preciso pôr em prática as tarefas operacionais necessárias, como o preenchimento dos formulários requeridos e a proposta de melhorias nas atividades desenvolvidas. As atividades técnicas são fundamentais para o funcionamento da empresa, pois asseguram a base em que se concretizarão os objetivos.

Seguindo nosso exemplo da empresa de tecnologia da informação, uma vez estabelecido que a empresa deve buscar recrutar novos talentos, é preciso pôr em prática o primeiro passo que é o recrutamento e a seleção desses jovens. Sendo um grupo que ainda está em formação, um dos caminhos para contato é o acesso direto aos cursos de formação. Assim, é necessário:

1. Definir que funções serão desempenhadas e os conhecimentos para o cargo para o qual o sujeito será selecionado.
2. Definir o modelo de anúncio em que sejam apresentadas as características do cargo e os contatos da empresa.
3. Entrar em contato com os responsáveis pelos cursos ou comunicação de cada instituição que possui cursos interessantes para a organização.
4. Solicitar espaço para divulgação ou definir um contrato de parceria.
5. Identificar a forma de divulgação da instituição: cartaz físico ou digital.
6. Enviar o anúncio no formato de divulgação solicitado.

Essa sequência de ações representa, de modo simplificado, o processo de recrutamento direto utilizado por muitas organizações. Trata-se de uma atividade que será repetida todas as vezes que surgir uma nova vaga na empresa, ou seja, simples e rotineira, mas fundamental para o funcionamento da organização. Caso não receba a atenção devida, a empresa pode desperdiçar recursos, perder oportunidades de firmar parcerias com instituições de ensino, não informar sua necessidade de pessoal para os jovens, que seria o seu objetivo principal, e, dessa forma, comprometer o processo seguinte de seleção de pessoal.

Papel legal da GP

O papel legal da gestão de pessoas tem por objetivo atender os aspectos da legislação trabalhista e os acordos coletivos. No Brasil, o vínculo do trabalhador deve seguir alguma das *formas contratuais previstas em lei*. Cada contrato estabelece uma forma de relação entre trabalhador e empregador, assegurando benefícios obrigatórios, tais como férias, 13º salário, vale-transporte, vale-alimentação, médico do trabalho etc., de acordo com o contrato firmado.

Formas contratuais: Exemplo: contrato por tempo indeterminado, contrato temporário, contrato por tempo determinado, subcontratado, estágio etc



Também são reguladas em lei as horas extras, o banco de horas, o trabalho por turnos e outras formas de flexibilização da jornada de trabalho, cabendo à área de gestão de pessoas o acompanhamento, o controle e a intervenção, caso alguma prática não esteja de acordo com os princípios legais. Ainda como função legal, os gestores de recursos humanos devem estar em contato constante com os sindicatos, acompanhando as reivindicações e negociando acordos que conciliem os interesses da organização e dos funcionários.

No Brasil, a legislação trabalhista está expressa principalmente em dois documentos: a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, e a Constituição Federal de 1988.

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)³

A Consolidação das Leis do Trabalho é a legislação que rege as relações de trabalho: individuais ou coletivas. Seu objetivo é unificar todas as leis trabalhistas praticadas no país. Todos os empregados registrados em carteira são chamados “celetistas”. Além desses profissionais, existem também os que trabalham como pessoa jurídica, os profissionais autônomos e os servidores públicos estatutários.

A CLT foi consequência da criação da Justiça do Trabalho, em 1939. Três anos depois, em janeiro de 1942, o ministro do trabalho Alexandre Marcondes Filho e o presidente Getúlio Vargas começaram a reunir e consolidar as leis da época. O projeto final foi assinado em 1º de maio de 1943.

A legislação trabalhista brasileira prevê:

- ♦ Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador nem entre trabalho intelectual, técnico e manual.
- ♦ Considera-se serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens.
- ♦ São computados na contagem de tempo de serviço, para efeito de indenização e estabilidade, os períodos em que o empregado estiver afastado do trabalho por motivo de acidente do trabalho.
- ♦ A todo trabalho de igual valor corresponderá o mesmo salário, sem distinção de sexo.
- ♦ Não se distingue o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Empregados domésticos, trabalhadores rurais e funcionários públicos da União, dos estados e dos municípios seguem regimentos trabalhistas distintos da Consolidação das Leis do Trabalho, a não ser quando houver menção expressa para que, ao contrário, sejam contratados via CLT.

Constituição Federal⁴

Lei fundamental e suprema do país, a Constituição da República Federativa do Brasil foi promulgada em 5 de outubro de 1988. A Assembleia Constituinte, formada por deputados e senadores eleitos, escreveu e aprovou uma nova Constituição, que também pode ser chamada de Carta Constitucional.

A Constituição de 1988 pode ser considerada o auge de todo o processo de redemocratização brasileiro. Ela é a sétima versão na história da República.

A promulgação da Constituição de 1988 marcou o início da consolidação da democracia, após os anos da ditadura militar. Os brasileiros entraram nos anos 1990 sob o comando do primeiro presidente eleito diretamente pelo povo desde 1961.

Contudo, entre 1995 e 2003, o texto da Carta sofreu mais de trinta emendas. As alterações, grande parte proposta pelo Executivo, incluíram mudanças estruturais na economia, como a mineração e a telefonia, permitindo as privatizações da Telebrás e da Companhia Vale do Rio Doce, por exemplo.

Como se pode observar, a área de GP é responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista na organização. É o setor de pessoas que deve acompanhar todos os trâmites legais, desde a contratação do funcionário até o seu processo de desligamento, com especial atenção para o pagamento dos benefícios a que o funcionário tem direito, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Embora a CLT e a Constituição congreguem a principal parte da legislação trabalhista brasileira, existem outras leis específicas que regulam contratos de terceirização, estágios, trabalho doméstico etc.

Considerando o nosso exemplo, um aspecto importante a se observar é o vínculo contratual inicial dos jovens que ingressarão na empresa. Atualmente, uma forma comum de contratação de jovens é por meio de estágio. Nesse caso, é necessário que se tenha conhecimento da Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que dispõe sobre as obrigações da empresa, da universidade e do estudante no contrato de estágio.

Vale destacar que o estágio não é um contrato de trabalho, mas uma forma de aprendizagem e inserção profissional para os estudantes, e, para as empresas, uma forma de ter um período maior de avaliação e preparo

para os funcionários que farão parte da organização. Ou seja, o estágio pode ser uma etapa inicial do processo de desenvolvimento dos futuros trabalhadores da organização, durante o qual a empresa pode analisar se, além do potencial, o jovem está suficientemente maduro para assumir responsabilidades como funcionário efetivo.



Caso a escolha seja o contrato de trabalho formal, deve-se observar todos os aspectos relacionados aos direitos do trabalhador dispostos na legislação

descrita.

Esses três papéis mostram as diferentes esferas de atuação da área de gestão de pessoas. No entanto, eles devem estar articulados de modo complementar às necessidades da gestão de pessoas. A organização dos aspectos técnicos possibilita melhor estruturação das tarefas e o estabelecimento dos fluxos de processos da área. A abordagem estratégica permite que todas as práticas da área de gestão de pessoas contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela alta gerência. A atenção aos aspectos legais possibilita que a empresa corra menos risco de ações judiciais e de pagamento de multas pelo seu descumprimento.

Esses três papéis integram todas as funções desempenhadas pela área de gestão de pessoas e serão exploradas na próxima seção.

Atividade 2

Talvez você fique imaginando como uma nova empresa deve fazer para estruturar uma área de GP de forma a exercer efetivamente os três papéis que lhe cabem: estratégico, técnico e legal. Será que o mercado oferece serviços que ajudem o empreendedor a exercer esses papéis? Pesquise na internet o que as empresas de terceirização de serviços de recursos humanos oferecem. Apresente uma síntese dos serviços oferecidos e avalie se é possível transferir a uma empresa terceirizada a execução de algum dos papéis centrais.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

— Não entendo! Outro funcionário pediu demissão... E justo o Marcos, que parecia gostar tanto da empresa — reclama o empreendedor com um amigo. — Aqui é um excelente lugar para trabalhar. Nos últimos anos, nosso resultado financeiro tem sido muito bom, nossas campanhas de divulgação de produtos são as melhores dos últimos tempos, o sistema de qualidade tem sido uma referência no setor... Por que eles não ficam?

— Carlos — responde o amigo —, o que você tem feito para que eles permaneçam na organização?

— O que é necessário... Pago em dia, mostro que a empresa está crescendo, que estamos cada vez melhores no mercado.

— E na parte de gestão de pessoas, o que tem feito?

— Gestão de pessoas? Para isso eu tenho aquela consultoria contratada que seleciona as pessoas e, quando vejo que o pessoal anda desmotivado, contrato um curso desses bem caro que as empresas de primeira linha contratam. Todo mundo fica feliz.

— Será que fica? Você não acha arriscado deixar alguém de fora escolher as pessoas que vão trabalhar na sua empresa? Será que os seus funcionários querem um curso caro? Será que eles não precisam de treinamento para realizar as atividades? Será que eles não querem uma perspectiva de longo prazo na organização?

— Ah! As pessoas não se preocupam com tudo isso, só querem dinheiro, e sei que estou pagando bem.

— Sabe? Já perguntou para eles o que pensam sobre o sistema de remuneração? Já fez uma pesquisa salarial com as empresas do setor para saber quais as melhores práticas de remuneração?

— Isso eu não sei, mas não creio que seja razão para deixarem a empresa.

— Aí é que você se engana. As pessoas, assim como a estrutura e os processos, são os pilares da organização, todos três precisam de acompanhamento de gestão. Gestão de pessoas. Como a parte de gestão de pessoas relaciona-se com a estratégia que você tem para os próximos anos?

— Bem... Ainda não tinha pensado nisso.

— Esse talvez seja o grande problema da organização, a razão pela qual os funcionários têm pedido demissão com tanta frequência, apesar dos bons resultados e do crescimento da empresa.



O diálogo apresentado é fictício, mas expressa um problema real e bastante comum nas organizações: a negligência com a gestão de pessoas.

Muitos empreendedores ainda não despertaram para a importância de estabelecer as diretrizes e acompanhar as pessoas, desde a seleção daqueles que farão parte da organização até a avaliação sistemática dos empregados, de forma a identificar as lacunas de conhecimento que comprometem a boa realização do trabalho e que são os parâmetros que devem orientar os processos de treinamento.

Quando a empresa cresce, ela precisa também sinalizar para as pessoas quais as perspectivas de crescimento em sua carreira profissional. É claro que, para isso, a empresa precisa que os processos de gestão das pessoas sejam eficazes.

► OS PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para alcançar seus objetivos, a área de gestão de pessoas está organizada em três processos principais: obter, desenvolver e manter talentos na

organização. A seguir vamos detalhar um pouco como esses processos ocorrem e se relacionam.

Principais processos de gestão de pessoas: obter, desenvolver e manter talentos na organização.

Obtenção de talentos

Esse processo tem como objetivo principal atrair do mercado externo de trabalho pessoas capacitadas ou com potencial para atender à necessidade de pessoas, atual ou futura, da organização. Para tanto, estrutura-se nos seguintes subprocessos.

» Planejamento de recursos humanos

A partir do plano estratégico da organização, busca-se identificar as necessidades futuras de pessoal da organização. O planejamento das pessoas necessárias para o funcionamento das organizações é um ponto central nos bons resultados de sua estratégia. No entanto, muitas vezes é negligenciado porque, ao focar apenas os processos e o crescimento em termos de lucro ou faturamento, é comum os gestores esquecerem as necessidades de ampliação da força de trabalho.



Um exemplo comum é a projeção de aumento do número de vendas de determinado produto sem que se considere a ampliação dos setores de pós-venda, como as centrais de atendimento. Ora, se há previsão de ampliação de vendas, logo aumentará o número de clientes. Se a empresa oferece um serviço de atendimento pós-venda para esses clientes, é necessário analisar se a estrutura atual comporta o crescimento planejado, caso contrário o crescimento registrado num primeiro momento pode ser perdido no médio prazo. Clientes insatisfeitos podem cancelar seus contratos, fazer propaganda negativa e comprometer vendas futuras.

Portanto, no processo de planejamento de pessoal, é preciso levar em conta as necessidades internas da organização, o seu plano para os próximos anos e as transformações no mercado de trabalho. Assim, o planejamento pode (e deve) antever cargos que ainda não existem na organização, prevendo a estrutura futura de acordo com a sua estratégia de crescimento.

» Recrutamento

O recrutamento pode ser entendido como o contato da organização, realizado com públicos interno e externo, tendo por objetivo formar uma lista de possíveis candidatos para as vagas que estão ou estarão disponíveis de acordo com o planejamento realizado. Além de ser um momento de busca de candidatos, o recrutamento também é uma forma de contato da organização com o mercado, ou seja, é um meio de a organização comunicar o perfil de profissionais que farão parte da sua estrutura, um meio de mostrar sua imagem e estratégia de gerenciamento de pessoas.

Sendo uma forma de transmissão da imagem organizacional, é importante que o meio de veiculação, o texto e o público para o qual está direcionado sejam cuidadosamente escolhidos e que todo o processo de elaboração e publicação seja acompanhado de perto. Para ter ideia da importância desse processo, imagine um anúncio que é posto em um jornal de grande circulação durante semanas seguidas por uma empresa de médio porte que não tem apresentado crescimento significativo. Logo pode-se pensar que há algo de errado com essa empresa. Por que não está conseguindo contratar pessoas para essa vaga? Dessa forma, a organização desgasta a sua imagem e não consegue atrair os funcionários necessários para o seu crescimento.



» Seleção

A seleção é o processo pelo qual os representantes da organização, com ou sem auxílio de terceiros, escolhem os candidatos que consideram mais aptos para a vaga disponível. É um processo de extrema importância, pois é a porta de entrada na organização, além de ser um custo significativo, pois no processo de seleção, além da contratação de serviços especializados, quando necessário, são alocadas horas de trabalho de diversos integrantes da organização (profissionais de linha e apoio).



Assim, a seleção mal planejada ou conduzida, que resulte na escolha de um candidato que não se enquadre no perfil necessário trará muitas consequências negativas para a organização, como o desperdício de recursos no processo, o tempo de treinamento do funcionário que foi mal selecionado, os resultados aquém do esperado que ele apresentar e a necessidade de realizar um novo processo de seleção.

No Capítulo 3, serão detalhadas as etapas necessárias para um processo seletivo com o menor risco possível de erros.

Desenvolvimento de talentos

No processo de desenvolvimento das pessoas de uma organização, as três áreas da gestão de pessoas precisam estar sinergicamente relacionadas: avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; gestão de carreiras.

» Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho jamais deve ser considerada um momento de punição ou acerto de contas; ao contrário, é o processo que estabelece as bases para o desenvolvimento das pessoas na organização. Por meio da avaliação de desempenho, analisa-se como estão sendo alcançados os objetivos estabelecidos pelos gestores e subordinados, e são identificados os pontos críticos que devem ser trabalhados.

A avaliação de desempenho permite identificar onde se encontram as dificuldades para que as metas estabelecidas sejam plenamente alcançadas e o que é necessário para melhorar os resultados. Assim, por meio da avaliação de desempenho, estabelecem-se as necessidades de capacitação técnica dos funcionários, bem como as capacidades comportamentais que eles precisam apresentar. Nesse sentido, a avaliação serve como um diagnóstico da situação atual sobre a qual gestor e funcionário devem estabelecer um plano de ação e, com o auxílio da área de GP, estabelecer a preparação requerida para que o funcionário possa contribuir para alcançar os objetivos da organização.



É também na avaliação de desempenho que se identificam os objetivos e interesses de trajetória do funcionário na organização. Quando há forte

vinculação, interesse e potencial além do plano de capacitação do funcionário, a avaliação é o momento de construir conjuntamente (gestor e área de gestão de pessoas) as possibilidades de carreira do funcionário na organização.

» Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Processo central no desenvolvimento de pessoas em diferentes níveis. Enquanto no treinamento encontram-se capacitações mais técnicas e específicas voltadas para a manutenção ou melhoria do desempenho no trabalho atual, o desenvolvimento de pessoas tem por objetivo construir as habilidades necessárias para as futuras atividades de trabalho.



O treinamento está focado no curto prazo e nos resultados mais urgentes; o desenvolvimento de pessoas é uma estratégia de longo prazo, que serve como incentivo para a permanência do funcionário na organização.

» Gestão de carreira

A gestão de carreira, por parte da organização, perdeu espaço frente à ideia de empregabilidade, de que é o funcionário quem deve fazer sua própria trajetória.



No entanto, ao adotar esse entendimento, a organização transfere para o empregado a responsabilidade de construir o seu percurso profissional, abrindo caminho para que ele busque oportunidades em outras empresas. Ao pensarmos no processo de desenvolvimento de pessoas como algo estratégico, focado no longo prazo e que busca reconhecer e valorizar os talentos que estão na organização, a gestão de carreiras passa a ser também uma responsabilidade da empresa, pois é a forma pela qual pode aproximar os funcionários de maior potencial de seus objetivos de crescimento.

Assim, a gestão de carreira torna-se uma atividade estratégica de alto impacto para a organização, merecendo cuidado e atenção no seu planejamento e na sua execução, sendo necessário o estabelecimento de políticas transparentes para que os funcionários saibam os planos que a empresa tem para eles, por quais etapas de desenvolvimento devem passar e os resultados que devem alcançar em cada etapa.

Manter e incentivar talentos

Aqui destacamos dois objetivos bastante relacionados:

1. Manter as pessoas na empresa durante um período razoável de tempo, dando uma contribuição produtiva satisfatória.
2. Permanência com níveis satisfatórios de desempenho.

Para atingir esses objetivos, é necessário que a empresa tenha um sistema atrativo de remuneração e benefícios articulado com os processos de desenvolvimento de pessoas descritos na seção anterior.

As *diferentes áreas* se inter-relacionam como subsistemas que operam para estabelecer convergência entre os interesses e os objetivos das empresas e os de seus trabalhadores. O estabelecimento de atividades articuladas permite a programação das diferentes funções, e todo processo de mudança deve ser estruturado a partir da posse da totalidade das informações.

Diferentes áreas:

Recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, higiene e segurança do trabalho

Atividade 3

A Great Place to Work® é uma empresa global de pesquisa, consultoria e treinamento responsável pela organização do ranking “Melhores Empresas para Trabalhar”. Acesse greatplacetowork.com.br selecione uma das empresas brasileiras escolhidas no ranking mais recente, na categoria “Melhores Empresas para Trabalhar Brasil — Médias e Pequenas Empresas Nacionais”, entre 100 e 999 funcionários. Pesquise mais sobre a empresa escolhida na internet e descreva as práticas utilizadas por ela para obter, reter e desenvolver talentos.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► RESUMO

Neste capítulo, foram apresentados os conceitos básicos da gestão de pessoas, destacando sua definição e a necessária articulação entre as atividades de apoio desempenhadas pelo setor específico na empresa e atividades de linha, que são de responsabilidade de todos os gestores da organização.

Na sequência, foram apresentados os três papéis da área de gestão de pessoas: estratégico, técnico e legal. O primeiro deve estar relacionado com o negócio da empresa e sua estratégia geral. O segundo representa as ações realizadas no cotidiano, que, apesar de serem operacionais, devem representar o desdobramento das ações estratégicas. O terceiro refere-se ao atendimento das exigências da legislação brasileira, que tem como leis maiores a Consolidação das Leis do Trabalho e a Constituição Federal.

Na terceira parte, foram apresentados brevemente os principais processos da gestão de pessoas (obter, desenvolver e incentivar pessoas), bem como o desdobramento de cada um deles nas ações de planejamento, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento, gestão de carreiras e remuneração.

Certifique-se de que você é capaz de:

- 1.** Identificar as fronteiras que a área de gestão de pessoas possui com as demais áreas da organização.

2. Descrever os diferentes papéis que um gestor de pessoas exerce.
3. Distinguir os momentos em que o gestor de pessoas exerce separadamente o papel legal, técnico e estratégico.
4. Listar e caracterizar os processos centrais de gestão de pessoas numa perspectiva estratégica.
5. Saber em que momento o gestor está no exercício do seu papel de gestor de pessoas.

► COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

Atividade 1

O diagnóstico parece mostrar desatenção e falta de rigor na condução das atividades da empresa, com ênfase especial no pouco cuidado da administração com as pessoas.

É papel do empreendedor ou do gestor que administra a organização atuar como uma espécie de diretor de recursos humanos. Mesmo que esse cargo não exista formalmente, atuar de forma a garantir que as pessoas estejam motivadas e sejam competentes (no sentido de saber fazer o trabalho) é um dos papéis centrais de um gestor. Gestores intermediários, como supervisores e chefes de equipe, devem estar engajados a participar de forma ativa da gestão. Isso garante que a sua equipe trabalhe em harmonia e significa que é seu papel integrar os indivíduos e garantir a cooperação de todos, de forma a alcançar os objetivos da organização e a satisfação das expectativas das pessoas. No caso de conflito na equipe, cabe ao gestor direto zelar pela ética e pelo respeito no ambiente organizacional.

Atividade 2

Você ficou surpreso com o grande número de empresas que oferecem serviços de terceirização de processos de gestão de pessoas? Pois é, existem desde empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção até as que cuidam das atividades conhecidas como departamento de

pessoal (DP). Para uma empresa que conheça as suas atividades, e mesmo para uma empresa de porte médio, pode ser muito vantajoso contratar um prestador de serviços para cuidar dos papéis técnicos e legais. A terceirização do papel estratégico de gestão de pessoas é muito arriscada e deve permanecer como responsabilidade central de pessoas da própria organização.

Atividade 3

Escolhi a empresa Radix, que está no ranking e atua na área de engenharia porque, ao conhecer melhor a empresa por meio de pesquisa na internet, encontrei uma entrevista do seu presidente Luiz Eduardo Rubião, que me impressionou muito. Veja um trecho:⁵

Temos de crescer, aumentar a lucratividade e consolidar as nossas primeiras grandes conquistas. O “radixiano” [como é chamado o funcionário na empresa] é uma peça-chave nesse processo, e ele precisa estar motivado para se sentar no banco do motorista. A estruturação do nosso RH pretende justamente organizar as coisas para viabilizar e preservar a existência de um grupo de pessoas que sejam capazes de fazer a diferença e conseguir atingir esses objetivos. As boas empresas para trabalhar são aquelas em que os gestores encaram o desafio de lidar com as pessoas. Isso requer uma disposição especial e uma capacidade de abrir seu coração e sua mente para novos relacionamentos complexos e intensos. Não adianta ser superficial quando você faz uma escolha dessas.

E a área de RH, com isso, ganha destaque:⁵

Ela sempre foi importante para qualquer empresa que se propusesse fazer um trabalho sério e duradouro. Mas a situação mudou e, hoje, RH é uma área estratégica do ponto de vista de negócios. Tão estratégica quanto uma área comercial. A [área] comercial consegue os clientes, e o RH, as pessoas. Consegue, trata, mantém, motiva, fideliza, cativa, desenvolve e tantos outros verbos bacanas e que podem ser aplicados exatamente às duas áreas.”

Veja que o presidente está envolvido diretamente com os três processos de gestão de pessoas e isso faz toda diferença. Pelas conquistas da empresa até agora, essas palavras são mais do que um discurso vazio que se ouve em abundância por aí.



▶ NOTAS

1. BISPO, Patrícia. Amil: 25 anos de conquistas. RH.com.br. [S.l.]: 28 ago. 2003. Disponível em: <http://zip.net/brq5lX>. Acesso em: 14 abr. 2015.
2. CHANDLER JR., A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. 20. ed. MIT Press, 1998.
3. PORTAL BRASIL. *CLT rege relações de trabalho, individuais ou coletivas*. Disponível em: <http://zip.net/bhq5nz>. Acesso em: 14 abr. 2015.
4. PORTAL BRASIL. *Constituição federal*. Disponível em <http://zip.net/bsq5tb>. Acesso em: 14 abr. 2015
5. Entrevista com Luiz Eduardo Rubião, publicado em: <http://www.revistamelhor.com.br/textos/286/artigo235366-2.asp>

▶ SUGESTÕES DE LEITURA

- BOHLANDER, George. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme.; FICHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 27, n. 4, out.-dez. 1992. p. 5-15. d
- TONELLI, Maria José.; LACOMBE, Beatriz Maria.; CALDAS, Miguel. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes. Operações*. São Paulo: Gente, 2002.



CAPÍTULO

2

**CONHECENDO A SI
MESMO: LIDERANÇA
E COMPORTAMENTO
EMPREENDEDOR**



OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1. Compreender os conceitos de competência, liderança e suas abordagens.**
- 2. Relacionar o comportamento do líder e do gestor/empreendedor na gestão de pessoas.**
- 3. Relacionar a capacidade de autogestão e sua importância para a gestão de pessoas.**
- 4. Compreender a relevância do conceito de gestão de si mesmo e de gestão de pessoas na condução de um negócio.**
- 5. Reconhecer as possíveis características do comportamento empreendedor.**
- 6. Compreender vantagens e desvantagens de se ter um sócio.**

► EU, GESTOR... DE PESSOAS!

— E então, Rodrigo, profissionalmente, como você avaliaria esse ano? — Essa foi a pergunta que Monique, consultora da área de RH que acompanhava a área de Rodrigo, fazia para o jovem que havia sido promovido a gerente um ano antes.

— Definitivamente, foi o ano mais desafiador de toda a minha carreira! A velocidade com que as coisas aconteceram possibilitou que eu aprendesse e reaprendesse com cada mudança — respondeu Rodrigo, pensativo.

— É tudo muito dinâmico, não é?

— É verdade. Já era previsível, mas eu constatei que a área comercial exige uma dedicação especial para conciliar metas a serem atingidas, atendimento ao cliente, parcerias internas e, principalmente, o resultado esperado pelos chefes que tive esse ano. Sim, chefes no plural, porque você deve saber, foram seis em apenas cinco anos!

— Realmente tivemos muitas mudanças nos últimos anos. E como foi lidar com tantas pessoas diferentes?

— A verdade é que o perfil do gestor influencia muito a vida do funcionário... Ao longo de cinco anos, e sendo coordenado por tantos gestores diferentes, aprendi a lição de como lidar com cada perfil. Por alguns, tinha verdadeira admiração, enquanto por outros... fiz até promessa para que mudassem de área ou fossem transferidos! O fato é que eu aprendi que nosso relacionamento também dependia muito de mim, como subordinado, e da forma como estabelecia a relação com eles. Quando tinha “afinidade” ou “entrosamento”, o trabalho fluía com mais facilidade, as coisas aconteciam e, incrivelmente, o resultado era melhor!

— Então você pode considerar que ser coordenado por tantos gestores e com perfis tão diferentes foi um desafio vencido?

— Sim, acho que realmente aprendi a me relacionar com os diferentes tipos de chefes que tive... Acho que foi até por isso que comecei a pensar sobre essa “coisa de liderança”, e se eu queria ser líder um dia.

— Então, nem deu tempo de pensar muito, não é? A oportunidade surgiu esse ano e você já era mapeado como um possível sucessor para a gerência.

— Pois é, fui convidado a assumir e foi tudo muito rápido... Na verdade, nem era um convite! Recusar não era uma possibilidade.

— Então, você, mais que depressa, tornou-se um líder, um gestor de pessoas.

— Nem me fale... porque essas três palavrinhas ecoavam em meus ouvidos e se embaralhavam na minha cabeça. Gestor de pessoas! Fui pego de surpresa, era uma mistura de emoções... Êxtase, felicidade, ansiedade, insegurança e dúvida, esta última responsável por me tirar o sono na primeira semana. A dúvida se resumia em uma única pergunta: será que eu seria capaz de corresponder a TODAS as expectativas do novo cargo?

— A que expectativas você se refere?

— Às expectativas do diretor, dos meus pares, às expectativas da equipe, e também às minhas.

— Você tinha muitas expectativas em relação a si mesmo?

— Com certeza. Descobri que me cobro muito e, naquele momento, eu, que já havia analisado, admirado e reclamado de gestores anteriores, ficava imaginando: que tipo de gestor eu seria? Como deveria ser um *gestor ideal*?

— Interessante essa sua reflexão... E imagino que, com o corte no orçamento do treinamento de Liderança, essa preocupação tenha sido ainda maior, não?

— Com certeza! Eu não havia me preparado. Embora vocês do RH e meu diretor acreditassem que eu estivesse pronto, ou quase isso.

— É verdade, sempre confiamos muito no seu trabalho e, embora você ainda não tivesse experiência com a gestão de pessoas, tínhamos muita confiança na sua atuação.

— E isso aumentava ainda mais minha sensação de *borboletas no estômago*. Foi assim que iniciei o maior desafio da minha carreira até agora: *tornar-me um verdadeiro gestor de pessoas e ser bem-sucedido nessa função*.

— E no relacionamento com a equipe, o que foi mais desafiador para você?

— Ter assumido a posição de um gerente que foi desligado por não alcançar resultados e ter um relacionamento de baixa qualidade com a equipe era preocupante, aumentava ainda mais minha responsabilidade. Você deve saber que Paulo era considerado para assumir, e depois descobri que ele sabia disso.

— Essa situação te trouxe problemas?

— Sim, não só com ele, mas com a equipe, porque ele tinha influência sobre os colegas. Nossa relação está melhor, mas Paulo foi meu grande *calcanhar de Aquiles*.

— Ele ainda é o mais experiente da equipe?

— Sim, é o mais 'sênior', tem resultados excepcionais nas vendas, além de possuir excelente relacionamento com os clientes. É inteligente, objetivo e competitivo. Confesso que algumas vezes a velocidade de seu raciocínio me deixava cansado. Em algumas situações, sua objetividade beirava certa rispidez. Ele sabia do seu potencial e não ter sido promovido contribuiu para sua frustração e seu comportamento comigo.

— E o que você fez para contornar isso?

— Além de muita terapia? — Rodrigo gargalhou. — Na verdade, acho que contribuiu muito eu ter reconhecido minhas forças, o motivo pelo qual fui promovido e, além disso, o que eu ainda precisava desenvolver.

— Mas como isso te ajudou com Paulo?

— Eu pude me conscientizar de como eu poderia aprender com ele, como tê-lo na minha equipe poderia trazer benefícios para mim. Falando assim, parece até que foi fácil, mas foi bem difícil. Mas acho realmente que me conhecer mais foi fundamental.

O diálogo que você acabou de ler elucidava o desafio do Rodrigo ao ser promovido no trabalho, assumindo pela primeira vez a gestão de uma equipe. Entre outros desafios, sua dificuldade envolveu compreender seu papel como líder e encontrar soluções em seu relacionamento com Paulo, membro mais sênior de seu grupo de liderados.

Em uma organização, costumamos passar os primeiros anos de nossas carreiras como profissionais responsáveis por nossas atividades, desde a qualidade da entrega até a administração do tempo para a execução de

alguma tarefa. Nosso desempenho quase sempre está associado ao cumprimento dos prazos determinados e resultados individualmente alcançados. Naturalmente, com o aperfeiçoamento de nossas habilidades e capacidade de entrega, respondemos por atividades cada vez mais complexas, assim como assumimos maiores responsabilidades. Em algum momento, a atribuição de uma função pode significar a responsabilidade sobre o trabalho de outras pessoas. Ou seja, uma das suas principais atividades passa a ser a gestão de pessoas. Seja em empresas de grande, médio ou pequeno porte, essa passagem pode envolver fragilidade e vulnerabilidade. E por quê?

Ora, quando você é funcionário, subordinado a alguém, você desenvolve as próprias atividades, trabalha com metas individuais e, possivelmente, contribui com atividades de colegas de sua equipe. Você responde pelo próprio trabalho e, para atingir os prazos e resultados estabelecidos, deve fazer um planejamento que seja assertivo na pontualidade, no conteúdo e na qualidade. Em relação ao ambiente de trabalho, você adota padrões profissionais, seguindo os valores compartilhados pelos membros da organização, o que caracteriza a *cultura organizacional* da empresa. Naturalmente, conhece o *código de ética* da organização e procura conduzir suas atividades dentro dos parâmetros estabelecidos.

A *cultura organizacional* refere-se a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização, que a diferencia das demais.¹

O *código de ética* ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. O código de ética e/ou compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e seu cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social, é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos.²

No diálogo que lemos, ficou implícito que Rodrigo foi promovido ao demonstrar comprometimento, capacidade de lidar com suas responsabilidades e de atingir resultados. Também percebemos que, embora

essa passagem possa parecer simples e natural, a liderança de pessoas pode apresentar obstáculos consideráveis. Pela primeira vez, Rodrigo, recém-promovido ao cargo gerencial, precisou saber como realocar seu tempo de modo a não apenas completar seu trabalho, mas também ajudar os outros a realizá-lo de forma eficaz, desenvolvendo, dessa forma, a capacidade de delegação. Assim, um gestor precisa investir menos tempo no trabalho individual e mais tempo na gestão de sua equipe. Para compreender essa passagem, é necessário entender mais sobre um fenômeno citado por Rodrigo: a liderança.

▶ AFINAL, O QUE É LIDERANÇA?

A palavra liderança provém da língua inglesa, da expressão *to lead*, que significa conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar. Embora a tradução seja clara e direta, a pesquisa sobre o tema liderança é complexa, e o tema é envolvido por várias correntes teóricas, ora divergentes, ora convergentes ou com visões complementares.

Em primeiro lugar, é importante que você saiba que, embora sejam muitos os estudiosos sobre esse tema, a definição do conceito de liderança não é consensual. Isso significa que a liderança foi alvo de diferentes estudos, a partir de linhas teóricas diversas. Por exemplo, alguns autores estudaram a liderança com foco no líder e seus traços de personalidade, outros, na situação em que se estabelece a liderança, e outras pesquisas concentraram-se em analisar a liderança a partir do relacionamento que se desenvolve entre líder e seguidores.

Para facilitar seu entendimento, podemos assumir que grande parte dos autores parece concordar com aspectos da liderança que dizem respeito a dois princípios básicos:

- 1.** A liderança envolve um processo de influência decorrente da interação entre líder e seguidores e que tem, como resultado, um produto final.
- 2.** A liderança envolve um processo de influência caracterizado pelos comportamentos e pelas características do líder, a percepção dos seguidores sobre o líder e o contexto em que esse processo ocorre.

A liderança pode ser definida como um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas (liderados) em direção a determinado objetivo. O fato de a liderança ser um processo significa dizer que é de caráter interativo; portanto, produto da relação entre líder e liderados, mutuamente influenciados. É muito comum minimizar o processo de liderança à figura do líder. No entanto, a liderança só acontece se por um lado existe o líder e por outro existem pessoas que acreditam e legitimam esse líder. Legitimar e acreditar no líder significa acreditar em sua causa, em seu propósito e em seu objetivo.

Algumas definições de estudiosos influentes da área são destacadas a seguir.

Processo pelo qual um agente induz um subordinado a se comportar de uma maneira desejada
(Bennis, 1959)

Relacionamento interpessoal no qual outros obedecem porque querem, e não porque precisam
(Hollander e Julian, 1969)

Transformar seguidores, criar visões dos objetivos que podem ser alcançados e articular os caminhos para o alcance dos objetivos
(Bass, 1985)

Processo de influenciar um grupo organizado para completar seus objetivos
(Roach & Behling, 1984)

O conceito de liderança não tem uma definição consensual. Embora alguns aspectos básicos façam parte das teorias propostas por diversos autores, você viu como os estudos acerca do tema conduzem a diferentes conceituações.

Neste momento, você pode estar se perguntando: então, todo gestor ou empreendedor é um líder? Não necessariamente. Porque, sendo a liderança um **processo de influência**, não está diretamente relacionada a uma relação hierárquica. Isso quer dizer que, embora a origem da influência possa ser formal, por meio de um cargo de gestão como gerência ou diretoria de uma empresa, nem todos os administradores são líderes. O fato de gestores

terem seu poder formal sancionado não é garantia da eficácia da liderança. Isso significa que um colega de trabalho ou um aluno de sua turma pode ser considerado um líder, mais que o próprio chefe ou professor.

Certa vez, uma empresa de pequeno porte, com cerca de 150 funcionários, manifestou o desejo de treinar seus líderes. Em contato com uma consultoria, a representante da área de Recursos Humanos chegou à conclusão de que não eram apenas os supervisores e gerentes – que exerciam cargo de gestão direta – os profissionais indicados para fazerem o treinamento. Ela compreendia que algumas pessoas eram analistas, ou seja, não possuíam a função de gestores de pessoas, no entanto, exerciam grande responsabilidade e influência, eram verdadeiros formadores de opinião. Para que você possa compreender bem o conceito de liderança, é importante falar da diferença entre os termos gestão e liderança.

► LIDERANÇA E GESTÃO: DUAS FACES DA MESMA MOEDA

É comum observarmos os termos gestão/administração e liderança como sinônimos. Afinal, são ou não são a mesma coisa? **John Kotter**,³ professor da Harvard Business School, explica que os dois processos são diferentes, embora complementares. Administrar ou gerenciar relaciona-se com a capacidade de lidar com a complexidade organizacional, ou seja, com o planejamento, o controle e a monitoração dos resultados. Liderança, segundo ele, diz respeito ao gerenciamento da mudança por meio da implementação de uma visão de futuro e engajamento humano.



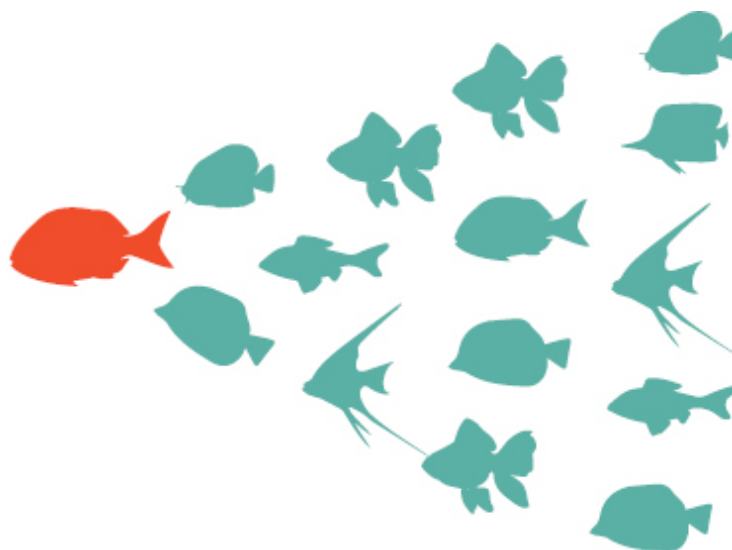
Quer ler o artigo original escrito por John Kotter? Então acesse <http://migre.me/s1TpP> e aprenda ainda mais acerca da diferença entre liderança e gestão

O artigo “O administrador-líder”, do professor Carlos Bertero, também é muito interessante e está disponível em <http://migre.me/sgxC1>.

O autor salienta ainda que não existe, entre os dois processos, relação de superioridade ou *status*:

Em vez disso, liderança e gestão são dois sistemas distintos e complementares de ação. Cada um tem a sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e volátil.

Patty Miller, vice-presidente sênior de Serviços de Franquia da Sylvan Learning Centers, dissocia a atuação dessas duas figuras dentro de uma empresa. Segundo ela, “os melhores administradores mantêm os processos em marcha. Eles sabem como fazer as coisas acontecerem ou, em outras palavras, como ‘tocar a loja’ no dia a dia. Líderes, por outro lado, são mais visionários e observam tudo de uma maneira completamente diferente: estrategicamente, em oposição a taticamente”. Ela afirma que, para serem eficazes, as organizações precisam de um mix saudável dos melhores administradores e dos melhores líderes. O problema é quando as organizações confundem os dois.⁴



Já para o professor Carlos Bertero, pesquisador da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, no passado, administradores e líderes estavam separados, hoje, entretanto, “ambos estão novamente sendo integrados, em favor do desempenho.”

A realidade das organizações com estruturas cada vez mais enxutas e ambientes em constante mudança demandam gestores com perfis complementares de liderança e gestão: os líderes, com os desafios de questionar o *status quo* ou a “maneira como as coisas sempre foram feitas”, criar visões de futuro e inspirar seus funcionários a implementarem essas visões; os gestores, com a missão de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficazes, gerenciando as ações diariamente.

A figura do líder das organizações atuais é uma espécie de elo entre a organização e suas aspirações e os funcionários, responsáveis por transformar a estratégia, o plano, em realidade.

Quadro 2.1 Diferença entre liderar e gerenciar

LIDERAR	GERENCIAR
◆ Gestão da mudança	◆ Gestão da complexidade
◆ Alinhar pessoas com visão e estratégia	◆ Organizar e treinar pessoas
◆ Realizar parcerias em todas as áreas	◆ Desenvolver e implementar planos de ação
◆ Apresentar valores e envolver pessoas	◆ Selecionar pessoas com base nas competências e nos valores
◆ Inspirar e engajar pessoas	◆ Decidir sobre delegação de autoridade
◆ Apresentar visão de futuro	◆ Definir processos e estrutura

Por que é importante para um gestor ou empreendedor estudar a liderança? Você compreendeu que a liderança significa mais do que planejar, controlar, dirigir e comandar. O processo de liderar pessoas está relacionado ao processo de influenciá-las, e seguir um líder é acreditar em suas ideias, seu objetivo, seu propósito. Assim, a liderança passa a ser compreendida como a conexão dos atributos dos líderes, ou seja, hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e caráter, com os resultados desejados pela organização. Uma pesquisa realizada com executivos nos Estados Unidos da América levantou que 70% dos respondentes consideram a liderança como o ativo intangível mais importante e urgente em relação à gestão de pessoas em suas organizações.⁵

É importante salientar que não se deve colocar líder e administrador como figuras opostas. Veja o que diz Bergamini sobre essa comparação:

Não se deve imaginar que líder e administrador sejam figuras opostas, uma vez que não existem tipos puros de um ou de outro. Todo administrador também dirige pessoas, assim como os líderes devem, de alguma forma, desincumbir-se de tarefas administrativas... o que ocorre é que, devido a sua maior ou menor tendência para um ou outro extremo, alguns passam mais tempo do seu dia de trabalho exercendo atividades de liderança, isto é, relacionando-se com pessoas, enquanto o outro organiza o seu dia de trabalho de tal forma que este contenha maior número de atividades do tipo administrativas.⁶

O já mencionado artigo “O administrador-líder”, do professor Carlos Bertero, é muito interessante pois discute a integração entre esses dois papéis em uma mesma pessoa.

Veja o depoimento de um funcionário, segundo o qual, seu gestor é um líder nato:

Trabalhar com ele realmente é muito diferente. Isso porque ele consegue fazer com que as pessoas façam o que ele quer sem que elas se sintam forçadas a fazer. Ele é uma pessoa confiável e sabe exatamente para quem deve pedir determinada atividade, ele nos conhece muito bem! Falando assim até parece que ele não é exigente, o que não é verdade. Ele é detalhista e sabe exatamente todos os prazos e quem era responsável por qual atividade. O que mais admiro nele realmente é o poder que ele tem de fazer com que as coisas pareçam fáceis.... Sim, porque pode ser um belo desafio, mas ele acredita tanto naquilo, e de que podemos realizar, que ele faz com que o caminho seja possível, sempre nos apoiando por mais difícil que possa ser.

Atividade 1

Agora que você já aprendeu sobre o conceito de liderança, faça uma reflexão individual. Identifique uma pessoa que para você é um verdadeiro líder, alguém que o inspira, que funciona como um modelo para você. Pode ser que você pense em mais de uma pessoa. Concentre-se em apenas uma, aquela que ao exercer a liderança desperta em você admiração. Agora, responda às perguntas a seguir e, se quiser, utilize o espaço para ajudar a organizar suas ideias. Não há uma resposta certa ou única para esta atividade. Apenas a proposição de que você se recorde de alguém que, agora, você poderia caracterizar

como um líder. Certamente essa pessoa merece que você registre aqui sua lembrança!

Na sua opinião, que características essa pessoa possui que a fazem ser um líder? Liste pelo menos três.	♦ 1 ♦ 2 ♦ 3
Cite uma ou duas situações que você presenciou na qual ela exerceu sua habilidade de liderança.	♦ 1 ♦ 2
Que atitudes ela adotou? Qual foi o desfecho?	

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

Nesse momento, você pode estar se perguntando: existem características ou comportamentos que devo adotar para me tornar um líder? Se sim, quais seriam? Esse é o tema que abordaremos a seguir.

► ABORDAGENS DA LIDERANÇA

Diferentes pesquisas dedicaram-se a estudar quais são as características, os comportamentos e as atitudes de pessoas consideradas verdadeiras líderes. Essas pesquisas concentraram-se em responder essas questões a partir de enfoques diferentes.

Abordagem do traço pessoal

Os primeiros estudiosos acerca da liderança concentraram seus estudos nos traços de personalidade do líder. A procura por traços sociais, físicos, intelectuais e de personalidade buscavam caracterizar os líderes. Sexo masculino, alta estatura, rosto retangular e extroversão são alguns dos mais de oitenta traços de liderança citados em trabalhos sobre o tema. Com toda essa variedade e poucos resultados conclusivos, era previsível que essa teoria carregasse muitas fragilidades.

Segundo essa perspectiva, para que o indivíduo fosse líder, ele deveria ter um conjunto de características. Para o contexto organizacional, isso significava maior investimento na identificação e contratação de pessoas com um perfil “pronto” de liderança, deixando em segundo plano o possível desenvolvimento de habilidades.



Figura 2.1 Sexo masculino, alta estatura, rosto retangular e extroversão. Se dependesse desses traços pessoais, a ativista paquistanesa Malala Yousafzai, a mais jovem ganhadora de um prêmio Nobel (o da Paz) jamais teria sua liderança reconhecida, aos 17 anos, na luta contra a opressão de jovens e pelo direito de todas as crianças à educação.

Segundo Yukl, alguns traços mais frequentemente mencionados por diferentes pesquisadores em liderança foram:



Figura 2.2 Traços da personalidade de líderes, apontados por estudos realizados acerca da liderança.

Podemos considerar um avanço ou um desdobramento dessa teoria o modelo *Big Five* de personalidade. Esse modelo consiste na organização de dezenas de traços de personalidade associadas a um líder em cinco dimensões, o que significa que todas as possíveis variações da personalidade humana podem ser associadas a uma delas. Os cinco fatores são:

- ♦ **Extroversão:** dimensão que diz respeito ao nível de conforto experimentado pelo indivíduo em seus relacionamentos. Os extrovertidos demonstram ser sociáveis, agregadores e assertivos; os introvertidos costumam ser reservados e tímidos.
- ♦ **Amabilidade:** dimensão referente à propensão do indivíduo em se esforçar por compreender o posicionamento de terceiros. Pessoas com alta pontuação nessa dimensão geralmente são colaboradores e confiáveis ao passo que as pessoas que possuem baixa pontuação tendem a ser confrontadoras.

- ♦ **Conscienciosidade:** refere-se à confiabilidade. Uma pessoa conscienciosa tende a ser responsável, organizada e persistente. As que possuem baixa pontuação nessa dimensão demonstram ser mais distraídas, desorganizadas e pouco confiáveis.
- ♦ **Estabilidade emocional:** referente à capacidade do indivíduo de lidar com situações de estresse. Pessoas com maior estabilidade emocional tendem a ser calmas, autoconfiantes e seguras; diferentemente das que possuem menor estabilidade emocional, que podem ser mais nervosas, inseguras e ansiosas.
- ♦ **Abertura para experiências:** dimensão que se refere à flexibilidade de uma pessoa em relação a novas experiências, mudanças. Pessoas com alta pontuação nessa dimensão costumam ser criativas, curiosas e com orientação artística. As pessoas no lado oposto dessa dimensão tendem a ser convencionais, conservadoras.

As pesquisas que promovem a relação entre as cinco dimensões da personalidade e a liderança não são categóricas em destacar qual a dimensão e em que medida é necessária para o perfil do líder eficaz. Apesar disso, a extroversão aparece como a dimensão mais importante, o que nos permite inferir sobre a relevância da influência dos liderados por meio da comunicação e da sociabilidade.

Abordagem comportamental

Como vimos, os traços não eram suficientes para explicar a liderança. Nesse sentido, por volta de 1960, focou-se o comportamento. Afinal, como os líderes se comportavam? Como eram suas atitudes?

Afastando-se dos traços e do perfil de líder “pronto”, a teoria com foco no comportamento trazia implícita a ideia de que um comportamento poderia ser ensinado, aprendido e, portanto, adequado às necessidades de uma organização. A ênfase deixa de ser a seleção e passa a ser o

treinamento de um líder, a capacidade de formar e estimular a aprendizagem.

Os estudos sobre estilos de liderança envolvendo o psicólogo Rensis Likert e um grupo de pesquisadores da Universidade de Michigan apontaram duas dimensões comportamentais do líder:

1. Líder orientado para pessoas: volta-se para os relacionamentos interpessoais, valorizando as necessidades dos funcionários, aceitando as diferenças pessoais entre os membros do grupo.

2. Líder orientado para a produção: apresenta direcionamento e acompanhamento dos aspectos técnicos e práticos do trabalho, visando o atingimento de resultados.

As pesquisas com base nesses dois estilos indicaram que liderados que possuem líderes mais orientados para as pessoas estavam mais satisfeitos em seus trabalhos, além de possuírem maior respeito por seus líderes. Em contrapartida, a liderança orientada para a produção denota maiores níveis de produtividade do grupo, com avaliações de desempenho mais positivas. Esses resultados podem nos ensinar que ter foco nas pessoas é importante se houver também orientação para os resultados.

Segundo Likert,² há a evidência de quatro estilos de liderança que dependem do grau de autoridade utilizado pelo líder, sendo eles:

1. Autoritário-coercitivo.
2. Autoritário-benevolente.
3. Consultivo.
4. Participativo.

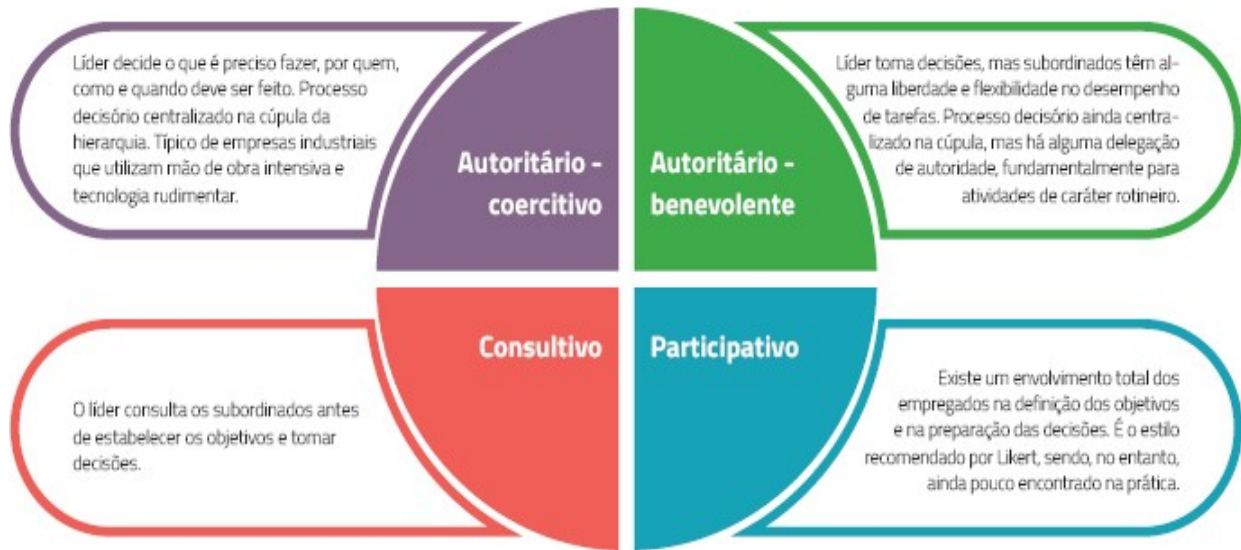


Figura 2.3 Os quatro estilos de liderança de Likert.

Blake e Mouton,⁸ considerando a combinação dessas duas dimensões do comportamento – a produção e as pessoas – apontaram cinco possibilidades e estilos de liderança. Os autores salientam que o foco em uma única dimensão – centrada nos liderados, ou somente nas tarefas – é insuficiente para desenvolver uma gestão eficiente e eficaz. Assim, cinco estilos são propostos e expressos graficamente, em função do direcionamento dos líderes em relação às pessoas e à produção. Veja na Figura 2.4 a seguir.



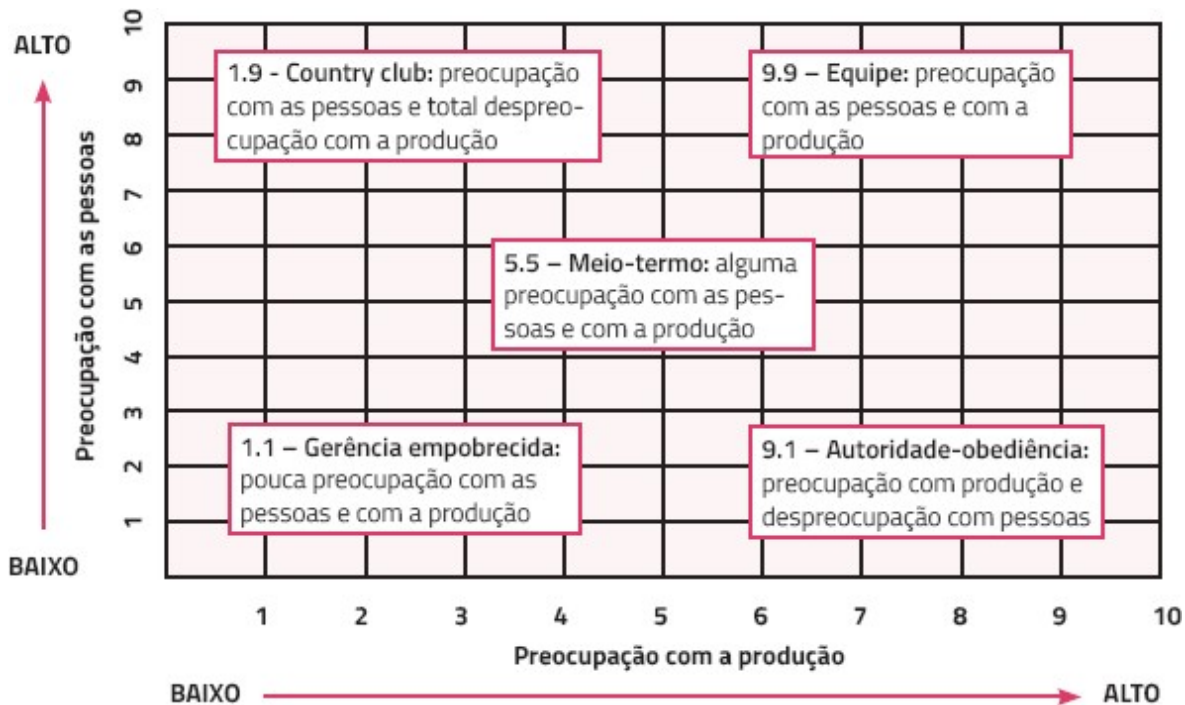


Figura 2.4 Grid de Liderança de Blake & Mouton (1964). Os cinco diferentes estilos ocupam cinco posições no grid, de acordo com sua orientação em relação às pessoas ou à produção.

Conforme as cinco posições do Grid de Liderança, os estilos propostos por Blake e Mouton podem ser compreendidos da seguinte maneira:

- ♦ **Grid 1.1 – Gerência empobrecida:** não existe preocupação do líder com os liderados nem com as tarefas (produção). Significa, na realidade, ausência de liderança.
- ♦ **Grid 1.9 – Country club:** o líder demonstra grande preocupação com as pessoas e procura, de todos os modos, proporcionar um ambiente de trabalho agradável e não estressante, semelhante ao existente em um clube. Em contrapartida, há pouca preocupação com a produção.
- ♦ **Grid 5.5 – Meio-termo:** ponto intermediário em que o líder procura obter um desempenho organizacional adequado e equilibrado entre as pessoas e a produção.
- ♦ **Grid 9.1 – Autoridade-obediência:** o líder demonstra grande orientação para as tarefas,

utilizando a autoridade de sua posição sem qualquer preocupação com as pessoas.

♦ **Grid 9.9 – Equipe:** expressa a melhor situação possível. A gestão alcança êxito; a produção é eficaz, com dedicação e envolvimento dos liderados em um ambiente de confiança e respeito.

Para os autores desse modelo, as posições mais interessantes no grid gerencial são, obviamente, a 5.5 (meio-termo) e a 9.9 (equipe).

Atividade 2

Autoavaliação é um processo fundamental à gestão e à liderança. Se você já é ou já foi um gestor, em que posição você se encaixaria? Se você ainda não esteve nessa posição, mas já trabalhou com algum gestor, em que grid você o definiria? Volte ao gráfico da Figura 2.4 e liste pelo menos duas características que justificam sua resposta. Se quiser, utilize o espaço a seguir para ajudar a organizar suas ideias. Para esta atividade, não há respostas certas ou erradas, apenas uma oportunidade para você aperfeiçoar seu conhecimento sobre perfis de liderança.

GRID 1.1 Gerência empobrecida	+1 +2
GRID 1.9 Country Club	+1 +2
GRID 5.5 Meio-termo	+1 +2
GRID 9.1 Autoridade-obediência	+1 +2
GRID 9.9 Equipe	+1 +2

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

Apesar de contribuir para o entendimento do estilo de atuação do líder, essa teoria apresentava lacunas. Com a realização de pesquisas na área, os resultados começaram a apontar que a eficácia do líder nem sempre era garantida a partir de um mesmo comportamento ou estilo e que o sucesso de uma liderança variava em diferentes situações ou organizações. Com esse cenário, a partir dos anos 1980, o contexto no qual a liderança estava inserida ganhou relevância.

Abordagem contingencial ou situacional

Se antes as teorias tentavam alcançar o estilo de liderança perfeito, a teoria contingencial ou situacional tentava responder à seguinte questão: por que em determinadas situações os líderes parecem ser tão eficazes e, em outras circunstâncias, considerando-se os mesmos líderes, esse fato não é verdadeiro? Prever traços de personalidade e comportamentos não era suficiente.

É o que a abordagem contingencial ou situacional busca explicar. É claro que a eficácia da liderança depende do estilo de liderança, mas também dependerá do grau de maturidade dos liderados e da combinação entre essas

duas dimensões. Segundo os autores Hersey e Blanchard,² a maturidade aqui refere-se à capacidade e à disposição das pessoas em assumir responsabilidade por dirigir o próprio comportamento. Assim, podem ser considerados dois tipos de maturidade – uma referente ao comportamento relacional e outra ao comportamento na tarefa:

1. Comportamento de relacionamento ou maturidade psicológica (motivação): percebido pela vontade expressa de participar das atividades organizacionais. A pessoa demonstra autoconfiança e compromisso, dedicando-se às atividades pelas quais é responsável na organização. Trata-se do **querer fazer**. Por exemplo, um funcionário que passa por problemas pessoais pode ter baixa maturidade relacional.

2. Comportamento de tarefa ou maturidade no trabalho: percebido pela capacidade de realização de uma pessoa em relação a determinada tarefa, uma atividade complexa. Trata-se do conhecimento, da capacidade técnica, do **saber fazer**. Por exemplo, um funcionário recém-admitido, que ainda não teve nenhum tipo de treinamento, pode ter baixa maturidade em relação à sua tarefa.

A partir das possíveis combinações de comportamento da tarefa e de relacionamento (motivação), o líder deverá assumir um estilo de liderança diferente:

- ♦ **Determinar:** o liderado apresenta incapacidade para realizar suas tarefas e também não tem vontade de assumir responsabilidade. Nessa situação, o líder apresenta um comportamento altamente diretivo, demonstrando alta orientação para a tarefa, definindo o que o liderado deve fazer.
- ♦ **Persuadir:** o liderado apresenta pouca capacidade na realização de suas tarefas, ou seja, não apresenta a competência necessária, mas demonstra motivação, vontade para executá-las. O

líder apresenta um comportamento diretivo, com foco na tarefa e ênfase no relacionamento, ou seja, ao invés de apenas informar ao liderado o que ele deve fazer, o líder explica as decisões, persuadindo-o e dando maior apoio ao subordinado.

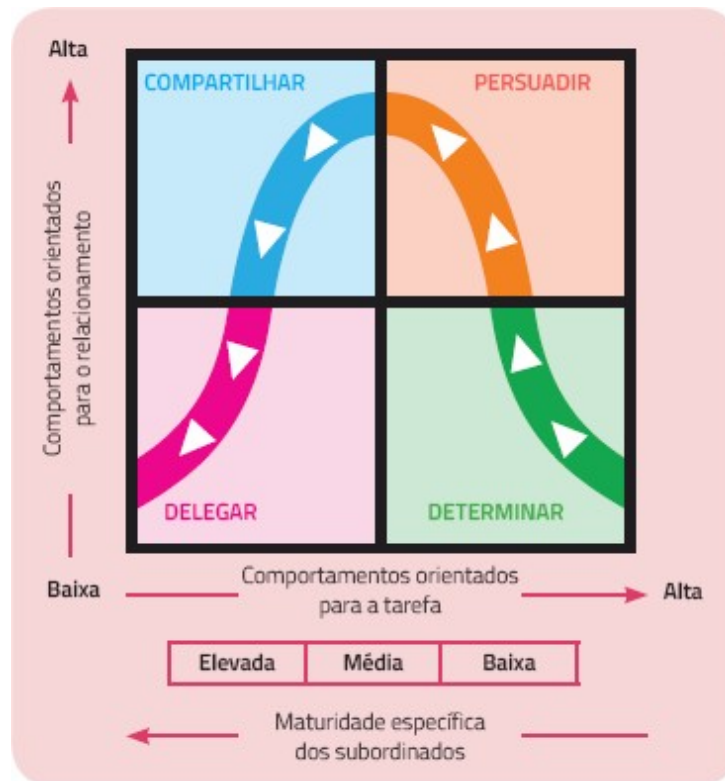


Figura 2.5 Modelo de liderança situacional.

♦ **Compartilhar:** o liderado apresenta capacidade para realizar suas tarefas, no entanto, não tem muito interesse ou vontade. O líder investe no alto relacionamento com o liderado, sendo uma espécie de facilitador, estimulando a participação do liderado no processo decisório.

♦ **Delegar:** o liderado apresenta grande capacidade para realizar suas tarefas, ou seja, tem competência técnica e, além disso, tem vontade de realizá-las, assumindo responsabilidade por suas ações. O líder apenas oferece apoio ao liderado,

apresentando quase nenhuma ênfase na definição das tarefas. Lembre-se de que o liderado aqui apresenta competência e motivação para realizar as tarefas.

A conclusão a que chegamos aqui é a de que um líder pode assumir diferentes estilos de liderança; isso dependerá da situação que deverá ser composta entre o líder e as características de seus seguidores.



A grande contribuição da abordagem situacional ou contingencial é a demonstração de que a atuação do líder e o estilo por ele adotado dependerão da situação ou do contexto, das características dos liderados e, obviamente, do estilo pessoal de trabalho.

A grande contribuição da abordagem situacional ou contingencial é a demonstração de que a atuação do líder e o estilo por ele adotado dependerão da situação ou do contexto, das características dos liderados e, obviamente, do estilo pessoal de trabalho.

► LIDERANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS: TEORIA DO CAMINHO META

Considerando a relevância da variável metas e resultados, Robert House, da universidade de Ohio, entende que o papel da liderança no contexto organizacional é a definição clara de objetivos e metas para o alcance do

resultado. A principal função do líder é apoiar as pessoas para alcançarem suas metas por meio de informações, apoio às atividades ou qualquer outro recurso necessário. A expressão **caminho meta** denota que o líder deve esclarecer o caminho aos liderados, removendo todos os obstáculos necessários para o alcance dos objetivos. Para isso, são utilizadas algumas premissas:

- ♦ Metas difíceis, quando são alcançáveis, têm mais probabilidade de gerarem um melhor desempenho que as mais fáceis, assim, devem ser desafiadoras e possíveis.
- ♦ As metas devem ser específicas ao invés de gerais, potencializando a motivação das pessoas em desejarem alcançá-las.
- ♦ Ao terem *feedback* sobre o próprio trabalho e resultados, há maior probabilidade de as pessoas se sentirem mais motivadas.

Em resumo, as metas devem ser claras, específicas, consideradas atingíveis e desafiadoras. A partir da análise da situação, de acordo com a teoria do caminho meta, o líder adotará um comportamento mais apoiador ou mais diretivo. Veja os seguintes cenários:

- ♦ Com tarefas mais ambíguas ou estressantes, a liderança diretiva desencadeia maior satisfação entre os funcionários. Pense em uma situação em que novas diretrizes são implementadas. Haverá necessidade de maior intervenção direta do líder, dirigindo o novo plano de trabalho.
- ♦ Ao realizarem tarefas estruturadas, a liderança apoiadora acarreta uma maior satisfação dos funcionários.

- Funcionários com experiência profissional considerável ou alta capacidade de aprendizagem e realização podem considerar a liderança diretiva como redundante. Pense no Google, empresa que trabalha com grande autonomia de seus funcionários, com horário de trabalho flexível e uma cultura orientada para inovação e resultados. Com um quadro de profissionais maduros e experientes, eles se sentem mais satisfeitos sob uma liderança que proporcione liberdade.
- Em uma situação em que sejam contratados novos estagiários, é possível que a liderança precise ser mais diretiva do que apoiadora.

Como vimos, diversos estudiosos abordam o tema liderança, o que traz como consequência diferentes perspectivas sobre os estilos e comportamentos dos líderes. Sendo a liderança um processo que envolve diferentes atores, o líder, o subordinado e a situação, o estilo mais adequado dependerá da interação entre esses três elementos. As teorias mais atuais sobre liderança procuram entender a atuação do líder e o impacto da gestão das pessoas em um mundo cada vez mais dinâmico e complexo.

► ABORDAGEM DA NOVA LIDERANÇA

Pesquisas realizadas no Brasil nos últimos dez anos¹⁰ demonstram que a liderança apresenta domínio e conhecimento técnico de gestão, embora tenha uma considerável lacuna comportamental relacionada, principalmente, com as dificuldades de lidar com a diversidade, delegar e oferecer espaço, ou proporcionar desafios para seus subordinados. A convivência com a diversidade de pessoas de múltiplas gerações, a pressão por resultados e estruturas cada vez mais horizontais, ou seja, com menos níveis hierárquicos, impulsionam o avanço das pesquisas sobre essa abordagem.

A nova liderança enxerga o líder como aquele que inspira seus liderados por meio de palavras, ideias e comportamentos, tornando-se fundamentalmente um articulador capaz de influenciar ao gerar novos

significados. E o que seria isso? O líder deve ser capaz de fazer com que as pessoas possam atribuir significados ao seu trabalho. Por exemplo, para uma pessoa que precisa recolher documentos específicos no momento de uma licitação, é necessário que o líder a faça compreender a relevância de seu trabalho no combate à fraude e na transparência do processo, o impacto para a área na qual atua, assim como para os resultados da empresa.

Com início no final da década de 1970, a liderança transformacional é uma das precursoras da chamada **nova liderança**. Por meio dela, os autores Bass e Avolio¹¹ diferenciaram os líderes transacionais dos transformacionais.

O líder transacional conduz seus liderados em direção aos objetivos por meio do esclarecimento das tarefas e das recompensas materiais. Quando há alcance dos objetivos propostos, é comum a relação desempenho-recompensa, em geral de cunho material, como o pagamento de um bônus. É possível que, em uma situação de não cooperação dos liderados, o líder possa se utilizar da autoridade formal do cargo para impor sua vontade.

Em relação à liderança transformacional, o que a fundamenta é o carisma. Por meio dessa característica que lhe é peculiar, o líder estabelece um relacionamento diferenciado com cada liderado, agindo sobre seus desejos e suas aspirações, promovendo alto nível de engajamento para os resultados organizacionais. A liderança transformacional é caracterizada por quatro componentes:

1. Influência idealizada: os líderes inspiram respeito e confiança, consideram as necessidades de seus liderados acima das próprias necessidades. As ações desses líderes são coerentes com a conduta ética, os princípios e os valores subjacentes.

2. Motivação inspiracional: os líderes fornecem significado e desafio para o trabalho dos seus liderados. Fomentam o trabalho em equipe com entusiasmo e otimismo.

3. Estímulo intelectual: os líderes estimulam o pensamento crítico por meio da inovação e da criatividade. Novas ideias e soluções criativas são solicitadas, fomentando a participação ativa.

4. Consideração individualizada: os líderes prestam atenção à necessidade de cada indivíduo para realização e crescimento, agindo como um *coach* ou mentor (para entender o significado dessas expressões, consulte o Capítulo 7 deste livro que fala sobre *coaching* e *mentoring*). Assim, o desenvolvimento é priorizado a partir da criação de oportunidades de aprendizagem em um clima de apoio e crescimento. As diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidas.

Esses líderes seriam, portanto, inspiradores, estimuladores intelectuais, desafiadores e visionários. É importante salientar que a liderança transformacional e a transacional não são opostas, mas se complementam. Líderes eficazes são transformacionais e transacionais.

Considerando outras abordagens da nova escola, como a liderança carismática, é possível identificar três competências comuns a todas elas: comunicação (de visão), cuidado (consideração) e criação de oportunidades de *empowering* (“risco”). Sendo assim, para um líder, é fundamental a sua capacidade de comunicação; o poder de convencimento de sua visão; a consideração, sendo relevante o tratamento individual de cada liderado em particular; a criação de oportunidades de *empowering*, assumindo riscos e exercitando a delegação e a aquisição de novas responsabilidades dos subordinados.



O líder transacional conduz e engaja seus liderados em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das recompensas pelo bom desempenho.

O líder transformacional inspira seus funcionários por meio do estreito relacionamento estabelecido com cada um, causando forte impacto na relação do liderado com os objetivos organizacionais.

É muito importante que você compreenda que, seja qual for a abordagem da liderança, haverá sempre três elementos fundamentais que farão com que o processo de liderar seja único em qualquer lugar do mundo: o líder, os liderados e a situação ou contexto. Apesar de esses três elementos fundamentarem a liderança, o papel assumido pelo líder é fundamental. Isso porque se acredita que o desempenho de uma organização é, em grande parte, responsabilidade de quem a lidera.

Quanta responsabilidade, não é mesmo? De maneira prática, como as organizações realizam a seleção ou o desenvolvimento de seus líderes? Vimos que, muitas vezes, o líder possui as habilidades ou competências técnicas, mas não as de gestão. E qual é a diferença entre elas? É o que veremos a seguir.

► **COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA**

Você já deve ter escutado o termo competência como sinônimo de inteligência, habilidade, conhecimento ou “saber fazer” determinada atividade. O significado também vale para as pesquisas e empresas; em 1974, Robert Katz¹² publica, na Harvard Review, o conceito de habilidades gerenciais essenciais ao exercício da gestão: a técnica, a humana e a conceitual.

As habilidades técnicas tratam de um conhecimento específico, do método de trabalho, de ferramentas utilizadas, processos e procedimentos adotados por uma área. Podem ser aprendidas em uma universidade, em um curso específico e no dia a dia do trabalho.

As habilidades humanas têm a ver com nossa capacidade de nos relacionarmos com as pessoas, de promovermos uma comunicação clara, com o trabalho em equipe contribuindo para um bom ambiente de trabalho.

Como vimos anteriormente, por meio das abordagens da liderança, essa habilidade é muito importante para um líder.

As habilidades conceituais estão relacionadas com a estratégia, com nossa capacidade de formular e compreender ideias, pensar em modelos e solucionar problemas de maneira criativa. As habilidades conceituais devem ser capazes de fornecer ao indivíduo a visão sistêmica, ou seja, a visão de todas as funções de modo interdependente.

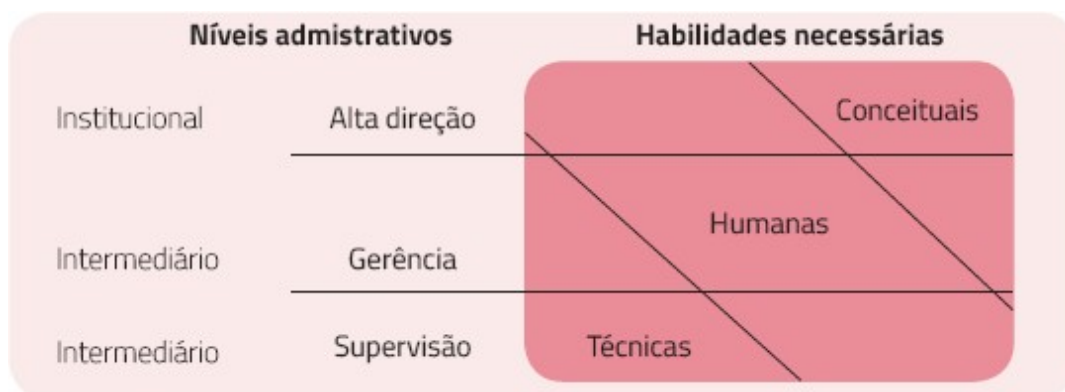


Figura 2.6 Habilidades de liderança e gestão. Adaptado de Katz (1974).¹²

As linhas transversais na figura indicam que os três tipos de habilidades (conceituais, humanas e técnicas) estão presentes em todos os níveis organizacionais, distribuídas em proporções diferentes. Por exemplo, um supervisor, responsável por uma área operacional, não deverá ter a mesma habilidade conceitual que seu gerente. No entanto, sendo os três níveis

relacionados ao exercício da liderança, as habilidades humanas apresentam forte impacto na supervisão, gerência e alta direção.



As habilidades técnicas, humanas e conceituais estão presentes em todos os níveis de gestão em diferentes proporções, variando de acordo com o cargo de liderança ocupado: supervisão, gerência ou alta direção.

Fleury¹³ define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Competência individual, portanto, está vinculada à real capacidade de adquirir conhecimentos de modo a implementá-los nas situações adequadas.

Considere, como exemplo fictício, o caso de Fernando, um universitário que, durante a faculdade, aprendeu técnicas de negociação em um curso. Em seu primeiro estágio, na área de suprimentos, com um orçamento reduzido, foi necessário negociar propostas com os fornecedores de modo a barganhar preços cada vez menores. Foi nesse momento, por meio de uma vivência prática, que Fernando lembrou-se de algumas técnicas que aprendeu, pesquisou algumas outras e colocou em prática esse conhecimento. Com muita dedicação, alcançou resultados promissores e foi efetivado ao final de dois anos de estágio.

No âmbito empresarial, as competências organizacionais essenciais são aquelas que devem estar presentes em toda a organização, de modo a garantir seu funcionamento e sua diferenciação em relação a outras

organizações. Por exemplo, quando você pensa na Apple, qual a primeira competência que lhe vem à cabeça? Provavelmente, você pensou em criatividade ou inovação! Então, como são definidas as competências organizacionais e individuais?

As competências organizacionais são definidas a partir da estratégia de negócio, da visão de futuro da organização. Com base nisso são definidas as competências dos indivíduos que devem compor o quadro de funcionários da organização. Do mesmo modo, as competências que compõem o quadro dos líderes de uma organização variam de acordo com a estratégia e as competências organizacionais essenciais da organização. Por exemplo, em uma empresa multinacional do setor de mineração, as competências são divididas naquelas centradas no negócio e nas de gestão:

Quadro 2.2 Competências da organização

NEGÓCIOS	GESTÃO
Orientação para resultados	Desenvolvimento e engajamento de pessoas
Tomada de decisão	Facilitação de mudanças
Orientação estratégica e de negócios	Relacionamento e colaboração

A seguir, vamos conhecer um modelo de liderança eficaz, suas competências e a relação com o desempenho individual.

▶ A EFICÁCIA DA LIDERANÇA E DESEMPENHO

O desempenho pode ser sinônimo de *performance*, eficiência, efetividade e produtividade. Desempenho individual pode ser definido como o conjunto dos resultados originados pelos comportamentos e pelas atitudes dos indivíduos no trabalho. Sua mensuração é utilizada para definir a proficiência com a qual os funcionários agem e se comportam de modo relevante para a organização, ou seja, atingindo metas individuais predefinidas. O engajamento, o comprometimento e a satisfação do funcionário com o trabalho que realiza são alguns dos elementos que podem potencializar o desempenho individual e, portanto, serem aliados

importantes dos resultados organizacionais. É exatamente nesse ponto que a liderança denota sua relevância.

O líder é a chave para o alinhamento dos sistemas organizacionais e comportamentos dos funcionários em torno de uma visão organizacional. Na prática, o que isso significa? Significa que o líder é a pessoa responsável por traduzir a estratégia, os objetivos da organização para cumprimento das ações realizadas no dia a dia por sua equipe.



O líder é a ponte entre organização, suas aspirações e os funcionários que são responsáveis por transformar a estratégia e o plano em realidade.

Uma pesquisa realizada pela consultoria Towers Watson em 2014¹⁴ reuniu respostas de 32 mil funcionários, em 26 países. O foco da pesquisa foram os fatores responsáveis pelo engajamento sustentável, caracterizado pelo bem-estar dos funcionários e sua disposição em realizarem um esforço adicional no trabalho, com o suporte devido da organização na qual atuam. E o que isso tem a ver com a liderança? Os resultados indicam que o principal fator que contribui para o engajamento é justamente a percepção do funcionário sobre seu líder ser eficaz. Com base nos resultados dessa pesquisa, realizada anualmente, o conceito de liderança eficaz é caracterizado por quatro dimensões e suas respectivas competências:

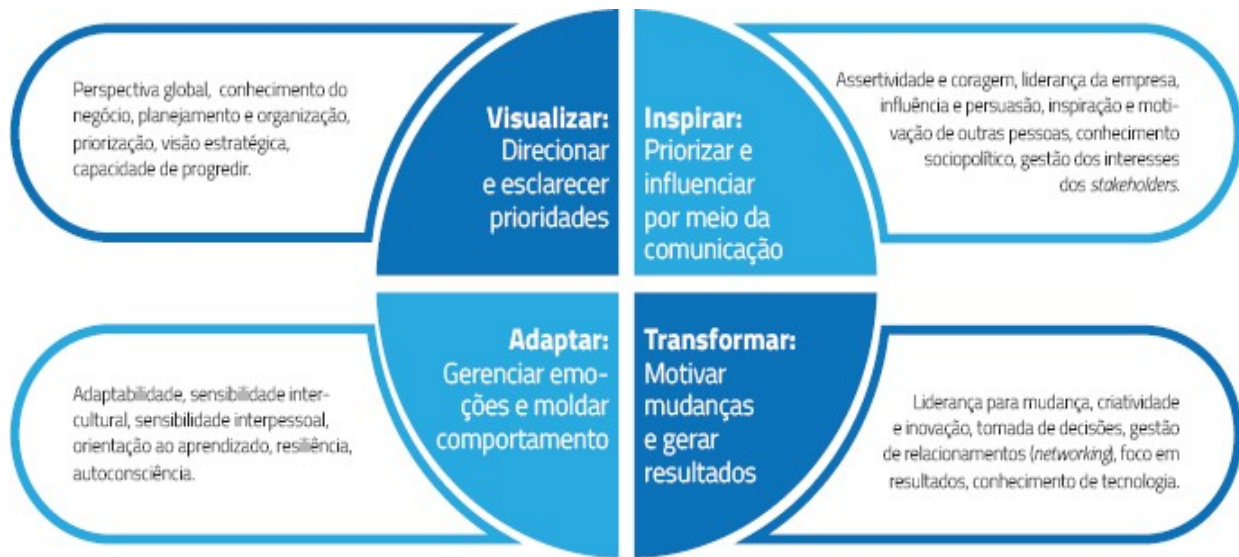


Figura 2.7 Modelo de liderança Towers Watson.

Com base nesse modelo, é importante que o líder concentre-se em quatro dimensões principais:

- 1. Visualizar:** refere-se à orientação estratégica e seu desdobramento. O líder precisa conhecer o negócio e compreender o impacto da gestão de sua área sobre os resultados da empresa. Alguns passos que poderão auxiliar na aplicação desse modelo em seu trabalho:
 - a. Defina a missão da sua área.
 - b. Trace metas e objetivos a curto, médio e longo prazos. Desdobre-os para as pessoas que trabalham com você.
 - c. Demonstre o impacto que a atividade de cada membro de sua equipe tem sobre a missão da área, demais áreas e organização.
 - d. Trabalhe com a definição de prioridades; o que é urgente e importante deve vir em primeiro lugar.
- 2. Adaptar:** refere-se à capacidade que o líder possui de conhecer as próprias emoções, de estabelecer relacionamentos satisfatórios com as pessoas, adaptando seu estilo às diferentes situações e culturas.
 - a. Conheça seus pontos fortes e suas fraquezas (consulte como fazer a análise SWOT pessoal,

mais adiante, neste capítulo).

b. Procure desenvolver a empatia, capacidade de colocar-se sob o ponto de vista de outras pessoas.

c. Observe e conheça cada pessoa de sua equipe e como ela poderá contribuir mais.

d. Desenvolva uma cultura de aprendizado entre as pessoas da equipe. Trocar experiências e aprender com colegas de trabalho, além de reforçar o trabalho em equipe, desenvolve a busca pelo aprendizado.

3. Inspirar: trata-se da capacidade que o líder tem de desenvolver parcerias com pessoas de outras áreas, partes interessadas relevantes (*stakeholders*) além de envolver as pessoas de sua equipe em direção ao seu propósito, objetivo.

a. Desenvolva e mantenha uma visão comum entre as pessoas da equipe; é preciso ter clareza sobre qual o objetivo a ser perseguido.

b. Desenvolva parcerias com pessoas de outras áreas; participar de projetos, reuniões informais, pode facilitar a construção desse relacionamento.

c. Procure conhecer os reais interesses das partes relevantes interessadas ou *stakeholders*. Entenda como você ou sua área podem facilitar o trabalho de seus parceiros.

4. Transformar: refere-se à habilidade do líder de promover implementação ou transformações necessárias para o alcance de resultados.

a. Avalie seu grau pessoal de criatividade e inovação e o impacto para seu trabalho.

b. Conheça as ferramentas tecnológicas que podem promover a facilitação do seu trabalho e das demais pessoas de sua equipe.

c. Estabeleça metas pessoais de desenvolvimento e alcance de resultados.

Naturalmente, esse é um modelo de liderança eficaz possível. Pode ser que ele não seja o mais adequado para a empresa que você trabalha ou pode vir a trabalhar. É importante conhecer o que sua empresa espera de um gestor. Quais competências constituem esse cargo? E se você tem o próprio negócio e atua como empreendedor? Você sabe que competências são esperadas de você? Vamos abordar esse tema a seguir.

► **COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR**

Depois de um tempo em sua vida profissional ou até mesmo na universidade, você percebe que aquela inquietação tinha uma razão de existir. Você foi mordido pelo “bichinho empreendedor”, e o principal sintoma é desejar ter o próprio negócio. Mas afinal, o que provocaria o aparecimento desse tal “bichinho empreendedor”? O que motiva empreendedores a irem em busca de seus propósitos, a dedicarem-se às suas causas? Valores como realização, liberdade, autonomia, independência e desafio parecem fazer parte dos empreendedores que trilham suas trajetórias em direção à construção dos próprios negócios.

Você pode identificar-se com alguns ou todos esses valores e, agora, pode estar se perguntando: será que possuo as características para ser um empreendedor? Que características seriam essas?

Na tentativa de aprofundar o conhecimento sobre o perfil do empreendedor, pesquisas têm reunido esforços para responder: que características psicológicas e comportamentais parecem caracterizar um empreendedor? Apesar dos resultados não serem consensuais, empreendedores são caracterizados como: realizadores, geradores de mudança, exploradores de oportunidades, criativos e visionários.

Outro ponto importante é um traço da nossa personalidade que tem a ver com o *locus de controle*. Também chamado de “local de controle”, esse traço refere-se ao modo como atribuímos responsabilidade sobre os fatos que acontecem na nossa vida. Pessoas que possuem um forte *locus de controle interno* sentem-se pessoalmente responsáveis pelo próprio destino. Assim, essa característica está normalmente relacionada com autoconfiança, autonomia e independência. Pessoas com *locus de controle externo* atribuem os acontecimentos de sua vida a fatores externos, como sorte, crenças ou destino.

Para um empreendedor responsável por seu negócio, é fundamental ter as rédeas da própria vida de modo que possa realizar ações que o impulsionem em direção aos resultados que almeja.

O Empretec é um curso oferecido em 27 países, tendo como principal objetivo desenvolver habilidades e comportamentos empreendedores na área de micros e pequenos negócios. No Brasil, é oferecido pelo Sebrae, adotando um conjunto de dez características do comportamento empreendedor.

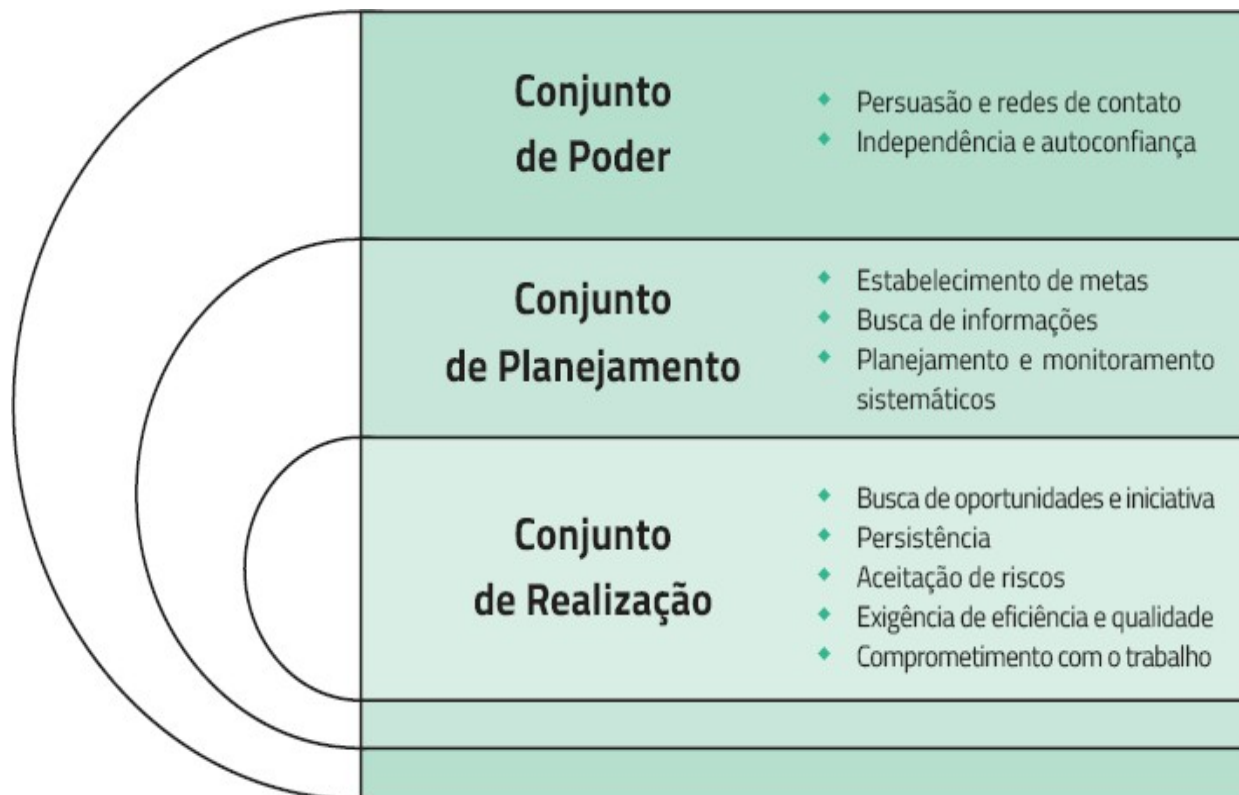


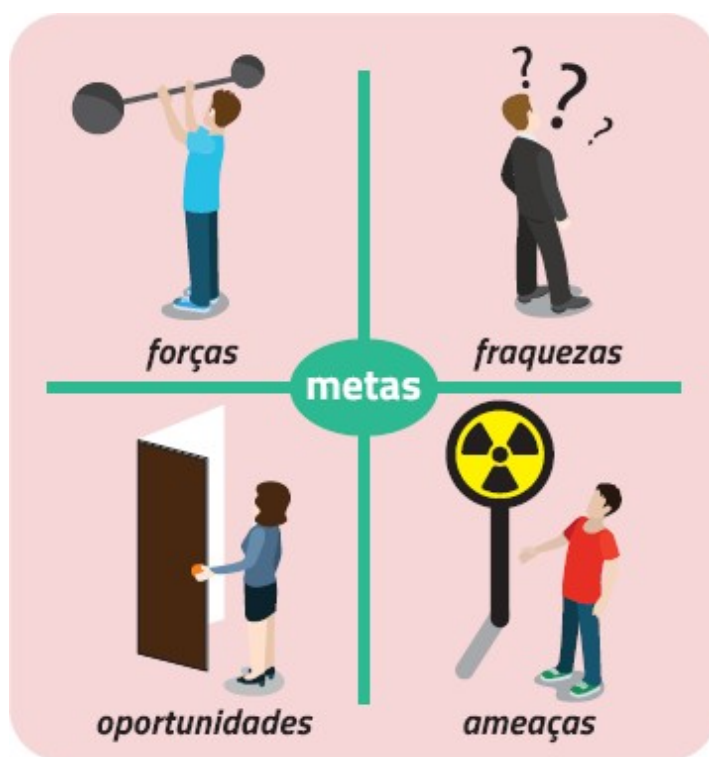
Figura 2.8 Características do empreendedor de acordo com modelo apresentado pelo Sebrae.

Esse é o momento em que você, possivelmente, se pergunta: quer dizer que, para ser um empreendedor, eu preciso ter essas dez características? Acho que não nasci com essas características, e agora? A excelente notícia é que ninguém nasce empreendedor, mas, com esforço e atitude, você pode desenvolver suas habilidades, adquirir conhecimentos e tornar-se um. Por isso, é fundamental pensar na gestão de si antes de falar em gerir pessoas.

É possível que o método de análise mais famoso de uma empresa, produto ou serviço seja a análise SWOT, que é a sigla, em inglês, de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Em português, significa

Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Embora a origem dessa ferramenta esteja relacionada à estratégia para análise de produtos, marcas e serviços, a matriz SWOT pode também ser utilizada para um exercício de autoconhecimento.

Inicie pela parte superior, caracterizada pelo que está em seu controle – forças e fraquezas. A parte inferior refere-se ao impacto para o seu negócio considerando os fatores externos. Por exemplo, se você tem como uma de suas forças uma consolidada rede de relacionamentos, oportunidades podem ser: o desenvolvimento de parcerias, a captação de novos clientes. No caso de fatores negativos, como, por exemplo, falta de paciência e ansiedade em ver o negócio acontecer, além de redirecionar esses impulsos, é preciso mapear as ameaças que essas características podem desencadear.



► DA GESTÃO DE SI À GESTÃO DE PESSOAS

É possível que, como gestor em uma empresa, você tenha acesso a algum programa de capacitação. Também pode ser que esse tipo de treinamento não seja o foco da sua empresa. Lembra-se da importância do lócus de controle interno? Como gestor ou empreendedor, o ponto de partida é

assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e pela evolução, ou seja, realizar uma espécie de autogestão. Para construir seu plano de desenvolvimento de modo realista e objetivo, você precisará de três elementos fundamentais: objetivo, autoconhecimento e plano de ação.

1. Objetivo: traçar metas. É fundamental saber onde se quer chegar e o que se deseja alcançar. Pesquisas demonstram que, ao tomarmos consciência de nossos objetivos, há interferência direta em nossas ações e em nosso desempenho.

2. Autoconhecimento: é preciso voltar nosso olhar para nós mesmos, a fim de refletirmos sobre nossas características e nossos comportamentos. Perceber pontos fortes e a desenvolver é tão importante quanto trabalhar com a perspectiva de mudanças, caso sejam necessárias.

3. Ação: é por meio do plano de ação individual que você vai desenvolver características fundamentais para sua gestão ou suprimir, de alguma maneira, a falta delas. Assim, você será capaz de estabelecer as principais ações para atingir seus objetivos.

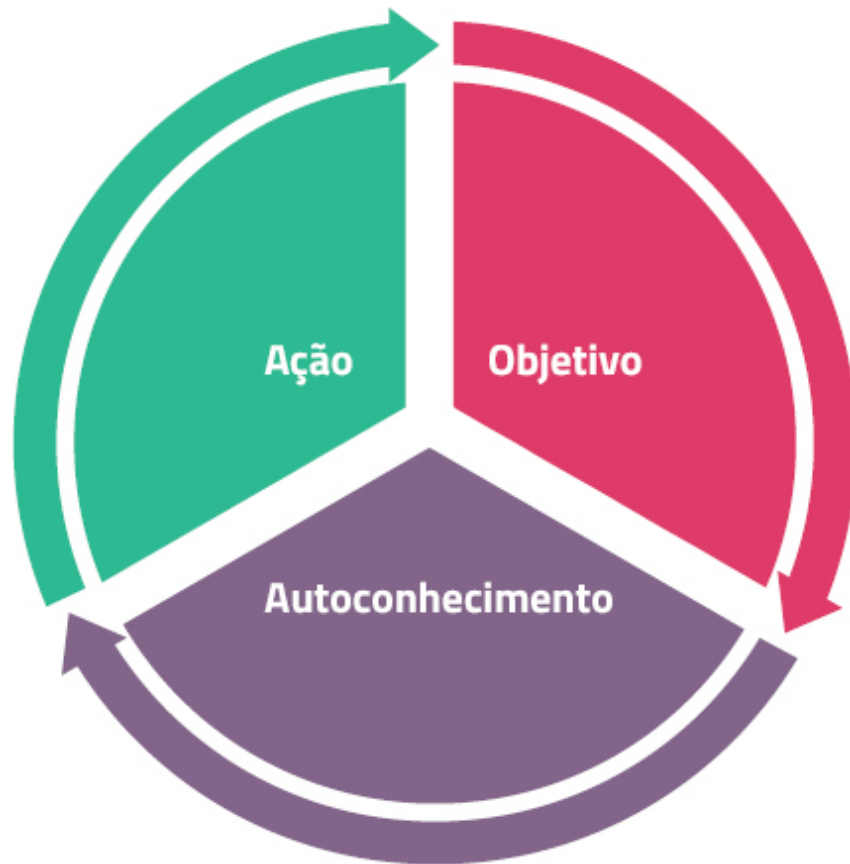


Figura 2.9 Esquema elucidativo sobre a gestão de si e seus principais componentes: Objetivo, autoconhecimento, ação.

Para gerir um negócio, é crucial conhecer-se, saber o que você faz bem, assim como suas limitações. Isso é importante porque, sabendo qual seu objetivo, qual resultado deseja alcançar, é possível prever quais pontos podem favorecer ou não a realização do seu negócio. Ademais, a partir desse mapeamento, estratégias são desenvolvidas para potencializar a eficácia do empreendimento.

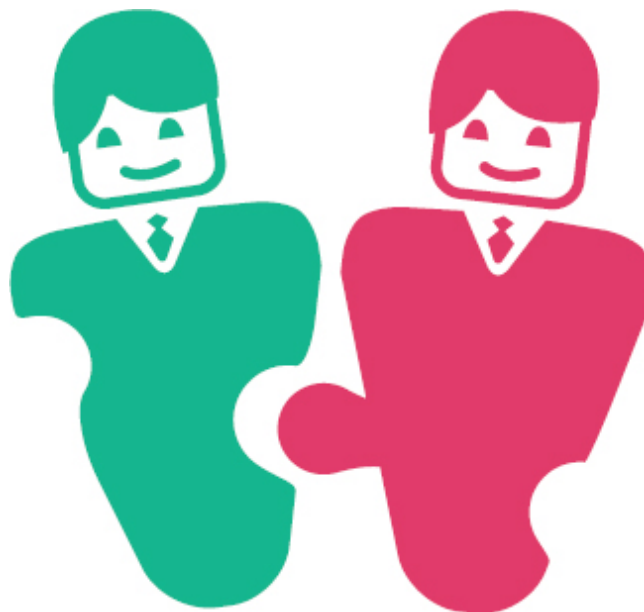
Seu desenvolvimento como empreendedor e gestor depende da criação de estratégias próprias para lidar com seus pontos fortes e fracos. Isso não significa que você desenvolverá todas as suas fraquezas, mas isso deve significar um preparo melhor, caso sejam essenciais para posicionamento, implementação ou manutenção de seu negócio.

Entender qual é seu perfil, quais são seus pontos fortes e fracos (ou a desenvolver) é fundamental para sua estratégia de atuação e para o alcance de resultados. Se você tem interesse em abrir o próprio negócio ou expandir o já existente, naturalmente, você pode ter pensado na possibilidade de ter

um sócio para suprir ou minimizar um de seus pontos fracos, certo? Leia mais sobre o assunto a seguir.

▶ TER UM SÓCIO OU NÃO, EIS A QUESTÃO!

A análise SWOT, sobre a qual conversamos, ajuda a identificar, entre outros aspectos, as forças e fraquezas de nossa empresa, ou as nossas próprias. Uma das forças exemplificadas foi a capacidade de desenvolvimento de parcerias. Essa capacidade pode ajudar você em uma situação muito importante e passível de ocorrer na vida de qualquer gestor, especialmente se ele foi mordido pelo tal bichinho empreendedor e está começando a pensar no próprio negócio. Tão importante quanto decidir empreender, é fazer a opção por ter um ou mais sócios. Por quê? Ao empreender, três elementos são fundamentais: a equipe, a oportunidade e os recursos. Sabemos que, inicialmente, você, empreendedor e idealizador do negócio, provavelmente será o responsável pela implementação e execução de todas as atividades. No entanto, depois, pode ser necessário contratar alguém ou pensar em ter um sócio. Essa necessidade pode decorrer, por exemplo, de uma fraqueza que você identifique em seu perfil profissional, ou de uma oportunidade de formar uma parceria que crie valor agregado à sua futura empresa.



Algumas vezes, você possui a ideia, identifica a oportunidade, no entanto, não possui habilidades pessoais ou recursos necessários. Assim, uma forte possibilidade é constituir uma sociedade. E como escolher ou encontrar um sócio ideal? Decidir quanto ao sócio ideal é uma empreitada que requer análise cuidadosa. Não bastasse isso, encontrá-lo pode ser uma missão igualmente difícil.

Encarar o desafio sozinho ou com um sócio é uma decisão que, primeiro, requer analisar os reais motivos para a possibilidade de estabelecer uma sociedade; segundo, verificar os fatores que devem ser considerados para uma escolha assertiva e promissora. Então, vale a pena ter um sócio? Analise sempre os pontos e contrapontos.

Se os recursos são limitados e os desafios são muitos, pode ser árduo, ou em alguns casos, praticamente impossível, seguir sozinho. A responsabilidade compartilhada pode facilitar — e muito — este caminho flexível e surpreendente.



Ter um sócio significa ter interferências nas tomadas de decisões, o que pode significar lentidão ao processo e, algumas vezes, algum tipo de conflito.



Se, ao relacionar seu perfil com as necessidades do negócio, você percebe que precisa de uma habilidade que não possui, um sócio pode significar um complemento ao seu perfil. Encontrar alguém que compartilhe visões e tenha um bom relacionamento significa ampliar a perspectiva do projeto, aumentando a chance de prever diferentes cenários.



Em vez de pensar em um sócio para complementar a sua gestão no que se refere a uma habilidade ou conhecimento importante ao negócio, pense que você também pode aprender e isso pode possibilitar a você: ganhar tempo e dinheiro, além de uma gestão ainda mais sistêmica.



Indiretamente, um sócio significa uma nova rede de relacionamentos (*networking*), *insights* com ponderação, e melhoria contínua de ideias, além do aumento da capacidade de entrega. Se você e seu sócio tiverem perfis complementares e estabelecerem um relacionamento produtivo, possivelmente você ganhará.



Ao delegar a gestão de alguma área do negócio, é possível que a dedicação e o comprometimento investidos sejam diferentes do que era esperado por você. Afinal, só você sabe da dedicação para realizar tudo o que já conquistou e/ou pretende conquistar.



Assim como é crescente o número de empreendedores brasileiros, também é crescente o número de recursos tecnológicos que possibilitam encontros entre empreendedores à procura de sócios. As iniciativas passam por sites específicos para esse fim, redes sociais e até mesmo aplicativos. Sua rede de relacionamento pode ser valiosa nessa busca. Pode ser que você

ainda não conheça seu futuro sócio, mas, ao compartilhar seus planos com sua rede, você amplia as chances de ser apresentado a pessoas que tenham interesses semelhantes aos seus.

Você já tomou a decisão e entende que ter um sócio será um passo decisivo para seu negócio? Agora é preciso se perguntar: que cuidados são importantes?

- ♦ **Confiança:** ainda que você não conheça previamente seu sócio, a confiança precisa ser construída, pensando na durabilidade desse relacionamento. Uma parceria lucrativa precisa, antes de mais nada, ter a confiança como base. Uma sugestão é estreitar o relacionamento antes mesmo de fechar qualquer negócio; vocês podem realizar reuniões e atividades prévias. É fundamental que esteja claro, desde o início da sociedade, a dedicação e o alinhamento de possíveis acordos de remuneração; assim, problemas serão evitados.

- ♦ **Compatibilidade de valores e objetivos:** certamente as diferenças contribuem para a composição das ideias. No entanto, é importante ter uma sinergia ao compartilhar valores e objetivos. Assim, o estreitamento dos laços dessa parceria deve iniciar antes mesmo da consolidação da sociedade. Conhecer a história de seu futuro sócio pode ser fundamental para a decisão de firmar a parceria. Para isso, procure identificar, em sua rede, pessoas que o conhecem, que com ele já fizeram negócios, e até mesmo que já trabalharam diretamente com ele.

- ♦ **Habilidades complementares:** lembra-se da importância do autoconhecimento? Para escolher um sócio que tenha afinidade e seja primordial para seu negócio, você deve considerar suas habilidades e as dele. Além do comprometimento e da dedicação que cada um irá investir no negócio,

as habilidades e os papéis precisam ser complementares. Por exemplo, se um de vocês tem forte habilidade comercial no atendimento aos clientes, o outro precisa exercer um suporte maior na entrega do produto ou serviço.

Ao analisar essas questões, você percebe que a decisão por ter um sócio não é tão trivial como parecia, certo? Retomar aqui a reflexão sobre o autoconhecimento pode ser uma estratégia interessante para estabelecer a relevância de um possível sócio em sua empreitada. Certamente, os conceitos levantados acerca da liderança também poderão ajudar nesse desafio.

► RESUMO

Com a leitura deste capítulo, você aprendeu que um importante componente da estratégia de gerenciar uma área ou um negócio é a maneira pela qual você irá gerir as pessoas. Vimos como a passagem de um profissional que passa a realizar a gestão de outras pessoas requer dedicação, investimento no próprio desenvolvimento e, principalmente, autoconhecimento.

Entendemos que o conceito de liderança é diferente de gestão. A liderança é um processo que possui um objetivo, um resultado a ser atingido, e conta com a figura do líder e dos liderados, que **escolhem** segui-lo; assim, vimos as principais linhas teóricas enfatizando situação, estilo do líder e liderados. Por outro lado, a gestão não necessariamente é exercida por alguém que tenha a habilidade de liderar como o gestor fundamental para o exercício das atribuições e das responsabilidades diárias. Entendemos o conceito de competência como a capacidade de adquirir conhecimento com a habilidade para implementá-lo de acordo com a necessidade do contexto organizacional.

No que se refere ao empreendedor, também vimos algumas de suas possíveis características, entendendo a relevância e o conceito da gestão de si mesmo. Assim, refletimos sobre o autodesenvolvimento a partir da identificação de três elementos:

- 1. Objetivo:** ser capaz de traçar metas e objetivos assim como indicadores de desempenho.
- 2. Autoconhecimento:** ter conhecimento sobre si e as características que o favorecem ou que o distanciam do alcance de seus objetivos.
- 3. Plano de ação:** planejamento das ações que o farão atingir os resultados esperados.

O autodesenvolvimento deverá contemplar o aprimoramento de características que o favoreçam ou a compensação da ausência delas de alguma maneira. Como vimos, uma dessas possibilidades é a escolha de um sócio, decisão que conta com possíveis vantagens e desvantagens.

► COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

Atividade 1

Todos nós temos alguma história sobre líderes e liderança para contar. A pessoa que o inspirou certamente ocupa lugar de destaque na sua trajetória profissional ou pessoal. Também tenho um caso para compartilhar. Trabalhei com uma pessoa pela qual tenho grande admiração. Era gerente da área de vendas, uma das áreas mais importantes da empresa. Ela possuía metas audaciosas e era muito cobrada por resultados. Sua equipe era composta por três coordenadores, que faziam a gestão de cerca de vinte supervisores que, por sua vez, tinham sob sua gestão quase trezentos vendedores. Era muito correta, conseguia convencer a todos de suas ideias e, mesmo diante das situações mais difíceis, fazia com que tivéssemos confiança de que iríamos alcançar nossas metas pessoais. Além disso, era muito prestativa, estava sempre disposta a ouvir e apoiar cada um, individualmente. Uma vez, em uma reunião com os coordenadores e supervisores, ela apresentou as metas anuais de vendas, e grande parte da equipe questionou a possibilidade de realmente atingirem aquele resultado. Diante dessa situação, apresentou um planejamento com todas as ações que ela e sua equipe poderiam implementar para tornar possíveis as metas propostas. Dessa forma, com seu poder de influência e argumentação, demonstrou que aquele resultado era factível, que ela conhecia o potencial

de cada membro da equipe e sabia que, juntos, alcançariam os objetivos planejados. Com essa capacidade de argumentação e previsão, o final da reunião foi um sucesso.

Atividade 2

Certa vez, trabalhei com um gestor muito competente, na época já trabalhava na empresa havia dez anos, conhecia profundamente o negócio e a área em que liderava uma equipe de dez pessoas. Ele era uma referência para a diretoria e até mesmo para outras áreas. Todo ano, recebia prêmios pelo bom desempenho de sua área. No entanto, quando o foco era pessoas, ele deixava muito a desejar. Trabalhar diretamente com ele era uma tarefa desafiadora, ele não tinha uma comunicação transparente com a equipe e isso muitas vezes prejudicou o andamento das atividades, além de ter gerado conflito pela ausência ou divergência nas informações. Outro ponto que também demonstrava claramente que ele não tinha foco nas pessoas era sua incapacidade de reconhecer o bom desempenho das pessoas; assim, o reconhecimento externo por determinada ação ou projeto sempre acabava sendo dele, de forma alguma ele incluía a equipe elogiando os envolvidos. Assim, considero que ele tinha grande preocupação com as tarefas e pouca preocupação com as pessoas, sendo assim, ele gerenciava com um estilo de “Autoridade-obediência”.



▶ NOTAS

1. Schein, Edgar. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey Bass, 1985, p.168.
2. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Versão 2000, p. 13.
3. KOTTER, John P. What learders really do. *Harvard Business Review*. Dec. 2011. Disponível em: <http://migre.me/s1TpP>. Acesso em novembro de 2015.

4. SWEENEY, Patrick. *What's The Difference Between Leaders and Managers?* Disponível em <http://migre.me/t1HxI>. Acesso em jan. de 2016.
5. ULRICH, Dave. *Results-Based Leadership*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
6. BERGAMINI, Cecília. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2009.
7. LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira editora, 1979.
8. BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
9. HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
10. DUTRA, Joel. *Liderança no contexto contemporâneo*. Disponível em <http://migre.me/s1XGP>. Acesso em novembro de 2015.
11. BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce.; JUNG, Dong; BERSON, Yair. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, p. 207 – 218, 2003.
12. KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 1974.
13. FLEURY, Maria Tereza e FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência*. RAC, edição especial, 2001. Disponível em: <http://migre.me/s1YZ9>. Acesso em novembro de 2015.
14. TOWERS, Watson. *Estudo global sobre a força de trabalho*. 2014. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/pt-BR>. Acesso em novembro de 2015.

► SUGESTÕES DE LEITURA

- BASS, B. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BENNIS, W. *Leadership theory and administrative behavior*. *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4, p. 259-301.
- BURNS, J. *Leadership*. In: *Transactional and transforming leadership*. New York: First Harper Paperback, 1978.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de liderança*. São Paulo: Campus, 2012.
- HOLLANDER, E.; JULIAN, J. *Studies in leader legitimacy, influence, and innovation*. In: L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, pp. 33-69, 1970.
- KOUZES, J.; POSNER, B. *O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MARIANO, S.; MAYER, V. *Empreendedorismo fundamentos e técnicas para criatividade*. Rio de Janeiro: GEN, 2011.
- NAKED, G. *Tratamento do erro e liderança: uma pesquisa empírica da influência do estilo de liderança na forma de tratamento do erro por indivíduos nas organizações*. Dissertação de mestrado, FGV. São Paulo, 2010, 130 f..

NORTHHOUSE, P. *Leadership: theory and practice*. Western Michigan University: Sage Publications, 3rd ed., 2004.

PETERSON, D., HICKS, M. *Development first: strategies for self development*. Personnel Decisions, 1995.

ROACH, C.; BEHLING, O. *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. In: Hunt J.G. et al. Pergamon Press, NY, 1984.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 14ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

CAPÍTULO

3

**O PROCESSO
DE OBTENÇÃO
DE TALENTOS**



OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1. Planejar a necessidade de pessoas de acordo com a necessidade da organização.**
- 2. Estabelecer a melhor forma de recrutamento para as vagas disponíveis.**
- 3. Organizar o processo de seleção de pessoal.**

— Tivemos um excedente de trezantas horas extras este mês no setor de atendimento. Estou preocupado, pois o orçamento para o pagamento de pessoal vai estourar. Precisamos levar esse assunto à diretoria o mais rápido possível, não acha? — perguntou, preocupado, o coordenador de gestão de pessoas ao gerente administrativo-financeiro de uma empresa de vendas pela Internet.

— Sim, este é um custo que não havíamos previsto, temos de achar uma forma de reduzi-lo — respondeu o responsável pelas finanças da empresa.

— Acho difícil que consigamos reduzir. No mês passado, foram 310 e, no anterior, 306. Esse número não deve baixar, pois com o aumento das vendas temos mais pessoas ligando para a central de televendas — foi a resposta do coordenador de pessoas.

— Como não vamos baixar? Você mesmo já sabe que esse custo adicional de pessoal não foi previsto no orçamento e certamente vai comprometer o resultado da empresa — sentenciou o gerente, demonstrando certa irritação.



— O volume de horas extras também cresceu muito. Fizemos um dimensionamento equivocado do número de pessoas para a central de atendimento e temos de compensar. Você sabe que horas extras não podem ser uma constante, pois são mais caras do que ter funcionários para realizar essas atividades. Além disso, trabalhar todos os dias duas horas além do expediente aumenta o risco de doenças ocupacionais, pois a atividade de atendimento deve ter, no máximo, seis horas para proteger a saúde do trabalhador, e, claro, evitar um custo desnecessário — acrescentou o coordenador de pessoas.

— E o que você sugere? Qual a proposta que podemos fazer à diretoria? — perguntou o gerente administrativo-financeiro.

— Fizemos um estudo sobre o atual volume de ligações. Temos uma carência de seis operadores. Sugiro que iniciemos um processo de divulgação da vaga para termos essas pessoas, no máximo, em duas semanas e começarmos a reduzir esse volume de horas extras — propôs o coordenador de pessoas.

— Como assim? Você quer que eu leve para a diretoria um plano para contratar mais seis pessoas sem antes rever os processos de trabalho da área? O estudo que você fez é muito preciso e constata um fato: o volume de trabalho aumentou, mas o pessoal trabalha

praticamente do mesmo jeito desde que a empresa começou. Será que não há oportunidade para melhorar os processos de trabalho, não dá para otimizá-los? Será que não podemos informatizar algumas tarefas? Talvez você possa juntar um grupo de pessoas e rediscutir a forma como o trabalho é realizado. O que acha? — disse o gerente.



— É, nisso você tem razão! Ninguém propôs mudar as rotinas, e sim contratar mais gente para trabalhar do mesmo jeito. Vou reunir o grupo para discutirmos sobre como melhorar o processo de trabalho e depois conversamos — comprometeu-se o coordenador de pessoas.

Na semana seguinte, ele trouxe os resultados:

— Reorganizamos o processo de trabalho, usamos o Google Docs para otimizar algumas rotinas, eliminamos retrabalho e digitações. O resultado é que, em vez de seis novos funcionários, precisaremos contratar apenas três. Por incrível que pareça, para essas vagas precisamos de pessoas jovens e inexperientes, para que possamos treiná-las nas novas rotinas — disse o coordenador.

— Excelente! Vou conversar com a diretoria para que autorize a contratação desses novos funcionários. Agora, vamos acompanhar de perto as atividades, buscando revê-las de tempos em tempos para que não percamos a oportunidade de otimizá-las — finalizou a conversa o gerente administrativo-financeiro.

► INTRODUÇÃO

O diálogo apresentado mostra uma situação frequente nas empresas: a necessidade de contratação não planejada de pessoas. Esse tipo de situação decorre, muitas vezes, da falta de planejamento da necessidade de pessoal e do crescimento das organizações, o que às vezes não pode ser previsto com antecedência. É resultado também da “fossilização” das rotinas de trabalho, em que determinada forma de trabalho se perpetua, em vez de ser revista de tempos em tempos em busca de mais eficiência, ou seja, realizar maior volume de trabalho com o mesmo número de pessoas.

Seja para suprir a necessidade de ampliar o número de funcionários e dar conta de um aumento de demanda, seja para contratar pessoas que serão necessárias para realizar atividades surgidas de uma nova forma de organizar o trabalho, a organização precisa constantemente selecionar pessoas competentes para ajudá-la a alcançar os seus objetivos.

Neste capítulo, acompanharemos os processos de busca por talentos, que, dentro de uma visão estratégica, começa com o planejamento da necessidade de trabalhadores para a organização.

► PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento tem por objetivo identificar as necessidades futuras de pessoal de uma organização, levando em conta as atividades internas e as transformações no mercado de trabalho. Ou seja, o planejamento de pessoas está diretamente ligado à estratégia de crescimento da organização, ampliando ou modificando o quadro de pessoal de modo organizado.

O planejamento de pessoas começa com o plano de expansão da empresa para os próximos anos. A partir daí, a área de gestão de pessoas faz a revisão dos cargos existentes, identificando a necessidade de ampliação do número de funcionários e da criação de novos cargos.

Tomando o exemplo apresentado na Introdução, imaginemos uma empresa que possua uma central de atendimentos com cem funcionários, sendo vinte contratados no último ano em virtude do aumento de ligações de 25%, aumento este decorrente da ampliação do número de clientes em 20%. Por meio desse crescimento, foi possível identificar uma tendência de crescimento proporcional entre o número de clientes e as ligações, logo também sendo necessária a ampliação do número de atendentes. Para o próximo ano, a empresa pretende ter crescimento de 30% em suas vendas, 10% a cada quadrimestre. Como se preparar para atender esses novos clientes?



Se há crescimento proporcional entre clientes e ligações, pode-se estimar a necessidade de ampliar o número de funcionários em 10% a cada trimestre também. Claro que não se pode perder de vista as oportunidades de otimizar o trabalho por meio da revisão periódica das rotinas de trabalho. Além disso, é necessário observar outros fatores. Os cargos que interagem com esses não terão impacto no aumento do número de pessoas? Por exemplo, os supervisores de equipe têm quantas pessoas sob sua supervisão? Esse aumento cria a necessidade da contratação de um novo supervisor? Como organizar essa ampliação de acordo com o cronograma de crescimento previsto para a empresa?

Hoje, identifica-se que os supervisores trabalham próximo do limite indicado, podendo receber mais duas pessoas nas suas equipes. Com a previsão de ampliação de 10% por quadrimestre, pode-se prever a contratação de dez atendentes no segundo ou terceiro mês de cada período, quando será possível identificar se o crescimento das vendas ocorreu de acordo com o esperado. Se houver a contratação de vinte funcionários, será necessária a contratação de um supervisor.

Essa é uma forma de planejamento diretamente ligada com o aumento de demanda. No entanto, em algumas áreas, principalmente as de apoio, esse crescimento pode não ser tão evidente, sendo necessário que o

planejamento de pessoas seja feito pensando na estratégia global de expansão da empresa.



Além do aumento de vendas, a necessidade de contratação pode estar ligada ao lançamento de um novo produto, à criação de um novo setor e à abertura de novas filiais ou, ainda, à movimentação de pessoas, como desligamento por baixo desempenho ou comportamento inadequado, aposentadorias e promoções.

O planejamento de pessoas pode ser organizado da seguinte forma:

- Tomar como base a estratégia de crescimento da empresa.
- Identificar se haverá ampliações na produção e nas vendas, lançamento de novo produto, abertura de novas filiais ou criação de novo setor.
- Levantar as movimentações ocorridas (demissões, aposentadorias e promoções).
- Fazer a previsão de cronograma de contratações para organizar os processos de recrutamento e seleção.
- Identificar se há recursos físicos (móveis, equipamentos e espaço) para receber essas pessoas ou se é necessário fazer modificações e aquisições de móveis e equipamentos.



Você já deve ter entendido que é preciso realizar um mapeamento organizacional antes de começar a pensar em fazer alterações de pessoal, certo? É como se colocasse sua organização sob uma lupa para analisar bem, antes de tomar uma decisão.

Agora, após esse mapeamento, segue-se para o processo de recrutamento.

Atividade 1

Leia o depoimento de Miguel Sábio de Mello, presidente da fabricante de sapatos masculinos Samello, publicado na revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, em setembro de 2009:

Produzir sapatos é uma atividade com custos fixos muito altos, que exige diversas matérias-primas e grande envolvimento com os fornecedores. Nós chegamos a produzir dez mil pares por dia, com faturamento de R\$ 100 milhões. Cerca de 60% da nossa produção era exportada. Mas, no início desta década (anos 2000), em função da invasão dos produtos chineses, de uma taxa cambial desfavorável e da alta

carga tributária, começamos a enfrentar dificuldades financeiras. O ano mais crítico foi 2005. A situação se tornou insustentável e em 2006 entramos com pedido de recuperação judicial e paralisamos a produção. Depois disso optamos por terceirizar a fabricação para abastecer as franquias e as lojas multimarcas. Com isso conseguimos reduzir os custos internos e sobreviver. Parte da concorrência tomou essa iniciativa antes e conseguiu superar as dificuldades mais facilmente ou não passou pelo que nós estamos passando agora. A Arezzo, por exemplo, apesar de comercializar calçados femininos, é um exemplo de quem adotou essa estratégia com sucesso e sobreviveu às mudanças do setor nos últimos anos. Hoje vejo que esta foi uma medida bastante inteligente. Teria sido uma boa opção para a Samello. Se tivéssemos mudado a estratégia e terceirizado a produção, nossa história seria diferente. No auge da crise, cogitamos fazer isso, mas não fizemos porque tínhamos um parque fabril muito grande, com unidades de produção na Paraíba e em Franca, no interior de São Paulo. Neste ano, considerando as franquias e as multimarcas, vamos faturar cerca de R\$ 10 milhões.

Analise o impacto da mudança de estratégia da Samello para o planejamento de pessoas da empresa.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento é uma atividade de responsabilidade da área de gestão de pessoas que tem por objetivo encontrar talentos para a organização, interna e externamente, trazendo esses talentos para o processo de seleção de pessoal.



O recrutamento origina-se da necessidade planejada de contratar pessoas para garantir que a empresa esteja em sintonia com a estratégia empresarial traçada e, também, do aumento circunstancial do quadro de pessoal e da rotatividade de pessoal em função dos desligamentos não previstos. Enquanto é possível antecipar a primeira, o aumento circunstancial e as solicitações de desligamento não podem ser previstos, embora o processo que se siga tenha as mesmas características.

Em termos de processo, o recrutamento inicia-se com a identificação da necessidade de contratação e a abertura de vaga. A seguir, o responsável pela área que está contratando apresenta o perfil desejado (nível de qualificação, cursos necessários, conhecimentos específicos, experiência anterior) e as funções que serão realizadas.

Tomemos o exemplo da contratação do atendente.

Passo 1

O primeiro passo é definir o perfil do cargo. Para isso, é importante levar os seguintes pontos em consideração.

- ♦ **Principais atividades do cargo:** é necessário identificar as principais atividades do cargo. Perguntas e respostas pertinentes: quais atividades

essa pessoa vai realizar? Atender clientes que têm dúvidas sobre a utilização do produto; orientar o cliente; registrar reclamações; encaminhar solicitações de troca. Quais os principais desafios? Garantir a satisfação do cliente atendendo-o com excelência.

- ♦ **Requisitos do cargo:** Ensino Médio, com dois anos de experiência em teleatendimento e conhecimentos de editor de texto, planilha eletrônica e banco de dados.

- ♦ **Gestor imediato:** existe um gestor que supervisionará o trabalho? Sim, o cargo possui um supervisor que participa da etapa final do processo de seleção.

As atividades do cargo e o perfil normalmente são registrados na folha de descrição de cargo, que será discutida no Capítulo 4. A descrição deve ser o ponto de partida para o recrutamento, mas também deve-se contatar o superior imediato do cargo que se vai recrutar para verificar a necessidade de fazer alguma atualização de perfil ou se o candidato que se procura difere do perfil anteriormente apresentado.

Percebeu? Você precisa ter um perfil do pessoal que será necessário, ou seja, como devem ser as pessoas que vai procurar.

É como se você desenhasse o perfil das pessoas que quer recrutar para evitar cometer enganos e, mesmo, para evitar que pessoas que não têm o perfil desejado compareçam ao processo de seleção de pessoal. Lembre-se: quanto mais candidatos, mais custo para a empresa, pois haverá necessidade de maior utilização de tempo e material para atender a cada candidato.



Tendo o perfil atualizado em mãos, segue-se o próximo passo.

Passo 2

Depois de definir o perfil do cargo, é hora de escolher a forma de recrutamento. Existem duas formas principais de recrutamento: o interno e o externo.

» Recrutamento interno

Orientado para as pessoas que já fazem parte da organização, envolve promoção e/ou transferência de outro setor. O olhar está voltado para as pessoas de dentro da organização.

As principais formas de divulgação são:

- ♦ **Banco de talentos:** arquivo com todas as pessoas da empresa, cadastradas segundo cargo, qualificações e habilidades.



♦ **Quadro de substituição:** normalmente utilizado quando está previsto processo de sucessão para o cargo. Por exemplo: na abertura de uma vaga de operário nível II, aqueles que estão no nível I seriam os indicados para o processo seletivo; trabalhadores que se encontram em determinado turno e gostariam de mudar podem ter prioridade etc.

♦ **Anúncios internos:** divulgar a vaga na intranet ou no mural da empresa.

O recrutamento interno é uma importante forma de estímulo para os funcionários da organização, além de ser mais rápido e barato. Os pontos positivos e negativos do recrutamento interno podem ser sintetizados como no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 Recrutamento interno

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none">♦ Mais rápido e barato♦ Conhecimento prévio do candidato permite informações mais precisas♦ Estímulo aos integrantes da organização	<ul style="list-style-type: none">♦ Pode gerar ressentimento por parte dos não escolhidos.♦ Tende a reduzir a inovação no trabalho♦ Mantém vícios organizacionais

Além desses pontos, o recrutamento interno não encerra o processo de recrutamento, ele apenas produz uma movimentação interna que dará origem a uma necessidade de contratação para outro cargo. Assim, é importante que, ao optar pelo recrutamento interno, se tenha claramente a necessidade de preparar o funcionário para deixar o posto em que se encontra e assumir o novo, de modo que esse processo não comprometa o andamento das atividades na organização.

» Recrutamento externo

Volta-se para fora da organização, podendo ocorrer por meio de anúncios em jornais, agências de recrutamento, escolas e universidades, bancos de dados de candidatos de outros processos seletivos, sindicatos e associações de classe, indicações, intercâmbio entre empresas, anúncios em sites e mídias sociais.



Para começar, a cidade onde está localizada a empresa é o primeiro local da busca do novo membro da organização. Nesse momento, a empresa pode optar por se identificar ou não, sendo recomendável que não se identifique quando:

- ♦ O cargo é estratégico.
- ♦ A divulgação pode revelar algo sobre a estratégia de negócio da empresa.
- ♦ É uma organização muito reconhecida na região e atrairia grande número de candidatos, dificultando o processo de seleção.

- ♦ A empresa pretende substituir alguém que ainda esteja em seu quadro de funcionários e quer evitar sua exposição.

Entre as principais formas de recrutamento externo, destacam-se:

- ♦ **Banco de currículos:** mesmo sem estar procurando alguém para uma vaga específica, a empresa apresenta um canal para envio de currículo, normalmente representado por um link em seu site como “Trabalhe conosco” ou “Oportunidades de carreira”. Além disso, a empresa pode manter, nesse banco, candidatos com potencial, que participaram de processos seletivos na organização e não foram contratados, funcionários que pediram demissão ou aposentados com talento para contribuir para a organização. Um aspecto importante na formação de um banco de currículos é a indicação da data em que ele foi enviado ou arquivado, pois um currículo antigo pode atrapalhar o recrutador e não representar mais os interesses profissionais do candidato.



- ♦ **Indicações:** embora muitas vezes controversa, ainda é a forma mais simples e difundida de recrutamento, uma vez que se aproxima do

recrutamento interno. A razão da grande utilização dessa prática está na seleção prévia que é feita por quem indica e que, na maioria das vezes, aponta candidatos que compartilham os valores da organização, pelo maior conhecimento de ambos os lados e o estreitamento de vínculos com o conhecimento prévio de alguém em comum. No entanto, é necessário ter bastante cuidado com essa prática, deixando evidente que a indicação não representa contratação. Assim, ao decidir utilizar esse recurso, é importante que a equipe tenha conhecimento detalhado sobre o perfil da vaga, a fim de evitar indicações equivocadas, e que o indicado deverá passar por todas as etapas do processo seletivo previsto, sendo avaliado como os demais candidatos.

• **Anúncios em jornais e revistas:** embora menos utilizado atualmente, essa forma de recrutamento é indicada quando se quer alcançar grande número de candidatos. É uma forma de recrutamento bem mais onerosa para a organização, mas em alguns casos utilizada também como divulgação das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa, como ocorre com as empresas que divulgam amplamente seus programas de *trainee* e estágios. Ao utilizar esse recurso, a área de gestão de pessoas precisa estar preparada para organizar um processo seletivo amplo, em que haverá envio de grande número de currículos.



♦ **Sites e LinkedIn:** são as fontes de recrutamento que mais cresceram na última década. A divulgação em sites revela-se importante fonte de recrutamento, com elevado número de usuários cadastrados, permitindo filtros que auxiliam na busca de profissionais que atendam às necessidades de cada cargo. Uma reportagem divulgada pela revista *Época Negócios*⁴ apresenta o LinkedIn como propulsor de mudanças na maneira de recrutar funcionários. É um serviço pago que vem ganhando espaço entre as empresas; atualmente, são cerca de setecentas organizações de pequeno, médio e grande portes. Utilizar o LinkedIn como forma de recrutamento significa alcançar vinte milhões de usuários.

♦ **Contato com escolas e universidades:** essa é uma importante forma de recrutamento de jovens talentos, indicada para quando se pretende preencher um cargo *júnior* ou se a empresa pertence a um setor em que há carência de mão de

obra. Nesse caso, a busca do estudante ou formando visa tanto suprir a falta de funcionários como desenvolvê-los com vistas à especialidade da empresa. Essa prática é bastante comum, por exemplo, nas áreas de engenharia petroquímica e geologia, cursos que ainda formam número de pessoas menor que a necessidade do mercado brasileiro.

Júnior: profissional em início de carreira.

♦ **Contratação de consultorias especializadas:** o setor de consultorias de recrutamento e seleção cresceu muito com as práticas de terceirização das atividades de gestão de pessoas, criando variados nichos de mercado e organizações de grande especialidade. Hoje esse tipo de organização oferece tanto serviços para organizações quanto para profissionais que buscam recolocação. Para as empresas, a contratação de consultorias é indicada, principalmente, em três casos:



- ♦ quando o processo seletivo envolve número muito grande de candidatos, como tem sido o caso dos programas para contratação de *trainees*;
- ♦ quando o cargo é de elevado nível gerencial; existem empresas especializadas nessa forma de contratação atuando como *headhunters* de executivos;

Headhunter:

Headhunter é um termo da língua inglesa utilizado no mundo corporativo

para designar uma pessoa, grupo de pessoas ou empresas especializadas na procura de profissionais talentosos ou gestores e executivos para ocuparem cargos estratégicos em organizações. O *headhunter* é uma espécie de caçatalentos contratado por grandes empresas para achar a pessoa certa para o lugar certo. Sua remuneração é, geralmente, uma porcentagem do salário anual inicial do indivíduo contratado.

- ♦ quando a empresa necessita de serviços temporários: nesse caso, o custo do processo seletivo é maior se for organizado pela empresa, e já existem empresas especializadas no segmento.

- ♦ **Sindicatos e associações de classe:** essas instituições, normalmente, possuem bancos de currículos que podem auxiliar no processo de

recrutamento, principalmente nos casos em que se busca um perfil específico, como tem ocorrido com muitas empresas que buscam pessoas com necessidades especiais para integrar seu quadro de funcionários.

Assim como o recrutamento interno, o recrutamento externo apresenta uma série de pontos positivos e negativos, sintetizados no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 Recrutamento externo

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Possibilidade de renovar o ambiente ◆ Estímulo aos novos talentos ◆ Estímulo à criatividade ◆ Aproveita investimentos em treinamento e desenvolvimento já realizados 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Processo demorado e caro ◆ Não valoriza o pessoal interno ◆ É menos seguro que o recrutamento interno, pois não se conhece a pessoa no dia a dia <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pode afetar a política salarial da empresa quando as práticas internas não estão alinhadas com o mercado

Na definição da forma de recrutamento, é importante ter clareza da mensagem que se pretende passar. O recrutamento interno, de modo geral, é a valorização de quem já faz parte da organização; o recrutamento externo é uma busca por renovação. Como foi exposto, tanto o recrutamento interno quanto o externo apresentam aspectos positivos e negativos, cabendo à área de gestão de pessoas identificar o que é mais importante para a empresa considerando a vaga que está disponível.

De modo geral, para cargos que envolvem supervisão ou coordenação de equipes nas áreas de produção, vendas e atendimento, a promoção é uma forma importante de reconhecimento e de valorização. Já em setores de apoio, quando se pretende buscar inovação, o recrutamento externo pode ser mais vantajoso.

» Recrutamento misto

Com o objetivo de ampliar a oferta de candidatos qualificados dentro ou fora da empresa, pode-se utilizar o recrutamento interno e o recrutamento

externo de forma simultânea ou não. A empresa pode escolher atuar de duas formas:

- ♦ **Recrutamento interno e externo de forma simultânea:** nesse caso, a vaga é anunciada dentro e fora da organização. As próximas etapas do processo seletivo podem ocorrer com funcionários da organização e do mercado externo. Um exemplo dessa prática ocorre em um dos programas de *trainee* mais disputados do país, o da Ambev. Nesse processo, estagiários da companhia e candidatos externos são avaliados pelos mesmos critérios, participando das mesmas etapas do processo.

- ♦ **Recrutamento externo após o recrutamento interno:** a empresa faz a opção por priorizar o recrutamento interno; caso não encontre candidatos com o perfil adequado ao cargo, anuncia a vaga externamente.

Feita a identificação da forma de recrutamento, é hora de seguir adiante.

Passo 3

Uma vez definida a forma de recrutamento, é necessária a construção da mensagem de divulgação para o canal de recrutamento, momento que nem sempre recebe a importância devida, mas que é fundamental para a etapa seguinte. Veja a seguir alguns pontos a se considerar.

- ♦ No caso de banco de currículos e indicações, a mensagem já será direcionada para o candidato informando as características da vaga e convidando-o para a etapa inicial do processo de seleção. Esse tipo de comunicação, normalmente por e-mail ou telefone, precisa ser claro sobre qual vaga está sendo disponibilizada e se há interesse dos candidatos, principalmente para aqueles oriundos do banco de currículos.



- ♦ Para os anúncios, é preciso dar encaminhamento ao projeto gráfico identificando, além da mensagem, as informações sobre a empresa (logotipo, cores, breve apresentação) que irão aparecer.
- ♦ Para os anúncios veiculados na Internet, é importante a utilização de recursos com elementos que caracterizem a essência da empresa. Ao candidatar-se para uma vaga, o candidato realiza uma escolha. Um anúncio atrativo, com vídeos e demais recursos audiovisuais, aumentará as chances de candidatura.
- ♦ No contato com universidades, é possível tanto utilizar anúncios para divulgação em murais quanto a organização de palestras para as quais os alunos são convidados. É possível também enviar alguém da área de recursos humanos ou da área em que se pretende recrutar para apresentação e sensibilização dos potenciais candidatos.
- ♦ Para as vagas em que se utiliza consultoria, é necessário ter atenção redobrada com o perfil do candidato e as características do cargo, pois o processo será realizado por alguém externo à organização. Logo, há maior risco de haver ruído na informação ou má compreensão de algum aspecto do perfil esperado.

Tendo tomado esses cuidados, vamos ao próximo passo.

Passo 4

É preciso ficar atento à conexão entre o meio de divulgação da mensagem e o público que se quer atingir. Se você busca jovens universitários, talvez a melhor relação custo-benefício seja o anúncio nos quadros de aviso das principais universidades da sua cidade. Claro, se você busca um perfil mais gerencial ou executivo, um jornal poderá ser mais indicado.



Após a divulgação da mensagem, recebem-se os currículos dos candidatos atualizados e se inicia o processo de seleção.

A Figura 3.1 mostra um esquema com as principais etapas de um processo de recrutamento.

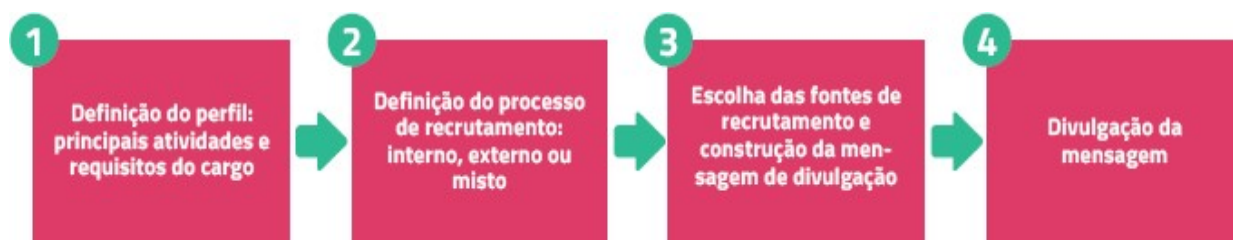


Figura 3.1 Etapas do processo de recrutamento.

Atividade 2

Nesta seção você aprendeu como organizar o processo de recrutamento, desde a identificação da necessidade de pessoal até as

diferentes formas de comunicação da vaga. Agora é o momento de verificar como essa comunicação chega ao público.

1. Busque em sites especializados anúncios de vagas de diferentes empresas e setores (por exemplo: LinkedIn, vagas.com).
2. Selecione três que mais se destacam.
3. Responda às seguintes questões:
 - ♦ Quais informações se destacam no anúncio?
 - ♦ Qual o perfil de candidato que as empresas estão buscando?
 - ♦ Há alguma semelhança de perfil entre as vagas selecionadas?
 - ♦ Como seria o currículo de um candidato para essas vagas?

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

▶ SELEÇÃO

O processo de seleção busca escolher, por meio de metodologia específica, candidatos recebidos pelo setor de recrutamento para atendimento das necessidades internas da empresa.

Com o recrutamento, os candidatos interessados na vaga se inscreveram enviando o currículo para a organização. O currículo é um documento que representa o histórico profissional e o catálogo de conhecimentos e experiências de cada candidato.

No processo de seleção, o responsável busca encontrar nos candidatos as características esperadas para que desempenhem plenamente a atividade para a qual estão se candidatando. Assim, faz uma análise comparativa de dois campos (Quadro 3.3).

Quadro 3.3 Características do cargo e do candidato

CARACTERÍSTICAS DO CARGO	CARACTERÍSTICAS DO CANDIDATO
	O conjunto de características que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas. Essas

As características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos e habilidades para o bom desempenho das funções

características serão apresentadas por meio de sua formação, qualificações e experiência

O processo de seleção deve ser previamente organizado (Quadro 3.4).

Quadro 3.4 Verificando o processo de seleção

- ✓ Que técnicas e testes serão utilizados?
- ✓ Quais características serão verificadas em cada etapa?
- ✓ As etapas serão eliminatórias ou haverá eliminação dos candidatos menos aptos apenas no final?
- ✓ Quais recursos serão necessários em cada etapa?
- ✓ Em quais etapas haverá participação dos responsáveis pela área que está solicitando a vaga?
- ✓ Qual o cronograma do processo?
- ✓ Quantas etapas serão?

Pensando nos dois primeiros itens, os processos seletivos podem utilizar diferentes etapas combinadas para ter uma compreensão mais ampla do candidato (Quadro 3.5).

Quadro 3.5 Combinação de etapas para o processo seletivo

TÉCNICA	DESCRIÇÃO
	Têm por função avaliar, de modo objetivo, as habilidades e o nível de conhecimento adquiridos pelo candidato durante sua formação e trajetória profissional. Essas provas podem ser orais ou escritas, dependendo da forma de domínio do conteúdo que se espera. Assim, as provas podem ser:
Provas de	

conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Gerais: quando buscam avaliar o conhecimento geral, o nível de raciocínio lógico, quantitativo ou analítico e idiomas. ✦ Específicas: quando avaliam conhecimentos técnicos ou de software.
	<p>As provas de conhecimentos devem ser utilizadas sempre que for necessário o nível mínimo de domínio de uma técnica ou quando há grande número de candidatos inscritos com o mesmo nível de qualificação.</p>
Testes psicológicos	<p>Avaliam traços da personalidade e do temperamento do candidato, podendo ser mais gerais se consideram a condição global do indivíduo ou específicos se focados em traços ou aspectos particulares da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, ansiedade, agressividade, concentração. São indicados para atividades que envolvem risco, pressão ou muita concentração. Sempre devem ser realizados por psicólogo com formação necessária para aplicar esse tipo de avaliação.</p>
Testes práticos situacionais	<p>Buscam dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, oferecendo a possibilidade de se observar o indivíduo durante a execução das tarefas que executará. Esse tipo de teste aplica-se a cargos que necessitam de habilidades e atitudes mais visíveis na prática do que em testes escritos, como para vagas na área de vendas ou atendimento.</p>
Painel	<p>Apresentações individuais que buscam avaliar conhecimento, habilidade de comunicação e criatividade do candidato para desempenhar uma tarefa previamente estabelecida, como a criação de um produto ou de uma campanha publicitária. São recomendadas para seleções de cargos intermediários e para funções que requerem criatividade, desenvolvimento de projetos e apresentações frequentes.</p>
Dinâmica de grupo	<p>Forma de avaliação coletiva que tem por objetivo analisar o comportamento do indivíduo na realização de uma série de atividades em grupo. As tarefas propostas comumente são focadas nas principais características esperadas para o cargo. Essa técnica tem sido cada vez mais comum nos processos seletivos, podendo ser aplicada a qualquer cargo.</p>
Entrevistas de seleção	<p>Forma mais comum e que permite conhecer mais profundamente o candidato, pois possibilita coletar e confirmar dados de sua trajetória profissional, bem como levantar suas expectativas quanto à função. Pela profundidade, é a técnica que mais influencia a decisão final, devendo ser conduzida com bastante habilidade e cuidado para que possa produzir os resultados esperados.</p>

Um exemplo de teste prático situacional foi realizado pela Heineken, empresa holandesa do setor cervejeiro. O objetivo era encontrar um estagiário para o setor de “eventos e patrocínios” entre os 1.734 candidatos inscritos para a vaga. Sob o desafio de criar uma entrevista irreverente identificando as características dos candidatos na prática, a empresa desafiou os tradicionais processos seletivos criando situações inusitadas durante a seleção. Em uma delas, o candidato tem sua mão segurada pelo recrutador até ser conduzido a sua sala; em outra situação, simula-se um incêndio no prédio e é surpreendente a reação de cada candidato. A escolha do candidato é realizada pela entrevista e pelo conjunto de reações de todas essas situações. A seleção é irreverente do início ao fim, sendo a comunicação da aprovação do candidato final surpreendente! Confira o vídeo em <http://migre.me/pODDM>.

Em uma empresa de grande porte, a área comercial, em parceria com a área de recursos humanos, decidiu inovar. A vaga era de analista, e um de seus principais desafios era a negociação com a área de suprimentos, assim como a realização de parcerias externas para a venda do seu principal produto. Era alto o impacto de sua atuação para os resultados da área e, por isso, a seleção do candidato precisava ser assertiva. Para avaliar a capacidade analítica do candidato, o gestor elaborou um teste no Excel simulando algumas propostas de vendas que deveriam ser realizadas. Para avaliar as competências, houve uma entrevista com o RH e com o gestor e, em seguida, um teste situacional. O gestor combinou com uma pessoa da área de suprimentos a negociação que os candidatos deveriam conduzir e, obviamente, essa pessoa não seria muito flexível. A reunião aconteceu por telefone e, ao final do processo, a pessoa de suprimentos foi convidada a fornecer suas impressões sobre a negociação de cada candidato. A partir de

todos os resultados dessas etapas — entrevista com RH, entrevista com gestor, teste no Excel e negociação —, o gestor tinha certeza de quem era o candidato aprovado.

Como as dinâmicas de grupo e a entrevista têm sido utilizadas com maior frequência e possuem caráter mais difícil de ser compreendido por não terem como foco principal aspectos técnicos do cargo, vamos dedicar maior espaço para sua explicação.



Dinâmicas de grupo

Aqui apresentamos uma sequência de passos para a realização de dinâmicas de grupo.

» Primeiro passo

O primeiro passo em dinâmicas de grupo é definir quem serão os participantes observadores. Indica-se que haja pelo menos um integrante da área de gestão de pessoas, um representante do setor que está contratando, normalmente o gestor da vaga, e, se possível, um psicólogo.

É importante observar que o número de participantes observadores não deve exceder cinco pessoas, pois um grupo demasiado grande pode comprometer a atenção dos participantes e dificultar o estabelecimento do parecer final.

» Segundo passo

Depois de escolher os observadores, é preciso definir as atividades que serão realizadas na dinâmica. Para isso, deve-se identificar duas ou três das principais *competências* requeridas para o cargo.

Competência: Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.”²

A seguir, escolhem-se atividades em que essas características sejam manifestadas. Deve-se escolher três ou quatro tarefas, sendo a primeira voltada para a apresentação do candidato. As demais serão focadas nas competências requeridas, por exemplo: discussão de estudos de caso, elaboração de projetos ou resolução de problemas quando se quer avaliar trabalho em equipe e liderança, venda de um produto quando se pretende avaliar habilidade de comunicação etc.

» Terceiro passo

O terceiro passo é a realização da dinâmica em si.

No momento de propor as atividades, sugere-se que apenas um dos participantes seja o condutor principal da atividade, e os demais fiquem observando e fazendo anotações.

Veja a seguir um roteiro para a dinâmica.

1. Recepção e saudação dos candidatos.
2. Apresentação dos observadores participantes.
3. Explicação da etapa: informar quanto tempo levará, quantas tarefas serão realizadas, momento destinado para perguntas sobre a vaga; encerra-se perguntando se há alguma dúvida sobre o que foi explicado.
4. Inicia-se a dinâmica com a apresentação pessoal e, em seguida, realizam-se as demais tarefas. É importante ter em mente que dinâmicas de grupo não possuem resultados prontos, pois a forma de reação das pessoas quando estão em grupos e a dinâmica que se estabelece na equipe são diferentes em cada momento. Assim, se uma tarefa não gerar o resultado esperado, não se deve forçá-lo. Nesses casos, se não foi possível identificar a característica de interesse, outra tarefa deve ser proposta.
5. Durante as tarefas, os observadores devem tomar notas sobre a ação dos participantes para terem material que dê suporte à análise dos candidatos após encerrar-se a dinâmica.
6. Encerradas as atividades, é importante abrir espaço para que os candidatos manifestem suas dúvidas sobre a vaga. Nesse momento, a manifestação pode ser por parte do representante do setor que está contratando. Costuma-se dar um panorama geral da vaga sem entrar em detalhes de remuneração e benefícios.
7. Esclarecidas as dúvidas, faz-se o agradecimento pela participação e informa-se como será dado o retorno sobre a aprovação nesta etapa e sequência no processo.

» Quarto passo

Depois de realizada a dinâmica, chegou o momento da avaliação dos candidatos.

É importante que essa etapa seja realizada assim que os candidatos saírem, logo após o encerramento das atividades. Dessa forma, os comportamentos observados ainda estarão na memória de todos, pois as anotações remetem a ações dos participantes, e os observadores devem lembrar delas para formar sua avaliação. Deve-se avaliar um candidato de cada vez.

» Quinto passo

Após a avaliação, selecionam-se os candidatos que seguem no processo seletivo. Deve-se considerar que o comportamento em cada grupo é único lembrando que a dinâmica é uma situação extrema que pode envolver competição. Sendo assim, caso os observadores tenham dúvidas quanto à conduta de algum participante, elas devem ser registradas para posterior esclarecimento, na etapa seguinte.



Não existe um número ou percentual mínimo de aprovados em uma dinâmica, sendo importante que os selecionados tenham apresentado as

características que se estava buscando. Assim, considerando um grupo de 12 participantes, é possível ter três até dez aprovados, dependendo do desempenho.

» Sexto passo

Encerrada a etapa de seleção, comunica-se o resultado aos participantes, chamando os selecionados para a próxima etapa.

Entrevista

A entrevista é a etapa de contato mais profundo com o candidato, permitindo o levantamento e a verificação de informações de modo mais detalhado e direto. A entrevista de seleção tem por objetivos:

- ♦ Confirmar o que consta no currículo e esclarecer pontos de dúvida.
- ♦ Detalhar a formação do candidato.
- ♦ Reconstruir a trajetória profissional do candidato, identificando a formação de competências que podem servir para o cargo para o qual está sendo selecionado.
- ♦ Identificar as perspectivas de carreira, os projetos profissionais e a motivação do candidato.
- ♦ Confirmar se o candidato apresenta competências requeridas para o cargo.
- ♦ Debater questões práticas, como salário, horários de trabalho, mudança de cidade etc.

Para alcançar esses objetivos, a entrevista de seleção deve ser organizada nas seguintes etapas: planejamento, execução, fechamento. As principais atividades de cada etapa são detalhadas no Quadro 3.6.



Quadro 3.5 Etapas no processo de entrevista

ETAPA	ATIVIDADES
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir como será feita a entrevista: com sequência de questões iguais para todos os candidatos (estruturada) ou com questões individuais a partir do currículo de cada um (não estruturada). 2. Examinar preconceitos e preferências pessoais a fim de que não interfiram na hora da entrevista. 3. Ler com atenção o currículo dos candidatos e a síntese das observações das fases anteriores (se houver). 4. Enumerar aspectos a confirmar durante a entrevista ou pesquisar posteriormente. 5. Planejar o roteiro de entrevista. Esse roteiro será mais estruturado se forem as mesmas questões para todos os candidatos. Caso se opte por questões a partir do currículo, o roteiro serve mais como orientação para guiar a entrevista. 6. Se houver mais de um participante na realização da entrevista, fazer reunião prévia definindo quem conduzirá as questões, para trocar impressões sobre os candidatos e organizar a sequência de questões a partir da visão coletiva.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar-se e pedir a apresentação do candidato.

Execução	<ol style="list-style-type: none"> 2. Iniciar com perguntas gerais e amenas para reduzir a ansiedade do candidato. 3. Buscar construir um clima de conforto, descontração e confiança para que o candidato se sinta à vontade para falar. 4. Solicitar que o candidato dê exemplos específicos para as respostas, estimulando respostas narrativas. 5. Ouvir o entrevistado e demonstrar interesse pelas suas respostas. 6. Evitar pausas prolongadas para manter o clima de diálogo. 7. Evitar questões pessoais e sem objetivo, para não invadir a privacidade do candidato. A entrevista deve ser focada em aspectos de sua vida profissional, sendo que aspectos pessoais devem ser questionados apenas se forem importantes para a vaga. Por exemplo, se a vaga exigir viagens constantes ou mudança para outro estado. 8. Evitar emitir opiniões pessoais. Para isso é importante a reflexão prévia dos preconceitos. 9. Tomar notas dos principais pontos relatados, mas sem deixar de prestar atenção no candidato.
Finalização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reservar um tempo no final da entrevista para que o candidato faça perguntas sobre a vaga. 2. Informar sobre contatos futuros e estabelecer prazo para retorno. 3. Após a saída do candidato, fazer uma síntese com os principais pontos da entrevista.

É importante ressaltar que a entrevista de seleção deve, sempre que possível, ser conduzida por alguém que já tenha algum tipo de experiência porque, sendo um momento de interação humana, caso o selecionador não esteja preparado o candidato pode acabar assumindo o controle do diálogo, comprometendo o processo.

Após a realização da entrevista, a síntese dos principais pontos servirá como base para análise dessa etapa. Embora a entrevista seja normalmente a última etapa e permita maior detalhamento pela conversa com o candidato, o selecionador deve reunir toda a documentação das etapas a fim de comparar como o candidato foi em cada momento e ter uma visão mais global do seu desempenho no processo.

A preparação, a competência e a atitude profissional e ética das pessoas envolvidas em um processo seletivo são essenciais para evitar se deixar influenciar por valores pessoais e preconceitos, bem como pelas impressões de algum candidato com maior habilidade de relacionamento, mas que não tenha a competência técnica para a função.



Atividade 3

Um dos processos seletivos mais importantes em organizações de grande porte é a seleção de jovens universitários e recém-formados para ocupar cargos de liderança, denominado programa de seleção de *trainee*. Esses programas têm as seguintes características principais:

- ♦ identificação de talentos potenciais por meio do recrutamento em universidades importantes;
- ♦ estágio inicial de preparação dos talentos potenciais para a ocupação de vários cargos em período experimental, em que os erros são vistos como inerentes ao processo de aprendizagem;
- ♦ realocação nos vários departamentos, durante um período de dois anos, dos talentos potenciais recém-admitidos com o objetivo de lhes oferecer ampla exposição da empresa e do tipo de negócio que ela desenvolve, e de observar qual a melhor adequação para os seus talentos reais;

- ♦ presença de comitês de gestores com a função de analisar as decisões relativas ao desenvolvimento funcional das pessoas que estão ocupando posições-chave e dos empregados com potencial para ocupar tais posições.

Identifique cinco programas de seleção de *trainee* oferecidos por empresas que atuam no Brasil e que se encontram com vagas abertas ou que já se encerraram no presente ano. Para isso digite no Google: “programa *trainee* 2013”.

1. Analise os programas de seleção de *trainee* das três empresas que lhe parecerem mais interessantes.
2. Monte uma tabela, de forma a comparar as características dos programas das empresas selecionadas.
3. Escolha o programa do qual você gostaria de participar e explique as suas razões.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► RESUMO

Foram apresentados os diferentes processos da obtenção de talentos.

No planejamento de pessoas, foi destacada a importância de um plano relacionado com a estratégia da empresa e de um crescimento estruturado da empresa por meio da previsão de sua necessidade de pessoas a partir de suas metas de crescimento para os anos seguintes.

No processo de recrutamento, foram detalhadas as possibilidades de busca de talentos, interna e externamente, ressaltando os aspectos positivos e negativos de cada forma. A seguir, foram apresentadas as principais etapas para realizar o processo de recrutamento.

Na última parte, foi detalhado o processo de seleção, partindo da definição, a apresentação das diferentes técnicas que podem ser utilizadas nesse processo e, por fim, foi descrito como realizar dinâmicas de grupo e entrevistas.

Certifique-se de que você é capaz de:

1. Compreender a relação entre o planejamento estratégico e o planejamento de recursos humanos de uma organização.
2. Relacionar e descrever as principais estratégias que podem ser utilizadas para realizar um recrutamento de pessoas.
3. Distinguir as características do recrutamento interno e externo.
4. Listar a etapas que devem ser cumpridas em um processo de seleção de pessoal adequado.

► COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

Atividade 1

Histórias como a da Samello são muito comuns. Demorar a perceber as mudanças no mercado — como a entrada maciça de calçados chineses no mercado mundial com preços menores e qualidade cada vez melhor — e adiar a tomada de decisões que mantém a empresa em sintonia com as mudanças que ocorrem em seu entorno podem ser a diferença entre sobreviver e falir. Olhando sob a perspectiva da responsabilidade social de quem dirige uma empresa, tomar decisões duras é sempre melhor do que decretar falência. Essa decisão terminal causa prejuízos enormes a toda a sociedade porque: 100% dos empregos são perdidos, sem produção não há venda e sem venda não se recolhem impostos para que o governo preste seus serviços essenciais, perdem-se também os empregos nas empresas que eram subcontratadas pela que faliu. Você percebe que adiar a tomada de decisões pode ter um custo alto? Pois é, felizmente, Miguel de Mello parece ter percebido o erro ainda a tempo de tomar decisões difíceis, porém necessárias para manter a organização viva, como, por exemplo, dispensar mais de duzentos funcionários de sua fábrica em São Paulo. Essa mudança de estratégia — ampliação da terceirização do processo de produção de calçados — exigirá um novo planejamento de recursos humanos, pois com a nova estratégia implementada será necessário número reduzido de profissionais de produção industrial e cada vez mais necessário ter

profissionais das áreas de design para criar as coleções de sapatos, de marketing e comercial.

Atividade 2

Como exemplo, acessei o LinkedIn, a rede social mais acessada para uso profissional. A partir da criação de um perfil, é possível acessar a área “Empregos”, pela qual são disponibilizadas vagas nacionais e internacionais de empresas de pequeno, médio e grande portes. Para uma busca mais apurada é possível realizar filtros por palavras-chave, empresa, cargo, localidade, CEP, função, setor e nível de experiência.

Realizei uma busca incluindo apenas a palavra marketing, e as respostas trouxeram anúncios de empresas nacionais e internacionais com cargos como analista de marketing digital, assistente de marketing e designer. Grande parte dos anúncios evidenciou a busca por profissionais de nível superior completo ou cursando, que tenham experiência comprovada, com conhecimento de ferramentas de informática (uso de Excel e Word) e domínio, pelo menos de nível básico, do idioma inglês. Candidatar-se a esses processos seletivos exigirá do candidato um currículo preciso em que mostre como a experiência adquirida e as habilidades que possui estão em sintonia com o perfil de profissional que a empresa está procurando.

Para atrair candidatos para suas vagas, cada empresa disponibiliza no anúncio parte de sua história através de textos e vídeos.

Atividade 3

Ao digitar as palavras “programa *trainee* 2013”, surgiram mais de dez páginas de informação no Google. As empresas que apareceram primeiro foram Estácio, Unilever, Philipe Morris, Boticário, Dow Química, Cielo, Bosch, Brasil Foods e Ambev.

Se eu fosse jovem em início de carreira como você, estaria pensando em ter o meu próprio negócio, mas antes disso trabalharia numa empresa brasileira competitiva e de classe mundial onde eu tivesse a oportunidade de aprender muito e aplicar todo esse aprendizado no meu próprio empreendimento no futuro. Assim, selecionei as empresas Brasil Foods (segmento de carnes e comida pronta), Ambev (bebidas) e Boticário

(cosméticos), e comparei os programas de *trainee*. Escolhi a Ambev, pois foi a que me pareceu ter o programa de *trainee* mais consolidado e que oferece muitas oportunidades para conhecer o funcionamento de diferentes setores da empresa.



▶ NOTAS

1. BIGARELLI, Bárbara. *Por que o LinkedIn está mudando o modo tradicional de recrutamento*. Época Negócios. 21 Ago. 2014. Disponível em: <http://migre.me/pOC6v>. Acesso em 11 Mai. 2015.

2. FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência*. Revista de Administração Contemporânea (RAC), edição especial, p. 183-196, 2001.

▶ SUGESTÕES DE LEITURA

1. BOHLANDER, George. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

2. DAVEL, Eduardo; VERGARA, Silvia Constant (orgs). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

3. FLEURY, Maria Tereza Leme.; FICHER, Rosa Maria. *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Revista de Administração. São Paulo, v. 27, n. 4, out.-dez. 1992. p. 5-15.

4. MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2008.

5. TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria; CALDAS, Miguel. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Operações. São Paulo: Gente, 2002.

CAPÍTULO

4

**REMUNERAÇÃO
E RETENÇÃO
DE TALENTOS**



OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1. Identificar os principais conceitos relacionados à remuneração e à descrição de cargos.**
- 2. Aplicar o conceito dos planos de cargos e salários.**
- 3. Reconhecer formas de remuneração estratégica.**
- 4. Montar um plano integrado de remuneração fixa e variável.**

- Estamos perdendo muito com ações judiciais – reclama Jorge, dono de um pequeno restaurante.
- Por quê? Você não paga corretamente os funcionários? – pergunta o contador.
- Pago o salário que acertei com cada um.
- Como assim?
- Quando contrato um novo garçom, auxiliar de cozinha ou cozinheiro, começo a pagar o mínimo da categoria, mas quando eles apresentam bom desempenho vou aumentando o salário.



- E você tem algum registro disso? – interrompe o contador.
- Registro? Não, não tenho. Quando eles vão embora – continua Jorge – pedem na Justiça que eu pague o salário mais alto durante todo o tempo em que estiveram aqui. O pior acontece com as auxiliares de cozinha, que, quando vão embora, dizem que faziam o mesmo que as cozinheiras e tenho de pagar indenizações com um salário quase dobrado.



- E você tem a descrição de cargo para auxiliar a definição das atribuições de cada um?
- Mas isso não é preciso, é um restaurante pequeno.
- Será que não é preciso? Você não está calculando uma série de custos adicionais com ações trabalhistas? Os custos dessas ações podem quebrar o seu negócio. Se a sua empresa tiver um plano de cargos e salários com a descrição de cargos bem elaborada, a definição

das funções e os trabalhadores alocados corretamente em cada cargo, você reduz bastante o risco de ter ações trabalhistas na Justiça.

– Acho que eu devo mesmo seguir o seu conselho de especialista e elaborar o plano de cargos e salários do restaurante.

▶ INTRODUÇÃO

Os problemas enfrentados por esse dono de restaurante são bastante comuns nas pequenas e médias organizações brasileiras. A falta de definição clara de atribuições gera uma série de problemas para o empregador, uma vez que todos que executam as mesmas funções podem reivindicar a maior remuneração paga. Assim, é de fundamental importância que, por menor que seja a empresa, o empregador tenha um plano de cargos e salários. Esse será o foco deste capítulo.

▶ CONCEITOS INICIAIS

A remuneração apresenta a principal obrigação do acordo entre empregador e empregado: o pagamento pelo serviço prestado. Para as organizações, um sistema de remuneração permite projetar e gerir recompensas, dando suporte às suas necessidades de funcionamento.



O desenvolvimento adequado de um sistema de remuneração:

- Reflete a política de gestão de talentos apresentada pela organização, transparecendo sua estratégia e o posicionamento frente às concorrentes.

- Deve atender as particularidades da região e do setor em que a organização se insere, pois o sistema de remuneração está ligado ao mercado de trabalho e às relações trabalhistas de cada país, estado, cidade ou região.

No Brasil, a informação sobre remuneração é evidenciada no artigo 457 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT):

Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.



Como se observa, a remuneração integra todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pela realização do seu trabalho (salário, benefícios, adicionais, viagens etc.).

Dentro da remuneração há compensações diretas e indiretas. As compensações diretas são aquelas pagas a cada empregado na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. As compensações indiretas são direitos legais, benefícios ou resultados de acordos coletivos – por exemplo: bônus decorrentes de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização, férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, serviços e benefícios

sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo etc.).

Retomando a discussão atual sobre o tema, a remuneração pode ainda ser classificada em fixa e variável. *Remuneração fixa* é o montante estável formado por dinheiro e benefícios concedidos ao trabalhador. No Brasil, esse montante não pode ser inferior ao salário-mínimo.

A literatura sobre remuneração costuma analisar essa forma de pagamento quanto às suas vantagens e desvantagens (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 Vantagens e desvantagens da remuneração fixa

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">◆ Possibilita padronizar a remuneração na organização, tornando mais fácil e simples a administração dos salários.◆ Permite distribuição mais clara e objetiva dos salários, evitando conflitos entre gestores e funcionários.◆ Volta-se para a realização contínua e permanente das tarefas.◆ Interfere apenas nos custos fixos da organização.	<ul style="list-style-type: none">◆ Todos os funcionários recebem o mesmo salário independentemente do desempenho.◆ Não estimula a busca pela melhoria e inovação no processo de trabalho.◆ Vincula todos os funcionários a uma rotina permanente de tarefas.<ul style="list-style-type: none">◆ Remunera as pessoas pelo tempo ou quantidade de horas trabalhadas e não pelo desempenho ou resultados alcançados.

Fonte: Elaborado pelos autores

Como meio de compensar as desvantagens da remuneração fixa, muitas empresas adotam a remuneração variável, comum em organizações onde uma parcela da remuneração é vinculada ao volume de produção ou vendas. Nesse caso, é parte da estratégia da empresa o estímulo para alcançar metas e sua vinculação à comissão, que é um atrativo para os vendedores. A remuneração variável busca atrelar parte do salário ao desempenho obtido pelo funcionário no desempenho de suas funções. Assim, são pagas prestações adicionais como suplemento de salário fixo, não correspondentes a nenhum trabalho determinado, mas aos resultados alcançados pelos trabalhadores.



Quadro 4.2 Vantagens e desvantagens da remuneração variável

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none">◆ Possibilita o ajuste da remuneração às características individuais dos trabalhadores.◆ Serve de fonte de estímulo porque, ao atingir resultados, possibilita autorrealização para os funcionários.◆ Recompensa os bons resultados e incentiva a busca pelo desempenho excepcional.◆ Orienta-se pelo alcance de resultados positivos.◆ Permite que o próprio funcionário se avalie.<ul style="list-style-type: none">◆ Não se integra aos custos fixos da organização.	<ul style="list-style-type: none">◆ Altera as estruturas salariais estabelecidas, diferenciando a remuneração em função do desempenho.◆ Quebra a equidade interna de ganhos, pois pessoas em um mesmo cargo têm remunerações diferentes.◆ Diminui a centralização do controle dos salários.◆ Pode provocar insatisfação dos funcionários não beneficiados.<ul style="list-style-type: none">◆ Pode estimular a concorrência excessiva.

Fonte: Elaborado pelos autores

Como se observa, a principal diferença entre a remuneração fixa e a variável é a relação direta da segunda aos resultados alcançados pelo funcionário. Dessa forma é possível que a empresa remunere os seus funcionários de acordo com o alcance das metas previamente estabelecidas, permitindo maiores ganhos ao trabalhador que se destaque pelos resultados alcançados.

Diferentemente da remuneração, que congrega todos os rendimentos do trabalhador, o salário é o rendimento básico recebido após o final de um mês de trabalho. O salário é o pagamento pelo trabalho realizado e constitui uma medida do valor de uma pessoa na organização. Segundo o artigo 458 da CLT:

Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações *in natura* que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas.

§ 1º Os valores atribuídos às prestações *in natura* deverão ser justos e razoáveis, não podendo exceder, em cada caso, os dos percentuais das parcelas componentes do salário-mínimo (arts. 81 e 82).

§ 2º Não serão considerados como salário, para os efeitos previstos neste artigo, os vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos ao empregado e utilizados no local de trabalho, para a prestação dos respectivos serviços.

§ 3º A habitação e a alimentação fornecidas como salário utilidade deverão atender aos fins a que se destinam e não poderão exceder, respectivamente, a 25% (vinte e cinco por cento) e 20% (vinte por cento) do salário contratual.

§ 4º Tratando-se de habitação coletiva, o valor do salário utilidade a ela correspondente será obtido mediante a divisão do justo valor da habitação pelo número de coabitantes, vedada, em qualquer hipótese, a utilização da mesma unidade residencial por mais de uma família.

No Brasil foi instituído o montante mínimo que um trabalhador pode receber se estiver empregado em regime de 44 horas semanais: o salário-mínimo. Na Consolidação das Leis do Trabalho, o artigo 76 conceitua *salário-mínimo*:



Art. 76 Salário-mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

Esse direito é reforçado no artigo 7º da Constituição Federal de 1988:

São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social, conforme o Art. 76–IV, salário-mínimo, fixado em lei, nacionalmente

unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim.

Essa regra foi estabelecida apenas para assegurar que não sejam pagos valores inferiores aos trabalhadores com carteira assinada, e serve de base para cálculo de rendimentos gerais da população: quantos salários uma família recebe, quantos salários seriam necessários para se manter etc. Essa métrica é utilizada, por exemplo, no Censo, pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) com o objetivo de mapear informações socioeconômicas da população brasileira.

O salário-mínimo é uma referência geral adotada no país, e diferentes categorias profissionais (administradores, advogados, engenheiros, bibliotecários etc.) estabelecem por meio de convenção coletiva o piso salarial, que é o mínimo recomendável para os integrantes daquele grupo de profissionais. Esse valor não pode ser diminuído, pois é considerado o menor que pode ser pago àquele grupo. O estabelecimento desses pisos por organizações profissionais, como o Conselho Federal de Medicina (CRM), é apenas indicativo e não tem valor legal, por isso muitas vezes eles não são seguidos pelas empresas. Entretanto, pisos salariais de categorias definidos por acordo sindical devem ser obedecidos. É o caso do sindicato que representa funcionários de condomínios, por exemplo. Os pisos estão definidos no acordo sindical. Uma tática utilizada para não pagar o piso salarial é registrar em carteira um posto diferente mais genérico, como analista ou especialista. Como exemplo, é prática comum contratar engenheiros com cargo de analista ou especialista.

Dadas as diferenças de custo de vida regional no país, adotam-se outras definições para saber o valor do salário, como o salário nominal e o salário real. Salário nominal é o valor pago ao trabalhador; o salário real representa o poder de compra do montante recebido.



Imagine dois professores que recebam R\$ 1.000,00 – esse é o salário nominal para ambos. No entanto, um mora no interior do Rio de Janeiro, onde o custo com aluguel e alimentação alcança R\$ 700,00, e outro mora no município do Rio de Janeiro, onde precisa de R\$ 3.000,00 para as mesmas despesas. Nota-se que, embora tenham o mesmo salário, não é possível ter os mesmos custos porque, enquanto o primeiro ainda consegue economizar R\$ 300,00, para o segundo faltam R\$ 2.000,00, sendo necessário fazer cortes em seus gastos ou arrumar uma forma extra de ganho para manter o mesmo padrão de vida.

A diferença de custo de vida regional é apenas um dos fatores externos que interferem na formação dos salários, sendo importante considerar as condições do mercado de trabalho, salários regionais, acordos coletivos, entre outros, como se observa no Quadro 4.3.

Quadro 4.3 Fatores que influenciam o valor do salário

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS
<ul style="list-style-type: none">♦ Mercado de trabalho.♦ Custo de vida.♦ Acordos coletivos.♦ Legislação.	<ul style="list-style-type: none">♦ Políticas de remuneração.♦ Valor do trabalho.♦ Valor relativo do trabalhador.♦ Capacidade de pagamento.

Fonte: Elaborado pelos autores

A combinação de fatores internos e externos influenciará direta ou indiretamente na formação do plano de salário criado. Para tanto é fundamental compreender os fatores que mais influenciam na composição

dos indicadores de mercado para análise salarial compatíveis com a realidade de cada local, observando as principais variáveis a serem utilizadas para as ações da área de cargos e salários.

Assim, temos como fatores externos:

♦ **Mercado de trabalho:** considera-se a demanda e a oferta de mão de obra, o grau de qualificação dos trabalhadores, a situação econômica do país ou região. Essas características podem interferir de modo mais marcante em alguns setores, sobretudo aqueles que precisam de mão de obra com formação específica ou que têm produtos mais sujeitos às oscilações da economia. A competição por mão de obra qualificada e o alto custo de sua formação tornam necessário o monitoramento do mercado para que a organização se mantenha competitiva em termos de remuneração.

♦ **Características regionais:** envolvem todos os aspectos sociais, culturais e econômicos que formam determinada região. Além disso, alguns mercados regionais podem ter aspectos legais específicos a serem observados. No caso brasileiro, merece destaque o estabelecimento do salário-mínimo regional, que existe no Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná, tendo sido instituído para compensar as diferenças do custo de vida desses estados.

♦ **Acordos coletivos:** são um conjunto de cláusulas que regulamentam a relação de trabalho de uma categoria e influenciam no estabelecimento do salário de todos os trabalhadores que integram esse grupo, bem como outras melhorias das condições de trabalho. Em regiões ou categorias profissionais em que a atuação sindical é mais ativa, os níveis salariais podem ser mais altos, bem como os benefícios e as condições de trabalho podem ser

melhores, tendo em vista o seu poder de barganha na negociação.

♦ **Legislação:** são as garantias legais, como salário-mínimo, irredutibilidade do salário, das garantias mínimas de condições de trabalho, benefícios etc., regidos pela Constituição e pela Consolidação das Leis do Trabalho.

No que se refere aos fatores internos, temos:

♦ **Políticas de remuneração:** dizem respeito ao conjunto de orientações adotadas pela empresa para nortear os seus planos de remuneração.

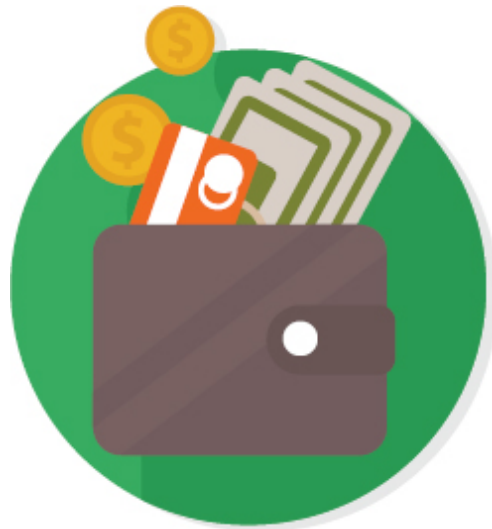
♦ **Valor do trabalho:** influenciado pelo mercado de trabalho, pelas negociações coletivas e pelo cargo que o funcionário ocupa na estrutura da empresa. Para sua determinação são utilizados instrumentos de avaliação de cargos que permitem identificar o grau de importância relativa para a organização.



♦ **Valor relativo do colaborador:** é estabelecido nas avaliações de desempenho e pelos incentivos e promoções recebidos, que indicam quanto o indivíduo vale para a organização e comparativamente aos seus colegas (colocando a pessoa em uma hierarquia de *status*).

♦ **Capacidade de pagamento do empregador:** definida pelas condições econômicas e financeiras da empresa e pela capacidade de se manter no mercado frente à concorrência, ou seja, a capacidade de pagamento da empresa está diretamente relacionada com a manutenção de sua competitividade. A escassez de recursos em caso de alta concorrência exige das organizações a potencialização do investimento em recompensas por meio de distribuição internamente alinhada com as diretrizes estratégicas da organização e a capacidade da organização em sustentar determinados níveis de pagamento, mantendo sua competitividade na atração e na retenção de mão de obra.

Além disso, deve-se observar a importância do cargo dentro da organização. Normalmente, o número de cargos e a complexidade das tarefas que o seu exercício envolve estão ligados ao tamanho da empresa, principalmente nos aspectos relacionados com a sua remuneração, em decorrência da amplitude administrativa, volume de negócios, responsabilidade envolvida etc. Podemos citar como exemplo os cargos de coordenação, supervisão, gerência e direção ou os cargos de áreas comerciais, que possuem características de remuneração diferentes quando se trata de empresas de pequeno, médio ou grande portes.



Essas diferenças internas e externas da organização, aliadas aos desafios de crescimento da atualidade, têm levado as organizações a buscarem formas de tornar a remuneração atrativa, estimulando os funcionários.

Nesse sentido, um elemento que integra a remuneração são os benefícios, que representam um conjunto de planos oferecidos pela organização como complemento do salário. Os benefícios podem ser compulsórios ou espontâneos. Os benefícios compulsórios são concedidos aos empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais, como acordos ou convenções coletivas.

Os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus funcionários por vontade própria para atender suas necessidades e tornar a remuneração atraente e competitiva no mercado. Por meio desses benefícios, a empresa busca aprimorar a satisfação dos funcionários no trabalho, atender aos requisitos de saúde e segurança, atrair os funcionários e contribuir com a sua motivação. Com todos esses fatores, seu principal objetivo é reduzir a rotatividade e manter posição competitiva favorável. São exemplos desse tipo de benefício: seguro de vida, complementação da aposentadoria, gratificação salarial, assistência odontológica, convênios (com farmácias, supermercados), estacionamento etc.

Todos esses elementos integram a administração de salários da empresa, que consiste no conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Assim, em relação aos demais cargos da própria organização, o que se busca é o equilíbrio interno desses salários. Em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, o objetivo é o equilíbrio externo dos salários. Na próxima seção será apresentado como esses conceitos podem ser articulados em duas formas de organização salarial na empresa: a remuneração funcional e um plano de remuneração estratégica.

Atividade 1

Imagine que você esteja se preparando para abrir uma empresa e precise fazer uma estimativa de custos salariais. Para isso você deverá saber os pisos salariais dos trabalhadores válidos para a localidade onde instalará o seu empreendimento. Pesquise na Internet se os empregados no setor no qual pretende empreender estão organizados em sindicato. Em caso positivo, pesquise o valor dos salários-base dos cargos da categoria e as cláusulas do acordo coletivo a que você precisará obedecer.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► ELABORAÇÃO DO PLANO SALARIAL

A elaboração do plano salarial é uma das atividades mais complexas e importantes para a estruturação da organização, pois envolve direta ou indiretamente todos os trabalhadores, lida com expectativas individuais e precisa representar um posicionamento da empresa no mercado. As metodologias e os instrumentos utilizados buscam, normalmente, atender à maior preocupação da administração de salários: a manutenção da equidade interna e externa. A equidade interna diz respeito à consistência na relação entre os salários de todos os trabalhadores que integram a organização. Para garantir essa equidade, são definidos critérios para atribuir o valor da remuneração de cada cargo em função das suas responsabilidades, ou seja, do posicionamento dos cargos na organização e/ou ao desempenho dos funcionários. A equidade externa avalia o quanto os salários da organização estão alinhados com os padrões remuneratórios praticados no mercado em que a empresa atua. Nesse contexto, a empresa buscará diferenciar-se para atrair e manter a força de trabalho.



Como todas as áreas e atividades de uma empresa, a implementação de um plano de cargos e salários requer o diagnóstico preliminar da atual situação, para identificar sua estrutura, definir políticas internas para remuneração, como elas se relacionam com a organização da empresa e como esta se posiciona com relação ao mercado de trabalho em que se insere.

Ao se prepararem para a elaboração de um plano salarial, os gestores devem estar predispostos a:

- ♦ Analisar e decidir o modelo a ser implantado, optando entre o modelo de remuneração tradicional e o modelo de remuneração variável.
- ♦ Ter um grupo preparado para realizar estudos sobre a operacionalização do plano de cargos e salários (PCS).
- ♦ Ter recursos humanos disponíveis e preparados para a implantação do PCS.
- ♦ Possuir recursos financeiros para arcar com os custos diretos e indiretos da implementação do PCS.
- ♦ Dispor de recursos físicos e sistemas que possibilitem os controles e cálculos requeridos para o modelo escolhido.

A seguir é apresentado como se elabora uma estrutura salarial funcional, que é a forma de organização mais tradicional que assenta as bases da remuneração sobre os cargos e funções desempenhados na organização.

Elaboração de um plano salarial funcional

O modelo de remuneração funcional é uma forma tradicional empregada pelas empresas para recompensar os seus funcionários. Normalmente, é implantado junto com o sistema de cargos e salários. Ao focar, principalmente, a remuneração fixa e uma estrutura mais rígida, facilita a análise da equidade externa ao permitir comparações pela remuneração atribuída aos cargos e mais clareza na equidade interna.

Nesse modelo, a tarefa é a menor unidade dentro do quadro do programa de análise e descrição de cargos, e refere-se a toda atividade executada por um trabalhador na organização. O conjunto de tarefas que contribuem para uma mesma finalidade é chamado função, e o cargo é o conjunto de funções semelhantes quanto à natureza das tarefas executadas e as especificações exigidas. Lembre-se de que, normalmente, um trabalhador é multifuncional, ou seja, ele pode exercer um conjunto de funções.



O planejamento da estrutura de cargos e salários é de grande importância, pois afeta diretamente a capacidade dos indivíduos de satisfazerem suas necessidades primárias. Além disso, deve haver preocupação com a administração dos salários, se não como forma de estímulo ao trabalhador, para que não produza o efeito inverso.

O plano de salários da empresa deve atender aos fatores internos e externos listados na primeira seção, ou seja:

- ♦ Remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa.
- ♦ Recompensá-lo adequadamente por seu desempenho e dedicação.
- ♦ Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos.
- ♦ Ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e encarreiramento.
- ♦ Obter dos empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados pela organização.
- ♦ Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e sua política de relações com os empregados.

A Figura 4.1 mostra a sequência de etapas para a implantação de um sistema de remuneração funcional.



Figura 4.1 Fases da elaboração de uma estrutura funcional.

Antes de iniciar, é extremamente importante a criação de um comitê para acompanhar o processo de elaboração de um plano de cargos e salários. Esse comitê deve envolver a área de gestão de pessoas, a direção e os funcionários da empresa. Entre as principais atribuições desse grupo estão o fato de facilitar a comunicação em todos os níveis da empresa, evitando possíveis ruídos que possam comprometer o processo, assim como identificar pontos que sejam importantes para o grupo que representam.



O trabalho desse grupo ocorre ao longo de todo o processo de elaboração do plano. Dessa forma, o representante escolhido precisa de forte engajamento nas discussões e ser reconhecido pelo grupo que representa. No caso dos trabalhadores, pode-se recorrer aos representantes dos diversos grupos da organização, bem como aos representantes sindicais eleitos que integrem o seu quadro de trabalhadores.

Para iniciar o processo, é preciso ter funcionários e recursos disponíveis para o levantamento dos dados. É comum as empresas contratarem consultorias para essa etapa, pois se trata de um processo longo e que requer uma série de conhecimentos (legislação, matemática, estatística, comunicação), nem sempre de domínio do corpo funcional. Apesar de

agilizar o processo no início, a utilização de consultorias se torna pouco efetiva no momento da implantação do plano, visto que são poucas que vão além do diagnóstico e do planejamento. Além disso, como a estrutura salarial e a revisão de cargos necessitam de reavaliação periódica, a contratação de pessoas externas, em vez do desenvolvimento dessas competências na equipe permanente de gestão de pessoas, faz com que os custos para manter a área sejam maiores no longo prazo.

Voltando ao plano de elaboração, na fase de levantamento das atividades é necessário que se faça ampla comunicação na empresa e que existam pessoas e recursos disponíveis para conduzir esse processo, escolhendo a melhor técnica de acordo com a necessidade e a situação da organização.

Quadro 4.4 Principais técnicas de levantamento de dados

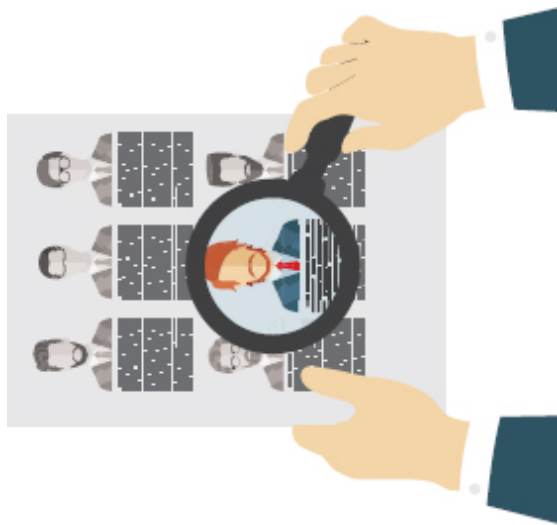
TÉCNICA	DESCRIÇÃO
Observação local	Método mais simples, aplica-se principalmente a tarefas mais operacionais (simples e repetitivas). Não precisa que o trabalhador interrompa suas atividades, mas é um método demorado, o que o torna caro.
Questionário	Método mais utilizado nas organizações, pode ser aplicado a todos os grupos ocupacionais, sendo que é necessário um questionário-padrão para cada grupo funcional. No caso das atividades operacionais, o ideal é que seja preenchido pelo supervisor da atividade. É o método mais rápido e econômico, no entanto a falta de orientação e comunicação pode levar ao preenchimento incorreto e/ou incompleto, além de criar expectativas de aumento ou corte de salários.
Entrevista	Método mais indicado, pois é completo e produz dados mais confiáveis, podendo ser aplicado a todos os grupos ocupacionais. Requer várias idas e vindas a campo, e uma entrevista mal estruturada gera reações negativas e custo elevado.
Métodos combinados	Consistem na combinação de duas ou mais técnicas, de modo a ampliar a confiabilidade dos dados levantados, assegurando melhor base para a descrição dos cargos.

Fonte: Adaptado de Pontes (2002).

Após o levantamento das atividades, segue-se a *descrição dos cargos*, que consiste no relato detalhado e organizado das tarefas e requisitos necessários para determinado cargo.

A descrição de cargos tem por objetivos:

- ♦ Criar a base de informações para a avaliação de cargos e a pesquisa salarial.
- ♦ Auxiliar o enquadramento do pessoal nos cargos e nas definições da administração dos salários.
- ♦ Esclarecer aos funcionários e gestores sobre as competências que serão consideradas na avaliação do desempenho.
- ♦ Reduzir o número de contestações em reclamações trabalhistas.
- ♦ Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- ♦ Facilitar o processo de recrutamento e seleção.
- ♦ Identificar hiatos e sobreposição de tarefas.
- ♦ Criar condições para a elaboração de carreiras profissionais.



No processo de descrição de cargos, deve-se:

- ♦ Buscar a máxima clareza, de modo que mesmo uma pessoa que não conheça possa entender.
- ♦ Definir os termos técnicos ou pouco conhecidos para facilitar sua compreensão.
- ♦ Evitar expressões genéricas.
- ♦ Fazer uma descrição impessoal, focando o cargo e não a pessoa que o ocupa atualmente.

- ♦ Utilizar verbo na terceira pessoa do modo indicativo ou no infinitivo.
- ♦ Descrever em ordem de importância ou cronológica. A regra geral é descrever as atividades em ordem de importância. No entanto, para melhor compreensão do conteúdo de alguns cargos, geralmente os operacionais, é melhor descrevê-los de forma cronológica. Assim, as tarefas podem ser separadas em diárias ou periódicas.



- ♦ Limitar o número de funções ao máximo de dez.
- ♦ Refletir o que a pessoa faz, não o que ela gostaria de fazer.
- ♦ Deixar as ideias fluírem livremente e ir colocando no papel conforme elas surgem: tópicos, observações etc. A tarefa seguinte consiste em dar forma a isso.

A Figura 4.2 mostra um modelo de descrição de cargo.

As especificações são os requisitos necessários para o cargo. Assim, podem ser:

- ♦ **Requisitos mentais:** escolaridade, experiência, precisão etc.
- ♦ **Requisitos físicos:** esforço físico, fadiga, pressão etc.
- ♦ **Responsabilidades:** por materiais, por dinheiro, por resultado etc.
- ♦ **Condições de trabalho:** frio, umidade, vento, calor etc.

O título escolhido para o cargo deve espelhar suas tarefas. O Quadro 4.5 apresenta uma síntese das famílias de cargos.

Quadro 4.5 Famílias de cargos

NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	ESCOPO DECISÓRIO
Presidência	Responsável por definições estratégicas e objetivos globais. Tem a função de definir os rumos do negócio e políticas amplas para a empresa como um todo.
Diretoria	Responsável por definições políticas e objetivos da área. Recebe orientação da presidência, sendo responsável pela definição das políticas específicas para suas respectivas áreas de atuação.
Superintendência, gerência geral	Responsável por definições táticas e elaboração de planos de ação. É um nível intermediário entre diretoria e gerência.
Especialista, supervisor, analista	Responsável por definições de programação e execução de planos de ação. Nível responsável por uma subfunção de um departamento ou por uma atividade especializada. Desenvolve e conduz projetos e programas de seu setor.
Assistente	Responsável pela execução de tarefas (rotinas mais complexas). Nível responsável por tarefas que envolvam algum tipo de análise, seguindo um plano de trabalho bem definido.
Auxiliar	Responsável pela execução das tarefas (rotinas simples). Nível responsável pela execução de tarefas, seguindo rotinas bem estabelecidas.
Fonte: Adaptado de Pontes (2002).	

Após a descrição dos cargos, ocorrem dois movimentos de análise: a avaliação de cargos, que vai considerar o interior da organização, e a pesquisa salarial, que analisa o mercado externo.



A *avaliação de cargos* tem como finalidade estabelecer a importância relativa de cada cargo na estrutura organizacional, de modo a hierarquizá-los em função do contexto global da empresa. Normalmente toma-se como referência um conjunto de fatores que, combinados, possam ajudar a ter uma dimensão maior da importância de cada cargo. Há inúmeros sistemas de avaliação de cargos, agrupados entre quantitativos (sistema de pontos, método Hay) e não quantitativos (escalonamento, graus predeterminados).

A implantação do processo de avaliação de cargos passa pelos seguintes passos: escolha do método; escolha dos fatores de avaliação; montagem do manual de avaliação; avaliação dos cargos; registro das avaliações; classificação dos cargos.

Ao concluir a avaliação, a organização terá definido a hierarquia dos cargos em sua estrutura. Um mesmo cargo pode ter correlações distintas em empresas diferentes, em função de sua importância para a organização e dos fatores que são estabelecidos para determinar o perfil de avaliação.

A *pesquisa salarial* tem como finalidade fornecer subsídios para que a empresa possa tomar a decisão de manter ou rever sua política de administração salarial. Segundo Marras,¹ é o instrumento pelo qual a empresa levanta informações, em mercado determinado, sobre cargos, salários, benefícios, procedimentos e políticas de remuneração praticadas. É um instrumento fundamental na administração da remuneração, pois é o meio pelo qual a empresa consegue comparar e acompanhar o posicionamento dos seus salários e benefícios com aqueles encontrados no mercado.



As principais etapas da pesquisa salarial são:

- ♦ **Diagnóstico/planejamento:** escolha dos cargos a serem pesquisados de acordo com a atual estrutura e necessidade da organização.
- ♦ **Definição de mercado:** escolha das empresas participantes que podem ser definidas na mesma região em que se localiza a empresa que está conduzindo a pesquisa, por segmento produtivo, por tipo de estrutura organizacional adotada, por política salarial adotada, por tipo de mão de obra, por número de empregados ou por porte da empresa.
- ♦ Elaboração do questionário de coleta considerando os critérios estabelecidos nos dois itens anteriores.
- ♦ **Convite para as empresas selecionadas:** primeiramente, o contato é feito de modo informal, para identificação do grau de interesse e a possibilidade de participação, e, posteriormente, um convite formal indica o número de cargos a serem pesquisados, as empresas participantes e o cronograma de trabalho.
- ♦ **Coleta de dados:** aplicação de questionário que, normalmente, envolve informações gerais sobre a empresa participante, a política de salários e benefícios, a relação de cargos pesquisados.
- ♦ **Tabulação e análise das informações salariais:** registros das informações levantadas e tratamento

estatístico da pesquisa.

Na realização da pesquisa é preciso considerar que se trata de uma prospecção fundamentada em uma segmentação, ou seja, em amostras do mercado que permitem identificar tendências de práticas salariais que servirão de base para a construção das estruturas salariais da empresa. No entanto, a pesquisa não pode ser utilizada isoladamente, pois é preciso considerar o equilíbrio interno dos cargos e salários, bem como a capacidade de pagamento por parte do empregador.

Assim, após a pesquisa salarial, cabe à área de administração da remuneração realizar a revisão da estrutura da empresa. Algumas organizações adotam estruturas fixas nas quais definem os níveis que os funcionários vão alcançando de acordo com o tempo em que permanecem nelas. Porém, atualmente, como a legislação brasileira não permite rebaixamento salarial e o pagamento diferenciado dentro de um mesmo cargo, as empresas têm adotado políticas que remunerem seus empregados com a possibilidade de premiá-los com o aumento de mérito quando os resultados alcançados estão acima da média, procurando estimular ainda mais a busca por melhores resultados e permitindo galgar novos pontos na estrutura da organização.

Dessa forma, as organizações têm incluído em suas faixas salariais divisões em níveis que tornem possível oferecer aumentos salariais e crescimento na carreira dentro da estrutura da empresa. Assim, uma faixa salarial pode ser dividida em tantos níveis salariais quantos a empresa necessitar para sua estratégia de remuneração. Por exemplo, na área de marketing pode-se ter o cargo de analista de marketing dividido em três níveis diferentes: júnior, pleno e sênior. Objetivamente, cada nível de senioridade significará faixas salariais distintas, com variações de valores pelas denominações “inicial” e “final”, como na Figura 4.3.



Figura 4.3 Níveis de senioridade.

Para que o empregador evite possíveis reclamações trabalhistas com a solicitação de equiparação salarial, é necessário que o *quadro de carreira* da empresa seja homologado pelo Ministério do Trabalho. O que significa isso? O quadro de carreira é o conjunto de cargos que organizam a hierarquia da empresa considerando as atribuições dos funcionários e os critérios utilizados para promoção dos mesmos, classificados como:

- ♦ **Antiguidade:** tempo de serviço.
- ♦ **Mercimento ou mérito:** vinculado ao processo de avaliação de desempenho.

Com esse registro no Ministério do Trabalho, o empregador poderá tornar sua estrutura salarial mais flexível seguindo critérios vinculados ao desempenho do funcionário no cargo.

Uma vez organizado o quadro de carreira, a estrutura de cargos está pronta, cabendo agora a análise da *política salarial*. A política salarial é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus colaboradores, comparando com o que foi encontrado na pesquisa salarial e

o resultado de sua avaliação de cargos. A partir dessa análise, procede-se a uma série de decisões:

- ◆ Qual a relação do salário entre os cargos e quais são os requisitos de formação e experiência?
- ◆ As promoções e os aumentos salariais serão por desempenho ou por tempo na empresa?
- ◆ A remuneração estará ligada predominantemente ao cargo ou às competências de quem o desempenha?
- ◆ Remuneração acima, na média ou abaixo do mercado?
- ◆ Utilização de prêmios em dinheiro como forma de estímulo?
- ◆ Remuneração aberta ou confidencial?
- ◆ Centralização ou não das decisões salariais?

Também serão necessárias decisões administrativas dos elementos de pagamento (período de pagamento, horas extras, adicionais etc.).

Segundo Marras,¹ o principal objetivo da política salarial é definir claramente a postura da empresa com relação ao mercado de trabalho, ao tratamento de seus funcionários e ao seu posicionamento frente às outras empresas do mesmo setor ou região. Destaque-se que a tomada dessas decisões requer análise detalhada dos dados coletados e dos cenários econômico e social externos. Assim, a estrutura de cargos e salários reflete a estratégia e a cultura da empresa, requer muito esforço e custo para ser modificada e contribuirá para a imagem pela qual a empresa será reconhecida no contexto em que está inserida.

Após a revisão da estrutura salarial e definição da política salarial, quando se pode definir a ampliação da remuneração e benefícios de alguns cargos, cabe à área de administração da remuneração fazer o cálculo da implantação do novo plano de cargos e salários. Com esses cálculos, os gestores poderão ter uma ideia geral dos custos necessários para readequação de sua estrutura de cargos e salários, determinar se ela será implantada integral ou parcialmente e se serão necessários novos estudos ou a ampliação dos resultados da organização para conseguir incorporar a nova estrutura nos custos correntes. O site do Ministério do Trabalho

disponibiliza informações que ajudam a descrever os cargos em uma organização utilizando como referência a classificação brasileira de ocupações (CBO).²

Se você tem seu próprio negócio ou pensa em abrir uma empresa no futuro, pode estar se perguntando: Será que vou conseguir elaborar o plano de cargos e salários da minha empresa? É muito caro? Será que o salário que a organização pretende pagar está de acordo com as práticas do mercado de trabalho? Para saber se o salário oferecido está alinhado com o que é pago por outras empresas semelhantes, é possível recorrer à pesquisa salarial.



No que se refere às pesquisas salariais, algumas consultorias, sites e institutos disponibilizam relatórios e pesquisas com médias salariais por cargo, segmento e localidade. Empresas de consultoria especializadas também oferecem informações úteis, como Catho ou Hay, a partir de filtros específicos, sendo possível encontrar os dados

necessários à construção de seu plano de cargos e salários. Separamos alguns links para você:

- ♦ <http://www.salariobr.com.br/RelatorioSalarialDeMercado>
- ♦ <http://datafolha1.folha.com.br/empregos/levantamentos>
- ♦ <http://www.roberthalf.com.br/guia-salarial>

No Brasil, a estrutura organizacional está legalmente atrelada à remuneração do cargo, o que traz uma série de limitações na elaboração desse plano. No entanto, nos últimos anos, com o crescimento da gestão com orientação estratégica, as empresas têm buscado modelos alternativos para atrelar a remuneração ao desempenho dos funcionários e diferenciarem-se das concorrentes no mercado. Assim, crescem os modelos de remuneração estratégica, que serão abordados a seguir.

Atividade 2

Escolha uma empresa cuja gestão de recursos humanos você admire. Pesquise na Internet informações sobre a estratégia de remuneração escolhida por ela e analise essa estratégia à luz do que discutimos neste capítulo.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

Modelo estratégico – caminho de construção

Algumas etapas do modelo de gestão estratégica são similares ao tradicional, no entanto o processo se inicia um pouco antes, com a análise da estratégia da empresa, observando sua visão, objetivos e valores. A partir do plano estratégico da empresa, são definidas sua estratégia de recursos humanos e as políticas que orientarão os processos de movimentação, manutenção, promoção e recompensa de pessoas.

A partir dessas definições se analisa como essas políticas podem ser desdobradas nas estratégias de recompensa da organização. Entre os componentes do sistema de recompensa estão a base da remuneração – dividida em salário direto e indireto –, a remuneração por desempenho individual e da organização, e práticas alternativas de remuneração, conforme se verifica na Figura 4.4.



Figura 4.4 Elaboração de plano de salários estratégico - Fonte: Adaptada de Wood (2006).

A base da remuneração apresenta três possibilidades:

♦ **Funcional:** modelo baseado no cargo (apresentado na seção anterior). O valor do trabalho não é atribuído ao trabalhador, mas ao conjunto de atividades que compõem o seu cargo. Esse modelo ainda é o mais utilizado no Brasil em virtude da legislação, que estabelece alguns direitos, como a equiparação salarial para os trabalhadores em um mesmo cargo e a impossibilidade do rebaixamento do salário.

♦ **Por habilidade:** a base da recompensa deixa de ser vinculada ao cargo e passa a ser atrelada ao desenvolvimento do trabalhador, avaliando a aquisição de conhecimentos, habilidades ou bloco de habilidades estabelecidas como objetivos em cada etapa do sistema. Nesse sistema, a base não está na função, mas no conjunto de habilidades estabelecidas para cada nível de desenvolvimento. Uma vez que o trabalhador tenha o conhecimento, este deve ser certificado por meio de testes ou comprovações de entidades reconhecidas. É um modelo no qual a remuneração está fortemente relacionada ao treinamento e ao desenvolvimento profissional. O trabalhador amplia a base da remuneração por meio da aquisição contínua de habilidades requeridas pela organização.³

♦ **Por competência:** representa uma evolução do modelo de remuneração por habilidades, pressupondo a identificação de níveis crescentes de complexidade em cada carreira ou eixo de carreira dos funcionários da organização. Uma base de remuneração por competências pressupõe que a administração rompa com o modelo tradicional e adote uma gestão por processos, na qual os setores aparecem integrados e corresponsáveis pelos resultados. Nesse caso, é necessário que toda a organização adote uma gestão por competências, definindo sua

competência essencial, ou seja, o que a diferencia no mercado. Desse modo, será possível estabelecer processos que articulem essa competência à execução das atividades, requisitando aos trabalhadores que coloquem em ação conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, um momento essencial para que ela seja a base da remuneração está no estabelecimento das competências – a articulação de conhecimentos, habilidades e atitudes na execução do processo – e na organização por complexidade, para que permita o crescimento profissional dos funcionários à medida que alcancem níveis mais elevados de resultados.



Tanto a remuneração por habilidade como por competências são pouco praticadas nas empresas brasileiras, principalmente pela falta de maturidade das organizações na identificação e no estabelecimento de um conjunto progressivo de habilidades ou competências necessárias para alcançar seus resultados. Observa-se também falta de uma cultura que valorize o aprendizado constante, de modo que as empresas ainda não têm sistemas de controle eficientes para avaliar a progressão do nível de conhecimento do profissional nas suas atividades.

Outro componente da remuneração estratégica consiste na definição da política de benefícios, pela qual algumas empresas têm buscado diferenciar-se pelo oferecimento de benefícios flexíveis. Nesse modelo, os funcionários têm a opção de escolher, entre os benefícios disponíveis, aqueles que acham mais interessantes. Para sua implantação, é necessária transparência da empresa e abertura entre as partes, uma vez que o custo dos benefícios é compartilhado e o trabalhador é cogestor. Deve ser destacado que, na escolha dos benefícios de maior interesse, o trabalhador não pode abrir mão totalmente daqueles que são assegurados por lei, como é o caso das férias. O trabalhador não pode vender a totalidade dos seus dias de férias.

No caso da *remuneração por desempenho individual*, tem ganhado destaque a remuneração por resultados e os bônus e *gratificações*.

A remuneração por resultados é uma das formas mais antigas de remuneração e está entre as mais praticadas pelas organizações como forma de diferenciar o desempenho dos trabalhadores, vinculando-o à produtividade e à qualidade do produto ou serviço que realiza. Tem por objetivo estimular o trabalhador na otimização de seu trabalho e no alcance das metas estabelecidas. Essa forma de remuneração foi empregada comumente nas áreas de produção e vendas, sendo que nesta última recebe o nome de comissão – o percentual da remuneração que é pago proporcionalmente ao volume de vendas alcançado a partir das metas estabelecidas. Atualmente, quase todos os setores das organizações são chamados a estabelecer indicadores de desempenho, que posteriormente passam a ter metas para a melhoria destes, e os funcionários podem ampliar seus rendimentos com uma parte variável de sua remuneração.

Segundo Marras,³ esse modelo tem uma série de vantagens, como o incentivo a maiores padrões de qualidade, melhora da produtividade, redução de custos fixos, contribuição para a formação de uma cultura baseada no mérito e estímulo à autoavaliação do trabalhador, sendo autossustentável em termos financeiros. Entretanto, se não for bem planejada e as metas estabelecidas não forem realizáveis, pode haver um estímulo negativo comprometendo o rendimento dos trabalhadores.

Os *bônus* e as *premiações* são valores pagos posteriormente, em função do resultado obtido pela organização. Normalmente baseados em objetivos de longo prazo, são bastante seletivos, voltados para altos executivos das empresas. Nesse modelo há uma série de críticas que podem ser feitas, pois

é uma prática que não recompensa o esforço individual, possui uma métrica de desempenho bastante subjetiva e, dessa forma, pode encobrir incompetência. Além disso, por estarem ligados aos objetivos da alta gerência, trazem o risco de que as decisões sejam orientadas apenas pelo seu ganho financeiro pessoal, deixando de considerar o que é melhor para o desenvolvimento da organização.



A *participação acionária* ou *stock options* também surge como forma de remuneração ligada aos níveis mais elevados da organização, mas, atualmente, com o crescimento do mercado financeiro e o maior nível de instrução dos níveis intermediários, tem se tornado uma prática mais abrangente. Essa prática consiste em remunerar os resultados alcançados por meio do acesso às ações da empresa, tornando-os sócios do negócio e, conseqüentemente, mais comprometidos, uma vez que obtêm lucros com os resultados positivos alcançados pela organização no mercado.

A Ambev, por exemplo, utiliza esse modelo adotando criteriosos indicadores para altos executivos que se tornam sócios da empresa. Sem dúvida, a grande vantagem dessa forma de remuneração está no sentimento de copropriedade que o trabalhador estabelece à medida que acumula ações da companhia. A desvantagem está nos riscos do mercado financeiro, quando há desvalorização das ações e perda de ganhos; o trabalhador que não estiver preparado para esse prejuízo pode se sentir prejudicado pela organização e se empenhar menos para o alcance dos resultados organizacionais. Com orçamento restrito para remunerar os seus funcionários, a participação acionária pode ser um modelo atrativo para empreendedores que desejam reter talentos despertando o “sentimento de dono”. Essa implementação, todavia, deve ser planejada, além de ser uma decisão irreversível, apresentando implicações legais e de poder decisório para os novos sócios.

As formas mais comuns de participação acionária são a distribuição e a venda de ações. Na distribuição, a empresa concede um percentual de ações aos seus funcionários de acordo com os resultados alcançados. Na venda, a empresa dá a possibilidade ou a preferência aos empregados que tiverem interesse em adquirir suas ações, podendo oferecer formas de pagamento que estimulem essa compra. Entretanto, para implementar essa prática é importante que a empresa observe a legislação brasileira que regula esse tipo de transação.³

A *participação nos lucros e resultados* (PLR) foi desenvolvida para beneficiar, principalmente, os escalões inferiores da organização, relacionando a remuneração ao resultado financeiro da empresa. Apesar de ser uma prática atual no Brasil, é um direito que esteve previsto nas Constituições de 1946, 1967 e 1988, mas se tornou obrigatória apenas com a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Essa forma de remuneração é mais igualitária, pois permite contemplar todos os funcionários da empresa com uma parte da sua lucratividade.

Esse modelo recebe muitas críticas, tanto de sindicatos quanto de empresários. Para os trabalhadores e sindicatos, o resultado final não está diretamente relacionado com o seu esforço para produzir, dependendo da gestão geral da empresa, que pode estar sujeita a manipulações financeiras. Os empregadores, por sua vez, reclamam que é injusto haver divisão dos lucros, mas não dos prejuízos, quando a empresa fecha o período com resultado negativo.

Além dessas críticas, é um modelo que pode ser bastante complexo para operacionalização, visto que a empresa precisa buscar uma forma equitativa de distribuição e também identificar aqueles que mais contribuíram para o resultado positivo. Dessa forma, constroem-se fórmulas baseadas em indicadores setoriais e no valor salarial que cada funcionário recebe. Tais cálculos nem sempre são claros e, muitas vezes, nem acessíveis a todos, o que contribui para a desconfiança sobre o processo.

Marras³ afirma que a obrigatoriedade da lei faz com que as empresas acabem nem sempre utilizando essa prática como forma de remuneração estratégica e constituem dois grupos: empresas inovadoras e empresas estáticas. As inovadoras são aquelas que reconhecem a importância do programa e incorporam a prática como forma de estímulo ao comprometimento do trabalhador. Essas empresas buscam a melhor forma

de implantar o programa, estabelecendo comunicação eficiente com o trabalhador para que ele acompanhe os resultados alcançados e a sua participação para o alcance destes. As organizações estáticas são aquelas que têm modelos de gestão autoritários e conservadores, sem preocupação com os benefícios dessa forma de remuneração; adotam sistemas de divisão de lucros que apenas objetivam atender à lei. Entre as formas *alternativas de remuneração* podem-se destacar os incentivos e campanhas e a remuneração simbólica.

Os *incentivos* e as *campanhas* são modelos de curta duração (no máximo, um semestre) utilizados, principalmente, para incrementar as vendas para o alcance de metas e objetivos preestabelecidos. Nessas campanhas, pode-se tanto dar premiação em espécie quanto em produtos e serviços que sejam atrativos para o grupo de funcionários que se pretende estimular. Empresas que possuem uma equipe de vendas formada por mulheres utilizam kits de beleza e produtos de grife (bolsas, cintos, carteiras) como premiação. Outras oferecem viagens de uma semana para praias do Nordeste ou para cidades do exterior, como Paris ou Nova York. É uma forma de remuneração de baixo custo, uma vez que poucos serão contemplados (muitas vezes, apenas um) com o prêmio, servindo como estímulo para todo o grupo, que concorre para vencer o desafio lançado.



A *remuneração simbólica* congrega uma série de possibilidades. No curto prazo temos o funcionário do mês, que tem a foto em destaque na empresa, muitas vezes visível para o cliente. O custo para a organização é muito baixo, mas tem um caráter de reconhecimento que estimula o funcionário e serve para incentivar o seu comprometimento com a organização, além de reforçar o padrão de trabalhador que a organização espera, um exemplo a ser seguido. Outras formas frequentes em empresas mais tradicionais que estimulam a permanência do funcionário por longo período são as festas e a entrega de brindes para comemorar o tempo que ele está na empresa. O prêmio, normalmente, é proporcional ao período de atuação do trabalhador na empresa e inicia-se depois de um número representativo para o vínculo que a empresa quer criar. Assim, existem organizações que premiam trabalhadores a partir de cinco anos de permanência e outras que comemoram apenas aqueles que chegam a 15 ou 25 anos. Também é uma forma de reconhecimento que destaca a postura do funcionário que a empresa valoriza, o vínculo e o engajamento que ela espera dos demais.

Essas formas de remuneração podem ser aplicadas a diferentes grupos da organização, de acordo com o resultado esperado e a natureza de trabalho de cada um. A diversificação na composição da remuneração é uma tendência que busca a redução dos custos fixos das empresas, para adquirirem maior flexibilidade e capacidade de adequação, frente às alterações no contexto macroeconômico, oscilações do mercado e demanda de seus produtos e serviços. Por outro lado, pode ser importante recurso de direcionamento e incentivo à força de trabalho, vinculando possibilidades de maiores ganhos para os trabalhadores, ao alcance de resultados do planejamento estratégico da organização. Por fim, são diferentes formatos que podem contribuir para mudanças no cotidiano da empresa, favorecendo questões como trabalho em equipe, fortalecimento de conceitos de qualidade e melhorias de processos internos.



No entanto, a implantação do sistema de remuneração estratégico é mais complexa que o tradicional, uma vez que o mau dimensionamento da estrutura e a remuneração, assim como problemas conceituais para a estruturação do plano, podem gerar insatisfação dos funcionários, custos não planejados e ainda comprometer a competitividade da organização. Entre os principais problemas encontrados também pode-se citar a falta de maturidade do corpo gerencial e as práticas autoritárias e conservadoras adotadas que ainda marcam a gestão de pessoas no Brasil. Dessa forma, torna-se fundamental que tal processo seja bem planejado, buscando escolher entre as opções disponíveis aquele que mais se adeque às necessidades da empresa.

Atividade 2

Analise as conclusões do estudo “Remuneração por competência: uma alternativa de remuneração variável para o empregado”, elaborado por Marcello Vinicius Doria Calvosa, Flavia Leal Correia, Jaqueline Mateus de Moura, Silvestre Prado de Souza Neto:

Os sistemas tradicionais de remuneração têm apresentado algumas limitações após o surgimento da globalização, uma vez que as organizações precisam ser competitivas e repensadas quanto à sua estrutura organizacional, à adequação do sistema de custos, às formas de atrair e manter o cliente, ao desenvolvimento de produtos e serviços.

O trabalhador busca um sistema remuneratório que não o limite a um salário fixo e que o achate em um cargo hierárquico, como o sistema de remuneração por responsabilidade, dificultando suas aspirações de mobilidade social, como o sistema de remuneração por competências.

A gestão de competências é uma ferramenta muito importante para a gestão de recursos humanos. Deve ser encarada como parte de um sistema maior de gestão organizacional, sendo necessário que esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Destaca-se a valorização dos saberes em ação, da inteligência prática dos trabalhadores, independente de títulos ou diplomas; uma maior multifuncionalidade do trabalhador, que permite lidar com diferentes processos e equipamentos, assumir diferentes funções e tornar-se multiquificado.

Destaca-se que a geração de indicadores de desempenho para os ativos de conhecimento de uma organização não é por si só suficiente para gerar melhorias de desempenho para a mesma.

É preciso também que o modelo de gestão vigente na organização seja indutor da criação de conhecimentos pelos profissionais, bem como da utilização das competências existentes nos processos.

Apesar de não esgotar o assunto, os argumentos apresentados neste artigo visam incentivar o desenvolvimento e a utilização de métricas referentes aos ativos

intangíveis das organizações como um artefato gerencial que contribui para a geração de competitividade de maneira sustentável.

Você concorda com as premissas e conclusões do artigo? Apresente três argumentos que sustentem a sua resposta.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► RESUMO

Neste capítulo, estudamos os principais conceitos relacionados à remuneração e à descrição de cargos, bem como ao uso de planos de cargos e salários, de forma que você possa reconhecer formas de remuneração estratégica e montar um plano integrado de remuneração fixa e variável. Dissemos que a remuneração apresenta a principal obrigação do acordo entre empregador e empregado: o pagamento pelo serviço prestado. Esse sistema de remuneração, para as organizações, permite projetar e gerir recompensas, dando suporte às suas necessidades de funcionamento. Definimos os vários tipos de remuneração mostrando suas possibilidades de usos, além das vantagens e desvantagens do tipo de remuneração escolhida pela organização.

Como a remuneração está estritamente vinculada a um plano salarial, apresentamos algumas metodologias e instrumentos utilizados que, normalmente, atendem a uma das maiores preocupações da administração de salários: a manutenção da equidade interna e externa. Dissemos, ainda, que a descrição de cargos é fundamental para um plano salarial, pois auxilia desde a criação de uma base de informações para a avaliação de cargos e a pesquisa salarial até a elaboração de carreiras profissionais. Por fim, apresentamos modelos mais estratégicos de remuneração que consideram as habilidades e competências individuais, além da remuneração por resultados. Esta última, uma das formas mais antigas de remuneração, está entre as mais praticadas pelas organizações como forma de diferenciar o desempenho dos trabalhadores, vinculando-o à produtividade e à qualidade do produto ou serviço que realiza.

► COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

Atividade 1

Dando continuidade ao exemplo do restaurante, pesquisei o acordo coletivo dos funcionários do setor de bares e restaurantes do município do Rio de Janeiro. Para isso consultei as palavras “pisos salariais do setor de bares e restaurantes do Rio de Janeiro” no Google, e no primeiro site que apareceu, o do SindRio, identifiquei o seguinte:

Lei estadual institui pisos salariais no âmbito do estado do Rio de Janeiro para as categorias profissionais – Lei nº 6.402/2013. Data da lei: 8/3/2013

LEI Nº 6.402, DE 8 DE MARÇO DE 2013. Esta lei institui pisos salariais no âmbito do estado do Rio de Janeiro para as categorias profissionais que menciona e estabelece outras providências.

Art. 1º No estado do Rio de Janeiro, o piso salarial dos empregados integrantes das categorias profissionais abaixo enunciadas, que não o tenham definido em lei federal, convenção ou acordo coletivo de trabalho que o fixe a maior, será de:

I – R\$ 763,14 (setecentos e sessenta e três reais e quatorze centavos) – Para os trabalhadores agropecuários e florestais;

II – R\$ 802,53 (oitocentos e dois reais e cinquenta e três centavos) – Para empregados domésticos; serventes; trabalhadores de serviços de conservação; manutenção; empresas comerciais; industriais; áreas verdes e logradouros públicos, não especializados; contínuo e mensageiro; auxiliar de serviços gerais e de escritório; empregados do comércio não especializados; auxiliares de garçom e barboy;

III – R\$ 832,10 (oitocentos e trinta e dois reais e dez centavos) – Para classificadores de correspondências e carteiros; trabalhadores em serviços administrativos; cozinheiros; operadores de caixa, inclusive de supermercados; lavadeiras e tintureiros; barbeiros; cabeleireiros; manicures e pedicures; operadores de máquinas e implementos de agricultura, pecuária e exploração florestal; trabalhadores de tratamento de madeira, de fabricação de papel e papelão; fiandeiros; tecelões e tingidores; trabalhadores de curtimento; trabalhadores de preparação de alimentos e bebidas; trabalhadores de costura e estofadores; trabalhadores de fabricação de calçados e artefatos de couro; vidreiros e ceramistas; confeccionadores de produtos de papel e papelão; dedetizadores; pescadores; criadores de rãs; vendedores; trabalhadores dos serviços de higiene e saúde; trabalhadores de serviços de proteção e segurança; trabalhadores de serviços de turismo e hospedagem; motoboys, esteticistas, maquiadores e depiladores;

IV – R\$ 861,64 (oitocentos e sessenta e um reais e sessenta e quatro centavos) – Para trabalhadores da construção civil; despachantes; fiscais; cobradores de transporte coletivo (exceto cobradores de transporte ferroviário); trabalhadores de minas e pedreiras; sondadores; pintores; cortadores; polidores e gravadores de pedras; pedreiros; trabalhadores de fabricação de produtos de borracha e plástico; cabineiros de elevador; e garçons;

V – R\$ 891,25 (oitocentos e noventa e um reais e vinte e cinco centavos) – Para administradores; capatazes de explorações agropecuárias, florestais; trabalhadores de usinagem de metais; encanadores; soldadores; chapeadores; caldeireiros; montadores de estruturas metálicas; trabalhadores de artes gráficas; condutores de veículos de transportes; trabalhadores de confecção de instrumentos musicais, produtos de vime e similares; trabalhadores de derivados de minerais não metálicos; trabalhadores de movimentação e manipulação de mercadorias e materiais; operadores de máquinas da construção civil e mineração; telegrafistas; barman; porteiros, porteiros noturnos e zeladores de edifícios e condomínios; trabalhadores em podologia; atendentes de consultório, clínica médica e serviço hospitalar;

VI – R\$ 918,25 (novecentos e dezoito reais e vinte e cinco centavos) – Para trabalhadores de serviços de contabilidade e caixas; operadores de máquinas de processamento automático de dados; secretários; datilógrafos e estenógrafos; chefes de serviços de transportes e comunicações; telefonistas e operadores de telefone e de telemarketing; teleatendentes; teleoperadores nível 1 a 10; operadores de call center; atendentes de cadastro; representantes de serviços empresariais; agentes de marketing; agentes de cobrança; agentes de venda; atendentes de call center; auxiliares técnicos de telecom nível 1 a 3; operadores de suporte CNS; representantes de serviços 103; atendentes de retenção; operadores de atendimento nível 1 a 3; representantes de serviços; assistentes de serviços nível 1 a 3; telemarketing ativos e receptivos; trabalhadores da rede de energia e telecomunicações; supervisores de compras e de vendas; compradores; agentes técnicos de venda e representantes comerciais; mordomos e governantas; trabalhadores de serventia e comissários (nos serviços de transporte de passageiros); agentes de mestria; mestres; contramestres; supervisores de produção e manutenção industrial; trabalhadores metalúrgicos e siderúrgicos; operadores de instalações de processamento químico; trabalhadores de tratamentos de fumo e de fabricação de charutos e cigarros; operadores de estação de rádio, televisão e de equipamentos de sonorização e de projeção cinematográfica; operadores de máquinas fixas e de equipamentos similares; sommeliers e maitres de hotel; ajustadores mecânicos; montadores e mecânicos de máquinas, veículos e instrumentos de precisão; eletricitas; eletrônicos; joalheiros e ourives; marceneiros e operadores de máquinas de lavar madeira; frentistas e lubrificadores; bombeiros civis nível básico, combatente direto ou não do fogo; técnicos de administração; técnicos de elevadores; técnicos estatísticos; terapeutas holísticos; técnicos de imobilização ortopédica; agentes de transporte e trânsito; guardiões de piscina; práticos de farmácia; auxiliares de enfermagem;

VII – R\$ 1.079,83 (um mil e setenta e nove reais e oitenta e três centavos) – Para trabalhadores de serviço de contabilidade de nível técnico; técnicos em enfermagem; trabalhadores de nível técnico devidamente registrados nos conselhos de suas áreas; técnicos de transações imobiliárias; técnicos em secretariado; técnicos em farmácia; técnicos em radiologia; técnicos em laboratório; bombeiro civil líder, formado como técnico em prevenção e combate a incêndio, em nível de ensino médio; e técnicos em higiene dental;

VIII – R\$ 1.491,69 (um mil, quatrocentos e noventa e um reais e sessenta e nove centavos) – Para os professores de Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), com regime de 40 (quarenta) horas semanais e técnicos de eletrônica e telecomunicações; técnicos em mecatrônica; tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais – Libras; secretário executivo; taxistas profissionais reconhecidos pela Lei Federal nº 12.468 de 26 de agosto de

2011, bem como aqueles que se encontrem em contrato celebrado com empresas de locação de veículos, excetuando-se os permissionários autônomos que possuem motorista auxiliar;

IX – R\$ 2.047,58 (dois mil e quarenta e sete reais e cinquenta e oito centavos) – Para administradores de empresas; arquivistas de nível superior; advogados; contadores; psicólogos; fonoaudiólogos; fisioterapeutas; terapeutas ocupacionais; arquitetos; engenheiros; estatísticos; profissionais de educação física; assistentes sociais; biólogos; nutricionistas; biomédicos; bibliotecários de nível superior; farmacêuticos; enfermeiros; bombeiro civil mestre, formado em engenharia com especialização em prevenção e combate a incêndio; e turismólogo.

Atividade 2

Acho a empresa Natura muito interessante. Gosto do produto e da imagem de sustentabilidade que ela divulga. Fiquei pensando se a sua política de remuneração interfere de alguma forma nos resultados obtidos. Pesquisei na Internet, em variadas fontes, e pude concluir que um dos pontos fortes da política de pessoal da Natura é o seu sistema de remuneração. Sua média salarial equivale a 16 salários mínimos mensais. O piso está em torno de cinco salários. Mesmo que a empresa sofra prejuízo, todos têm direito ao 14º salário. Há ainda um plano de participação dos empregados do escritório e do chão de fábrica nos lucros e resultados. Para os gerentes e diretores, há um sistema de bonificações. A empresa paga aproximadamente 17% do seu lucro líquido em bônus para os funcionários. Um dos planos para o futuro é tornar os funcionários sócios da Natura. Essa política parece convergir com o bom clima organizacional da empresa.

Atividade 3

Concordamos, em parte, com as premissas e conclusões: a remuneração variável nem sempre é justa e adequada às novas realidades organizacionais. Porém, discordamos que a implementação de remuneração baseada nas competências seja algo simples de implementar, especialmente porque não é trivial garantir que cada trabalhador efetivamente possua as competências que atribui a si mesmo ou que outros atribuem a ele. Outra dificuldade é abolir as titulações formais que atestam o conhecimento,

mesmo que saibamos que é possível, no Brasil especialmente, onde os trabalhadores apresentam certificados de competência falsos.

De todo modo, em empresas cujo produto é intensivo em conhecimento, remunerar as pessoas pelas competências que possuem pode ser mais adequado do que remunerá-las de acordo com o alcance de metas. Em corretoras de valores, que compram e vendem títulos, continua sendo adequado atrelar a remuneração ao resultado individual obtido por cada colaborador. Como sabemos, em gestão, cada caso é um caso.



▶ NOTAS

1. MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.
2. Disponível em <http://migre.me/s4ao5>. Acesso em novembro de 2015.
3. MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.

▶ SUGESTÕES DE LEITURA

- BOHLANDER, George. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 27, n. 4, out.-dez. 1992, p. 5-15.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2008.
- TONELLI, Maria José.; LACOMBE, Beatriz Maria.; CALDAS, Miguel. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes: operações*. São Paulo: Gente, 2002.



CAPÍTULO

5

**AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**



OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1. Definir o conceito de avaliação de desempenho.**
- 2. Reconhecer diferentes métodos de avaliação de desempenho.**
- 3. Identificar os principais problemas que podem ocorrer no processo de avaliação de desempenho.**
- 4. Descrever como organizar e desenvolver entrevistas de avaliação de desempenho.**
- 5. Conhecer as etapas de implementação de um processo de avaliação de desempenho.**

— Paulo, preciso falar com você — diz Antônio Ivo, gerente de compras.

— Estou terminando um orçamento para o pessoal da engenharia. Eles me pediram para enviar ainda pela manhã, pois precisam desses dados para encaminhar o projeto novo — respondeu Paulo.

— Não se preocupe, será rápido. É uma daquelas bobagens do RH — diz o gerente.

— Certo. O que é? — pergunta Paulo, analista de compras, virando-se para o gerente.

— Aquele negócio de avaliação de desempenho, que não serve para nada, mas a gente tem de fazer para eles não ficarem enchendo o saco! — diz o gerente.

— E o que eu devo fazer? — pergunta Paulo.

— Queria te avisar que te dei nota quatro em tudo. Quatro é bom na escala deles. Não queria parecer muito bonzinho marcando cinco e não queria te comprometer marcando menos — diz Antonio Ivo.

— Mas você acha que meu desempenho está bom em tudo mesmo? Eu acho que poderia fazer um curso de aprimoramento sobre materiais técnicos, pois às vezes tenho dificuldade com alguns fornecedores — responde o analista Paulo.



— Depois a gente vê isso. Consigo o curso para você. Isso aqui é só uma bobagem que tenho de fazer todo ano para constar. Dei nota quatro para todos. Não foi, Alberto? — grita o gerente para o funcionário da mesa ao lado.

— Foi, sim — responde o funcionário parecendo contrariado.

— Viu? — diz o gerente Antônio Ivo — Isso é só pra dizer que a gente faz o que eles querem. Mas dizem que tenho de dizer para você a nota e o porquê do conceito atribuído. Chamam isso de *feedback*, mais uma dessas coisas que inventam para dar trabalho pra gente e atrapalhar o serviço.

— Se é o que você diz, então está OK! — responde Paulo.

— Ótimo, um estorvo a menos — conclui o gerente Antônio Ivo.

▶ INTRODUÇÃO

Esse diálogo é um relato exagerado do problema que ocorre em muitas organizações: a falta de atenção para com o processo de avaliação de desempenho. Entre as práticas de gestão de pessoas, essa é a que abrange e integra aspectos relacionados à remuneração, carreira e treinamento dos funcionários da organização. O momento da avaliação de desempenho é um espaço para o diálogo e a construção de uma estratégia de aprimoramento de cada funcionário. Neste capítulo, aprenderemos sobre a importância da avaliação de desempenho e como utilizá-la nas organizações.

▶ Avaliação de desempenho

Todo dia, na família, no trabalho, no nosso grupo de amigos passamos por algum processo de avaliação. Na universidade, por exemplo, em cada disciplina temos objetivos de estudo para realizar e conhecimentos que serão avaliados por diferentes instrumentos ao longo do semestre. Nas organizações não é diferente, a avaliação faz parte do processo de aprendizado e desenvolvimento do profissional.

Então, como podemos definir essa prática para a organização?

A avaliação de desempenho é um processo que permite estabelecer critérios objetivos e sistematizados para avaliar como cada participante da organização (funcionário, estagiário, profissional terceirizado etc.) está realizando suas atividades para que se possa verificar se está alcançando os objetivos esperados para a função que ocupa.



Ao pautar-se em critérios objetivos, a avaliação de desempenho preza pela clareza no processo para que avaliador e avaliado reconheçam os aspectos que estão sendo levados em conta. Trata-se de um processo sistematizado para que todos os avaliadores sigam o mesmo padrão na hora de realizar a avaliação, evitando adotar pontos de vista pessoais ou mudar a forma de avaliar de um período a outro sem a autorização da organização.



Anote! O objetivo principal da avaliação de desempenho é **identificar se a forma como o trabalhador está desempenhando suas atividades está de acordo com a expectativa dos gestores** e verificar, dessa forma, se ele está contribuindo para o desenvolvimento da organização.

A avaliação de desempenho contribui ainda para melhorar o desempenho do trabalhador no cargo que ocupa. Ao comparar as atividades esperadas com a forma como o avaliado as realiza, os gestores podem identificar se a pessoa está realmente atendendo aos requisitos do cargo.

Se ele estiver obtendo bom desempenho, o gestor pode oferecer recompensas e prepará-lo para uma possível promoção; se não estiver, pode encaminhá-lo para treinamento para preencher as lacunas de conhecimento e formação necessárias ao desempenho das tarefas próprias da função:

- ♦ **Identificar como os resultados estão sendo alcançados pelo funcionário:** com o apoio da avaliação de desempenho, o avaliador identifica os pontos fortes e fracos do avaliado para o alcance dos resultados esperados. A partir da avaliação, cria um plano de ação para reduzir esses pontos fracos e ampliar os resultados do trabalhador.
- ♦ **Identificar o grau de contribuição do funcionário para as metas da organização:** a avaliação de desempenho permite identificar o quanto cada funcionário está contribuindo para que a organização alcance os seus objetivos.



- ♦ **Orientar ações e programas de desenvolvimento:** com os resultados da avaliação, a organização identifica os pontos críticos de conhecimento de sua estratégia, de formação dos trabalhadores e conhecimentos específicos necessários, podendo estabelecer programas de desenvolvimento direcionados para o atendimento dessas lacunas.
- ♦ **Servir de base para as movimentações de pessoal:** a avaliação é o momento de identificar talentos potenciais para assumir novas posições na organização e funcionários interessados em transferência nacional e internacional.



♦ **Dar *feedback* ao funcionário:** *feedback* é o retorno dado ao funcionário sobre o seu trabalho. Normalmente, em meio às atividades diárias, muitos gestores acabam se orientando apenas por aquilo que é a necessidade imediata, esquecendo de orientar seus subordinados para um desenvolvimento de longo prazo. O momento da avaliação de desempenho é destinado a uma conversa franca e direta entre o profissional e o seu gestor, para que eles identifiquem pontos que devem ser melhorados e estabeleçam planos de aprimoramento, de preferência em conjunto.



♦ **Levantar dificuldades ou obstáculos para a realização das atividades:** o momento da avaliação permite identificar quais são as dificuldades no alcance dos objetivos. Por exemplo, a falta de conhecimento de determinado processo pelo funcionário, a carência de material, a ausência de máquinas adequadas para a realização das tarefas são alguns dos inúmeros obstáculos que a organização enfrenta para atingir os seus objetivos. No entanto, essas barreiras nem sempre são percebidas claramente porque, muitas vezes, gestor e trabalhador têm visões diferentes sobre a forma de executar o trabalho. O diálogo no momento da avaliação é uma forma de reconhecer esses pontos críticos e corrigi-los.

♦ **Registrar e acompanhar informações sobre a trajetória do funcionário na organização:** sendo um processo sistematizado, a avaliação é uma forma de registro do desenvolvimento do profissional, evidenciando como está o seu crescimento na organização. Assim, permite-se ter um acompanhamento de longo prazo e fazer um planejamento mais detalhado.

♦ **Identificar, entre os funcionários, aqueles que são elegíveis para receber incentivo salarial pelo bom desempenho apresentado:** a avaliação é uma forma de recompensar os melhores resultados segundo padrões meritocráticos, ou seja, oferecendo maiores compensações para aqueles que alcançaram melhores resultados.



♦ **Discutir sobre as expectativas profissionais e estabelecer metas para o próximo período (normalmente, as avaliações são anuais, no momento de estabelecer as metas para o próximo ano):** uma vez que se identifique como está o desempenho do trabalhador, é possível estabelecer metas a serem alcançadas ao longo do tempo. A partir do momento em que se torna um indicador considerado na avaliação de desempenho e se identifica como está a situação atual, é possível estabelecer metas e, conseqüentemente, recompensas pelos seus resultados.



Avaliar envolve a comparação dos resultados alcançados com os esperados (planejados). Dessa forma, apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de

acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar a execução correspondente ao que foi planejado.

Atividade 1

O tema avaliação de desempenho é um dos mais importantes para a gestão de uma organização. Por isso, no Brasil e no mundo são desenvolvidas muitas pesquisas científicas sobre o tema, abordando diferentes aspectos do processo de avaliação. Você deverá consultar um dos seguintes repositórios de artigos científicos: www.periodicos.capes.gov.br, www.sumarios.org, www.scielo.org, a revista *Pensamento Contemporâneo em Administração* (www.uff.br/pca) ou mesmo o Google Acadêmico (<http://scholar.google.com.br/>). Procure o campo Pesquisa e digite a palavra-chave “avaliação de desempenho”. Aparecerá uma lista de artigos e seus resumos. Identifique e leia um artigo que aborde aspectos interessantes sobre avaliação de desempenho e apresente as principais conclusões dos pesquisadores.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► MÉTODOS E TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Existem diferentes formas de avaliação de desempenho e, nesta parte, apresentamos algumas das técnicas mais utilizadas.

Escala gráfica

É uma das técnicas mais comuns. Avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tal utiliza um formulário com itens para os quais o avaliador tem uma escala para pontuar. Existem diferentes tipos de escala, sendo que a mais utilizada é a descontínua, na qual cada número recebe um termo correspondente (Quadro 5.1).

Quadro 5.1 Exemplo de escala gráfica descontínua

FORMAÇÃO	I (1)	R (2)	B (3)	MB(4)	E (5)
a) Ensino superior completo ou em andamento, em administração de empresas ou áreas afins					
b) Experiência mínima de 1 ano em rotinas administrativas					
DESEMPENHO NAS ATIVIDADES	I	R	B	MB	E
a) Condução e controle das atividades de suporte de atendimento inicial aos clientes					
b) Prestar suporte aos clientes quanto às dúvidas sobre os produtos					
c) Colaborar no planejamento, controle e implementação de ações para melhorar o atendimento					
d) Realização das atividades de pré-venda (registro de solicitações e envio de orçamentos)					
e) Atendimento a clientes por telefone ou e-mail					
f) Condução e monitoramento das atividades administrativas que envolvem as demais áreas da empresa					
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ESPERADAS	I	R	B	MB	E
a) Habilidade em lidar com objeções					
b) Facilidade de comunicação					
c) Senso de responsabilidade, comprometimento e orientação para o resultado					
d) Dinamismo, iniciativa, proatividade e ação independente					
e) Bom relacionamento interpessoal					
f) Capacidade de trabalhar em equipe					
g) Capacidade de atuar sob pressão					
h) Capacidade de planejamento, organização e controle					
i) Raciocínio analítico, interpretativo e avaliativo					
B, bom. E, excelente. I, insuficiente. MB, muito bom. R, regular. — Fonte: Elaborado pelos autores					

Esse é o tipo de avaliação mais comum nas organizações. É elaborada em formulários com uma série de itens que são avaliados segundo uma

escala com cinco pontos. No entanto, apesar de ser frequente, esse método possui vantagens e desvantagens (Quadro 5.2).

Quadro 5.2 Vantagens e desvantagens da escala gráfica

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Método de fácil entendimento	Pode haver distorções e interferências pessoais
Aplicação simples	Simplifica em excesso a avaliação
Oferece visão integrada e sintética dos elementos de avaliação	Requer análise estatística

Fonte: Elaborado pelos autores

Checklist

É apresentado um formulário com uma lista de frases, e o avaliador busca identificar (em uma ou diversas frases) as características e desempenho de cada funcionário.

Quadro 5.3 Exemplo de *checklist*

ITEM	COLUNA DE CONFIRMAÇÃO
Condução e controle das atividades de suporte de atendimento inicial aos clientes	Sim ou não
Prestar suporte aos clientes quanto às dúvidas sobre os produtos	Sim ou não
Colaborar no planejamento, controle e implementação de ações para melhorar o atendimento	Sim ou não
Realização das atividades de pré-venda (registro de solicitações e envio de orçamentos)	Sim ou não
Atendimento a clientes por telefone ou <i>e-mail</i>	Sim ou não
Condução e monitoramento das atividades administrativas que envolvem as demais áreas da empresa	Sim ou não

Fonte: Elaborado pelos autores

Escolha forçada

É o método em que se avaliam os indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinados níveis de desempenho individual. O formulário de avaliação é composto por blocos de duas ou quatro frases. Se for uma frase, o avaliador deve escolher apenas aquela que mais se aplica. Se for de

quatro frases deve escolher a positiva que mais se aplica ao desempenho do empregado avaliado, e a negativa, a que menos se aplica.

Quadro 5.4 Exemplo da avaliação “escolha forçada”

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome do funcionário _____				Cargo _____			
<p>Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um “x” na coluna ao lado, sob o sinal “+”, para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado, e também sob o sinal “-”, para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.</p>							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Habilidade em lidar com objeções	1			Bom relacionamento interpessoal	5		
Facilidade de comunicação	2			Capacidade de trabalhar em equipe	6		
Senso de responsabilidade e comprometimento, orientado para resultados	3			Capacidade de atuar sob pressão	7		
Dinamismo, iniciativa, proatividade e ação independente	4			Capacidade de planejamento, organização e controle	8		
Fonte: Elaborado pelos autores							

Os dois métodos, a escolha forçada e o *checklist*, oferecem uma avaliação mais direta e forçam maior objetividade do avaliador. No entanto, requerem mais tempo da organização para que sejam escolhidos os itens que podem ser realmente importantes para cada cargo. O Quadro 5.5 mostra suas principais vantagens e desvantagens.

Quadro 5.5 Vantagens e desvantagens do *checklist* e escolha forçada

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Reduz o efeito halo (ver Problemas no Processo de Avaliação na p. 154)	Elaboração e montagem demandam tempo pela complexidade
Aplicação simples	Força uma avaliação global que pode não

Fonte: Elaborado pelos autores

Método *ranking*

Esse método ordena os colaboradores de acordo com o desempenho. Normalmente, está ligado a resultados que são fáceis de mensurar (produção, vendas).

Quadro 5.6 O método *ranking*

QUADRO DE VENDAS DE DEZEMBRO DE 2012	VENDAS	META (%)
Lucas Bellini	2.850	118,7
Rafael Moras	2.500	104,2
Gabriel Frasca	2.400	100
Carolina Muller	2.300	95,8
Claudia Ferreira	2.000	83,3
Mariana Scottá	1.800	75,0
Pedro Rocha	1.780	74,1

Fonte: Elaborado pelos autores

Método de comparação aos pares

Nesse método comparam-se os trabalhadores dois a dois, indicando quem é o melhor de acordo com cada critério. O número a ser comparado equivale ao número de funcionários do setor, ou seja, se há quatro funcionários, cada um precisa ser comparado com os outros três.

Quadro 5.7 Método de comparação entre os pares

COMPARAÇÃO DOS EMPREGADOS QUANTO AO INTERESSE PELO TRABALHO	MÁRIO	PAULO	PEDRO	LUCAS
Mário e Paulo		X		
Mário e Pedro	X			
Pedro e Lucas			X	
Mário e Lucas	X			
Paulo e Pedro		X		
Pedro e Lucas		X		
Pontuação	2	3	1	0

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando esses dois métodos, o *ranking* e a comparação aos pares, nos quais predomina a comparação entre os funcionários, temos as vantagens e desvantagens mostradas no Quadro 5.8.

Quadro 5.8 Vantagens e desvantagens do *ranking* e comparação aos pares

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Fácil organização	Concorrência entre trabalhadores e crescimento dos conflitos na equipe
Aplicação simples	Desestímulo daqueles que ficam nos níveis inferiores
Resultados facilmente compreendidos, permitindo que cada funcionário reconheça o seu desempenho no grupo	Força uma avaliação global que pode não valorizar características pessoais

Fonte: Elaborado pelos autores

Método dos incidentes críticos

Esse método não está voltado para as características normais e cotidianas do comportamento, mas para as características extremamente positivas/negativas. Portanto, sempre que há um fato relevante, o superior deve registrá-lo para que seja discutido na entrevista de avaliação de desempenho.

Quadro 5.9 Análise do método dos incidentes críticos

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite trabalhar focado em fatores individuais	A aplicação requer empenho permanente do supervisor
O funcionário sente o tratamento	Pode haver dificuldade para o avaliador identificar e

individualizado e fica mais estimulado	selecionar os incidentes significativos ou críticos
	Cria-se maior espaço para os problemas de julgamento humano

Fonte: Elaborado pelos autores

Avaliação 360°

Esse método é recente na avaliação do desempenho e busca incorporar todos aqueles que interagem com o colaborador avaliado. Logo, se pensarmos no professor, ele seria avaliado pelos alunos, diretor, funcionários da secretaria, biblioteca etc. Dessa forma, é possível ter uma compreensão mais global do desempenho do profissional e evitar que problemas pessoais relacionados com a chefia interfiram na sua avaliação.

Quadro 5.10 Análise da avaliação 360°

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite trabalhar focado em fatores individuais	Demanda tempo para levantamento, tabulação e comparação dos resultados
Permite diagnosticar pontos de melhoria e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional	Todos os envolvidos devem ser orientados para a avaliação
Permite compreensão do seu desempenho global	O processo envolve maiores custos pela abrangência

Fonte: Elaborado pelos autores

Atividade 2

Escolhendo o método de avaliação mais adequado

Você agora já sabe que a avaliação de desempenho é o mecanismo utilizado pelas organizações que visam conhecer e medir o desempenho dos indivíduos que lá trabalham, estabelecendo comparação entre o desempenho esperado e o efetivamente apresentado por seus colaboradores. A avaliação é um instrumento fundamental para definir as estratégias de treinamento e desenvolvimento dos empregados, a partir da identificação das principais lacunas identificadas nas competências necessárias ao exercício do cargo. A avaliação é também um instrumento fundamental para orientar a política de remuneração e o progresso na carreira de cada profissional. Entretanto, cada organização define o modelo mais adequado às suas características.

Analise as informações sobre a empresa MHM (Metalúrgica H. Macachero, de Paraíba do Sul, no Rio de Janeiro), disponíveis em http://www.mhmusinagem.com.br/quem_somos.php. Essa empresa produz peças para a indústria, e seu quadro técnico principal é formado por supervisores e técnicos que atuam na linha de produção, que utiliza máquinas de tornear comandadas eletronicamente e que seguem o projeto da peça desenvolvido no programa CAD (*Computer Aid Design*). Pesquise outras informações sobre o funcionamento de empresas do setor de autopeças e proponha um modelo de avaliação de desempenho adequado a esse contexto empresarial.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

Problemas no processo de avaliação

Embora se busquem objetividade e clareza na criação de um sistema de avaliação de desempenho, o fator humano é o agente ativo do processo. Cada indivíduo tem pontos de vista e critérios diferentes, que, com frequência, deixam a avaliação com tendência à subjetividade.



Assim, problemas próprios do julgamento humano ocorrem com certa frequência, e a única forma de reduzir os seus impactos é a reflexão sobre o processo de condução da avaliação. Cada avaliador precisa analisar profundamente como preencheu os formulários de avaliação, identificando possíveis problemas de julgamento. O primeiro passo para identificá-los é saber quais são os problemas mais comuns (Quadro 5.11).

Quadro 5.11 Identificando problemas de julgamento

PROBLEMA	DESCRIÇÃO
Efeito halo	O avaliador foca um único evento marcante (positivo ou negativo) da trajetória do funcionário e estende a todos os indicadores de desempenho. Ou seja, é uma opinião positiva ou negativa referente a um único momento ou característica do avaliado que influencia toda a sua avaliação. Por exemplo, o funcionário que venceu algum concurso ou que obteve resultados muito acima do esperado pode ser avaliado positivamente em todos os demais aspectos de seu trabalho. Ou, então, um funcionário que cometeu um erro numa tarefa simples pode ser considerado pouco inteligente, e essa característica afetar toda a sua avaliação.
Efeito pessoal	Esse efeito acontece quando não se avaliam o desempenho e o comportamento ligados ao trabalho, mas à personalidade do indivíduo. Assim, uma pessoa mais tímida, retraída ou um pouco antipática que tenha bom desempenho pode ser avaliada negativamente. Ou um funcionário muito simpático, brincalhão ou camarada com os colegas pode ser avaliado positivamente, apesar de ter um resultado fraco.
Efeito tendência central	Esse problema de avaliação acontece quando o avaliador não quer se comprometer com o resultado das avaliações. Assim, evita resultados extremos, deixando de considerar os itens muito bons ou muito ruins, ficando sempre próximo da nota média.
Efeito complacência ou rigor	Ao contrário do efeito de tendência central, rigor e complacência ocorrem quando o avaliador recorre com frequência aos extremos. O avaliador considera que os membros de sua equipe apresentam desempenho-padrão em todos os itens e os define em todos os fatores como excelentes ou péssimos.
Efeito fatos	Trata-se de um dos problemas mais comuns da avaliação de desempenho.

recentes	Nesse caso, o avaliador leva em conta apenas os últimos acontecimentos e não o desempenho de todo o período de avaliação.
Efeito semelhança	Também chamado de efeito espelho, acontece quando o avaliador busca avaliar o funcionário considerando o padrão esperado para a função. O avaliador julga mais favoravelmente os funcionários que se identificam consigo mesmo e negativamente aqueles que têm modos de agir diferentes dos seus.
Efeito primeira impressão	Tendência que o avaliador tem de valorizar a primeira impressão que teve sobre o funcionário, fazendo com que essa impressão se sobreponha ao desempenho real do mesmo ao longo do período a ser avaliado.
Fonte: Elaborado pelos autores	

Para minimizar esses efeitos, é comum a criação de comitês de desempenho que se caracterizam por reuniões em que são discutidas pelos avaliadores as avaliações de desempenho das pessoas que formam determinada equipe. Os comitês oportunizam:

- ♦ Uma base de comparação, auxiliando na criação de um padrão para as avaliações.
- ♦ Equilibrar o rigor das avaliações.
- ♦ Conhecimento de todos os funcionários e suas principais competências.
- ♦ Identificação de talentos e possíveis sucessores.



Uma das etapas do programa de avaliação de desempenho em uma empresa multinacional é a prática de “reunião de calibração” entre gestores

de uma mesma área. Na diretoria comercial, após os gestores realizarem a avaliação de todos os profissionais, uma pessoa da área de recursos humanos reúne-se com todos os gestores para o processo de alinhamento e validação das avaliações. É possível que, com a percepção de outras pessoas, o produto final dessa reunião seja o ajuste em algumas classificações, enriquecendo o processo de avaliação e contribuindo para a sua legitimação.

Dica de gestão

Mantenha uma agenda de anotação privada em que você anote fatos relevantes, positivos e negativos, relacionados ao desempenho da sua equipe. Por exemplo: se um funcionário teve ação destacada na resolução de um problema, você deve anotar a data e o fato, fazendo o mesmo quando ocorrer um problema com o funcionário. Se mantiver o hábito de anotar os fatos mais importantes do ano, no momento da avaliação de desempenho poderá mostrar, com fatos e dados, quais foram os comportamentos do funcionário que você considerou positivos, e contribuiu com o alcance das metas, e negativos, que comprometeram o desempenho da organização.

A entrevista de avaliação de desempenho ou *feedback*

A entrevista de avaliação de desempenho ou *feedback* é o momento da comunicação do resultado da avaliação ao colaborador. Esse é um momento

crucial em todos os sistemas de avaliação de desempenho, pois é quando ocorre a interação entre avaliador e avaliado, e os dois estabelecem o plano de ação para melhorar o desempenho do funcionário até a próxima avaliação.



Assim, a entrevista tem papel central no processo porque por meio dela:

- O gestor leva ao profissional as informações sobre as condições necessárias para melhorar o seu trabalho por meio de comunicação clara e inequívoca do seu padrão de desempenho.
- É reportado ao profissional, de modo claro e construtivo, como está o desenvolvimento do seu trabalho, quais são seus pontos fracos e fortes, comparando-os com os padrões esperados para as tarefas que desempenha.
- Gestor e trabalhador estabelecem uma relação positiva voltada para a construção de oportunidades e aprimoramento profissional.
- Cria-se um espaço para debate no qual a conversa franca entre os dois possibilita eliminar ou reduzir as discordâncias sobre a forma de executar o trabalho.

O *Feedback* deve ser um processo mútuo em que se valorize o diálogo. Se o funcionário sente-se constrangido para falar, deve-se buscar deixá-lo à vontade para que veja que o *feedback* é o momento de aprendizagem e

melhoria de seu trabalho. Assim, é importante que, antes de iniciar a conversa, o gestor:

- ♦ Realize uma análise aprofundada da avaliação de desempenho do funcionário e marque os pontos principais que serão abordados na entrevista. Essa análise deve focar os comportamentos e resultados de trabalho, e não a personalidade do funcionário. Na “Dica de gestão” sugerimos que o gestor consulte o seu diário de avaliação para lembrar as situações que podem ser utilizadas para ilustrar a conversa.
- ♦ No momento do *feedback*, busque utilizar linguagem descritiva, relatando situações em que se manifestaram os aspectos que devem ser melhorados. Deve-se centrar nos comportamentos que podem ser modificados para não aumentar a frustração. Algumas características são próprias do indivíduo e mais difíceis de serem modificadas. Logo, é importante que o gestor reflita antes, elencando os comportamentos mais críticos e pensando em sugestões de comportamentos que o funcionário pode melhorar.
- ♦ Evite adjetivos (por exemplo, desorganizado, lento, distraído etc.), focando situações em que essa característica foi prejudicial. Ao utilizar adjetivos corre-se o risco de deixar o funcionário na defensiva ou ofendê-lo.
- ♦ Evite comparações com colegas. O melhor desempenho de um funcionário pode servir como base para sugestão de como executar determinada tarefa, mas essa orientação deve ser feita de modo indireto, focando a forma de trabalho do funcionário e como ela afeta o seu desempenho.

- ♦ Seja objetivo e específico nos pontos que devem ser melhorados. Embora deva buscar uma linguagem suave e se pautar em situações, deve-se tomar cuidado para não ser demasiadamente generalista, e o avaliado entenda a mensagem que está sendo passada.
- ♦ Escolha o momento oportuno para dar *feedback*, de preferência quando os dois tenham tempo e disposição para o diálogo. Evite momentos de pressão ou em que tenha havido algum ponto crítico (discussão, repreensão, atraso).
- ♦ Direcione o *feedback* para aspectos positivos e construtivos, pois há maior estímulo para que a mudança solicitada seja alcançada.
- ♦ Confirme com o avaliado se ele compreendeu os aspectos que precisam ser melhorados e se está claro o desempenho que é esperado. Isso é algo que deve ser tratado de forma contínua com o avaliado, para que as ações necessárias para o bom desempenho que possam ser adotadas e acompanhadas por ambos, avaliador e avaliado.
- ♦ Ao final da entrevista, determine juntamente com o avaliado um plano de ação para melhoria do seu desempenho, buscando estabelecer os treinamentos necessários para a sua formação, os comportamentos que podem ser alterados, os resultados que têm de ser ampliados, e defina um período para a concretização de cada objetivo do plano.

Implantação de um processo de avaliação de desempenho

Se você deseja implementar um processo de avaliação de desempenho em uma empresa que ainda não tem a cultura de mensurar o desempenho humano, são necessários alguns cuidados para a sua eficácia. Lucena¹

(1995) sugere três fases: o conhecimento, a implementação e o comprometimento.

» Conhecimento

A primeira fase diz respeito à divulgação e disseminação do conceito. Os principais atores de um processo como esse são os gestores. Para que o objetivo do trabalho realizado seja atingido é necessário que eles compreendam exatamente o propósito e como essa ferramenta contribuirá para a gestão e a melhoria do desempenho de seus funcionários. Assim, a etapa de conhecimento pode ser dividida em três fases:

- ♦ **Sensibilização:** Envolve a estratégia de engajamento dos envolvidos nesse processo e pode acontecer por meio de comunicados, reuniões, debates e divulgação para os funcionários pelos meios de comunicação.
- ♦ **Conscientização:** Após a divulgação inicial, é necessário aprofundar o conhecimento sobre a avaliação de desempenho, as responsabilidades dos participantes nesse processo e o apoio da direção da empresa. Com os gestores, esse trabalho precisa ser participativo, é o momento de discutir sobre os objetivos, o que e como avaliar, a metodologia, o instrumento e as competências que deverão ser avaliadas.
- ♦ **Entendimento:** Essa fase consolida a etapa inicial com uma apresentação da proposta aos gestores da empresa. É possível que sejam necessárias adaptações ou ajustes que serão importantes para a aceitação do processo.

Caso a avaliação de desempenho a ser implementada seja em uma empresa com poucos funcionários, é possível maior envolvimento dos mesmos no processo, ampliando as chances de maior engajamento e eficácia no uso da ferramenta.

» Implementação

Essa fase caracteriza-se pela execução da avaliação de desempenho. Como se trata de um processo novo, é recomendável que seja iniciado por uma área ou setor específico, a fim de testar o seu entendimento e aceitação. Assim, à medida que as dúvidas e dificuldades se apresentem é possível rever o processo e realizar os ajustes antes de sua implantação para todas as áreas da organização.

♦ **Implantação:** Etapa em que o instrumento de avaliação é implementado. A área de RH ou a área que planejou o processo deve acompanhar e fornecer todo o suporte necessário para aqueles que realizarão a avaliação. Os resultados parciais servirão de insumos para a área de recursos humanos, que será capaz de avaliá-los atuando sobre qualquer ruído existente.

♦ **Aceitação:** Uma implantação bem-sucedida deve garantir essa etapa, caracterizada pela receptividade do novo instrumento por gestores e funcionários. Caso isso não ocorra, será necessário revisar os principais obstáculos e dificuldades encontradas para os ajustes necessários até o novo período de avaliação. Nesse caso, é preciso reiniciar todo o processo garantindo a comunicação dos ajustes necessários.

» Comprometimento

Um processo de implantação bem-sucedido deve culminar com a última fase do processo, caracterizando-se pelo comprometimento dos envolvidos.

♦ **Institucionalização:** Essa etapa caracteriza-se pela oficialização do processo. Após os ajustes necessários, a avaliação de desempenho deverá ser encarada como um processo comum e natural à organização.

♦ **Interiorização:** Essa etapa está associada à transformação da cultura organizacional, principalmente por significar a aceitação e a assimilação do processo de avaliação, competências e valores envolvidos.

Para garantir a eficácia e minimizar a probabilidade de erro, alguns cuidados são necessários, principalmente no que se refere a comunicação e treinamento. Por se tratar de um processo novo, a comunicação deve ser sempre muito clara, de forma a alinhar as expectativas dos envolvidos em relação aos objetivos do processo, o que será feito, como será sua condução, quais as etapas envolvidas, resultados esperados e impactos para a organização e as pessoas. Por exemplo, se a gestão de desempenho de sua organização não implica necessariamente aumento salarial ou promoções, isso deve ser esclarecido. Além disso, alguns mitos podem atrapalhar o processo de avaliação, como, por exemplo, o risco de demissão após o término do processo.

O processo de avaliação de desempenho requer habilidades específicas dos envolvidos e isso só será alcançado com o treinamento necessário. Os avaliadores precisam minimizar os efeitos pessoais (já mencionados neste capítulo), focando o real desempenho de seus funcionários. Além disso, os avaliadores precisam aprender a fornecer *feedback*, sem o qual o objetivo da avaliação pode estar comprometido.

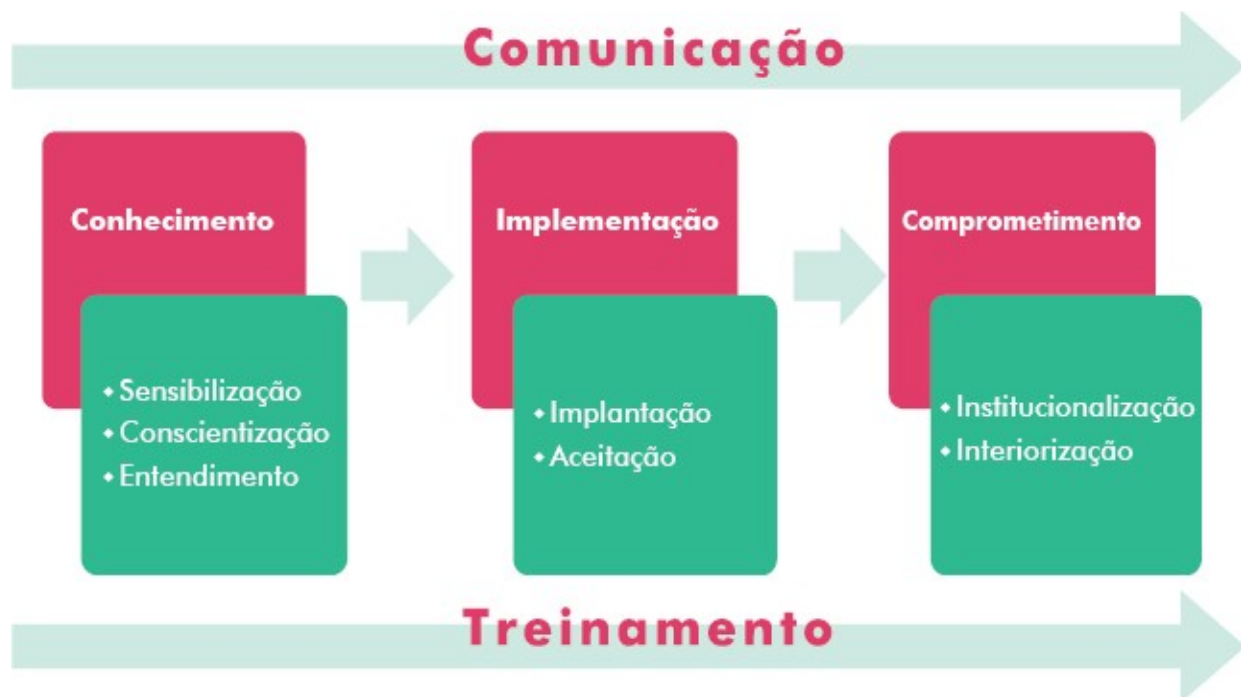


Figura 5.1 Implementação da avaliação de desempenho.

Atividade 3

A matéria “Cinco passos para uma boa avaliação dos funcionários”²⁴ sugere cinco etapas a serem seguidas para que o gestor realize uma boa avaliação de desempenho, sintetizadas no quadro a seguir.

PASSO	DESCRIÇÃO
1. Defina critérios de avaliação	No início do ano, o gestor deve reunir-se com cada subordinado direto para definir como ele será avaliado, esclarecendo quais são suas metas e expectativas. Esse é o momento em que o gestor identifica as ambições do funcionário.

	Entendendo a trajetória profissional planejada pelo funcionário, o gestor pode pensar em maneiras de colaborar com o seu aperfeiçoamento para alcançar esse objetivo.
2. Refresque a memória do funcionário	Duas semanas antes da entrevista de avaliação, peça a cada funcionário para colocar no papel ações das quais ele se orgulhou ao longo do ano. Além de refrescar a memória, isso põe um foco positivo na reunião, geralmente considerada negativa. Aproveite e dê uma olhada no que você anotou sobre o funcionário ao longo do ano: um projeto bem executado, um prazo estourado, se lidou bem com um cliente difícil. Pessoas que não trabalham intimamente com o funcionário avaliado também podem ser consultadas sobre o seu desempenho.
3. Quebre a surpresa	Uma hora antes da entrevista de avaliação, dê ao funcionário uma cópia do relatório de avaliação de desempenho. Assim, ele terá privacidade para expressar sua primeira resposta emocional. Sem o efeito surpresa, o funcionário estará mais preparado para ter uma conversa racional e construtiva.
4. Não seja condescendente	Nas reuniões de avaliação de desempenho, o <i>feedback</i> é formado por elogios e críticas. Isso mascara a mensagem clara que se quer passar. Pior: desmoraliza os profissionais talentosos e encoraja falsamente os que estão rendendo mal. Para os que vão bem, concentre-se no que foi feito de bom isso motivará os mais competentes. Para os que estão na média, não amenize as más notícias. A avaliação é o melhor momento para pedir que melhorem.
5. Dê conselhos construtivos	Ao final da conversa com os seus melhores profissionais, peça a opinião deles sobre como vão as coisas. O que não está funcionando? Que ações a empresa deveria tomar? Só assim será possível dar conselhos direcionados e específicos.

Busque na memória um momento em que você recebeu uma avaliação de desempenho e escreva um curto texto, mostrando como as dicas apresentadas no quadro acima foram ou poderiam ter sido úteis para tornar mais efetiva a entrevista de avaliação.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► RESUMO

Neste capítulo, tratamos da avaliação de desempenho, o processo que permite identificar os resultados alcançados pelo funcionário e comparar com o que se espera para as atividades de cada cargo. Esse processo permite desenvolver um plano para melhor adequação do indivíduo ao cargo, mapear resultados individuais e coletivos na organização, elucidar o grau de contribuição de cada funcionário, orientar ações e programas de desenvolvimento, orientar movimentações de pessoal, dar *feedback*,

identificar obstáculos para a realização do trabalho, registrar e acompanhar as informações sobre o crescimento do funcionário, além de dar incentivos salariais ao bom desempenho e estabelecer metas.

Em seguida, apresentamos alguns métodos de avaliação de desempenho: escalas gráficas, *checklist*, escolha forçada, *ranking*, comparação aos pares, métodos dos incidentes críticos, avaliação 360°, destacando as vantagens e desvantagens de sua aplicação.

Tratamos dos principais problemas relativos ao julgamento humano: efeito halo, efeito pessoal, efeito tendência central, efeito complacência ou rigor, efeito fatos recentes, efeito semelhança, efeito primeira impressão, dando exemplos de como eles podem interferir nos processos de avaliação de desempenho.

Ao final destacamos a importância da entrevista no processo de avaliação de desempenho e passamos algumas orientações sobre como conduzi-la.

► COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

Atividade 1

O Brasil vive um momento importante na área esportiva. Entre 2014 e 2016, realizaremos a Copa do Mundo e as Olimpíadas. Imagino que haverá oportunidades de negócio muito interessantes na área esportiva, por isso me interessei em saber como avaliar o desempenho de treinadores esportivos. Encontrei, na base de periódicos www.scielo.org, o artigo “Avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: da inexistência de um instrumento estruturado à valorização dos resultados desportivos”, publicado em 2011 pela *Revista Brasileira de Educação Física*, por Soares, Antunes e Rodrigues. Eles procuraram compreender o processo e os critérios considerados na avaliação de desempenho dos treinadores pertencentes a nove clubes desportivos da Região Autónoma da Madeira, Portugal. Analisaram documentos, entrevistaram pessoas da área de recursos humanos dos clubes e também os diretores com responsabilidades na avaliação dos treinadores. Os resultados mostram um processo de avaliação não estruturado, baseado em informações pouco sistematizadas e rigorosas. Os critérios de avaliação mais relevantes foram os resultados

desportivos dos atletas, seguidos das competências de liderança e competências pessoais e sociais do treinador.

Espero que você tenha encontrado algum artigo interessante também!

Atividade 2

A avaliação de desempenho de funcionários que atuam em empresas industriais deve buscar identificar se eles estão sendo capazes de produzir peças com o padrão de qualidade exigido, que é medido pela qualidade das peças produzidas e a produtividade, ou seja, a quantidade de peças produzidas em um intervalo de tempo. Além disso, o avaliador leva em consideração alguns aspectos:

- A avaliação deve ser vista como um processo mais abrangente, ligado a outros processos de gestão de pessoas, sendo referência para a identificação dos pontos de melhoria e reconhecimento do bom desempenho, com base em critérios claros e objetivos. O momento de avaliação não deve ser tido como espaço para discussão e acerto de contas dos desentendimentos do período anterior. O avaliador deve ser preparado para ter claros os propósitos do processo, analisar o desempenho do funcionário durante o período sobre o qual recai a avaliação e para avaliar o comportamento e a forma de trabalho, e não a personalidade do funcionário.

- Os responsáveis pela avaliação devem ser preparados para levar em conta todas as realizações e ocorrências do período da avaliação, para estabelecer a pontuação ou definição de cada fator analisado. Com certa frequência, as pessoas dão mais destaque a coisas que ficam mais marcadas na memória, como um comportamento que agradou ou desagradou muito, ou aos fatos mais recentes. No primeiro caso, é fundamental que seja refletido sobre o desempenho dos funcionários ao longo de todo o período, para não deixar que um único evento, positivo ou negativo, seja o ponto principal da avaliação. No segundo, é importante pensar sobre a atuação global do funcionário, avaliando a totalidade de suas realizações e ocorrências anteriores.



- Considerar que existem diferenças de pensamentos e opiniões, e isso não está na pauta da avaliação. O que deve ser considerado é o desempenho apresentado e os resultados obtidos. O ser humano costuma rejeitar aquilo que é contrário a sua forma de pensar e aceita mais facilmente posturas que confirmem suas percepções de mundo. No entanto, considerar a forma de pensar prejudica a avaliação porque, ao encontramos alguém com baixo desempenho, mas simpático, à nossa postura tendemos a ser mais complacentes, ao passo que alguém que podemos classificar como de baixo desempenho, sem observar os ganhos de produtividade e qualidade, é alguém que não pensa como nós.

- Buscar fazer uma avaliação que retrate a situação do avaliado no período da avaliação para cada fator. A forma como as pessoas agem e trabalham altera-se ao longo do tempo pelos mais diversos motivos. Assim, é importante fugir dos conceitos médios, bem como levar em conta desempenhos passados, protegendo um funcionário que outrora teve bons resultados ou deixando de reconhecer quem conseguiu uma mudança positiva. Avaliar requer assumir posições, mesmo que venha a causar desconforto momentâneo, o que vai contribuir para o crescimento profissional do avaliado e do avaliador.

- Na avaliação de desempenho, devem ser considerados os recursos (espaço físico, equipamentos, programas de informática e treinamento adequado) disponibilizados pela empresa ou a carência ou o atraso no fornecimento deles e também as dificuldades impostas por agentes alheios ao controle interno, como variações na economia ou na política da região ou país.

Atividade 3

Trabalhei em uma grande empresa do ramo cervejeiro, que é conhecida pela sua eficiência gerencial e pela meritocracia, a Companhia Cervejaria Brahma, que deu origem à Ambev. Veja como foi a minha primeira entrevista de avaliação. O meu chefe começou refrescando a minha memória, lembrando quais eram as minhas metas e objetivos para o ano que se encerrava. Em seguida, discorreu sobre as minhas principais realizações e concluiu mostrando que eu havia alcançado os resultados, mas poderia ter tido um desempenho ainda melhor se eu modificasse alguns comportamentos que eram ao mesmo tempo positivos e negativos. Quando ouvi isso, gelei! Fiquei sem saber se ele achava que eu tinha ido muito bem ou muito mal. Lembrei-me de uma frase da escritora Clarice Lispector: “Até cortar os próprios defeitos pode ser perigoso. Nunca se sabe qual é o defeito que sustenta nosso edifício inteiro.” Por isso, ao destacar dois comportamentos que sempre valorizei em mim, o senso de urgência e a assertividade, mostrando que, em alguns momentos, ser mais lento e suave pode trazer resultados melhores, me fez pensar bastante. Aprendi muito com aquela reunião, pois o meu gerente foi hábil em trazer exemplos em que a urgência que eu buscava era necessária, mas que eu poderia ter sido mais efetiva se prestasse um pouco mais de atenção no contexto e tivesse mais paciência para dar as respostas e fazer as cobranças devidas com mais suavidade. Ele me deu conselhos de como modificar meu comportamento e perguntou a minha opinião sobre as estratégias que estavam sendo conduzidas. Aquela conversa me ajudou a ser uma profissional melhor e a mostrar que uma avaliação precisa ser ilustrada por fatos e deve trazer aprendizados pessoais para que possamos modificar comportamentos e ser mais efetivos. Além disso, ele foi muito amável e não buscou enquadramentos e adjetivações inadequadas. Naquele ano, estive entre os 10% melhores profissionais da equipe, fui reconhecida com bônus equivalente a seis salários anuais e convidada para assumir mais responsabilidades no ano seguinte. Esse meu chefe era muito bem treinado em avaliação e colocou em prática os cinco passos sugeridos na página 161.



▶ NOTAS

1. LUCENA, Maria Diva. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 2005.
2. FONTES, Bruna Maria Martins. Cinco passos para uma boa avaliação dos funcionários. Pequenas empresas & grandes negócios, São Paulo, 25 jan. 2012. Disponível em <http://www.papodeempreendedor.com.br/gestao/cinco-passos-para-uma-boa-avaliacao-dos-funcionarios/>>. Acesso em 12 mai. 2015.

▶ SUGESTÕES DE LEITURA

- BOHLANDER, George. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. Curitiba: Posigraf, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima. *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1998.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006.



CAPÍTULO

6

**DESENVOLVIMENTO
DE TALENTOS**



OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1. Reconhecer os principais conceitos relacionados ao desenvolvimento de talentos.**
- 2. Elaborar um plano de treinamento.**
- 3. Aplicar técnicas de desenvolvimento individual na sua equipe.**
- 4. Montar um plano estratégico de desenvolvimento de pessoas.**
- 5. Apresentar um plano de desenvolvimento de equipe.**

— Então, qual a razão da reunião? — perguntou o gerente geral.

— Precisamos rever nossa estratégia de desenvolvimento de pessoas — respondeu a gerente de pessoas.

— Mas a estratégia está ótima. No ano passado, tivemos mais de quatrocentas horas de treinamento. Oferecemos vários cursos de atualização.

— É verdade. Temos um número elevado de horas de treinamento, o problema é que não está havendo um direcionamento racional dos cursos. Os gestores têm mandado qualquer um que tenha disponibilidade para fazê-los, não escolhendo aqueles que precisam do curso para melhorar o desempenho. Além disso, nas últimas entrevistas com os funcionários que solicitaram demissão, é comum relatarem que estão deixando a empresa pela falta de investimento no desenvolvimento de longo prazo.

— Mas isso é uma falta de consideração! A gente cobre 80% dos custos dos cursos de graduação e 70% dos de pós-graduação para todos que solicitam!

— Eu sei! E essa política também precisa ser revista. Como estou aqui há apenas um ano, eu não sabia quem eram os beneficiários e quais cursos estavam realizando. Ao solicitar um relatório com essa informação, fiquei surpreso, pois vi que havia um funcionário cursando graduação em veterinária e outro em nutrição. Além disso, foram pagos pelo menos três cursos de pós-graduação em gestão do entretenimento. Ora, somos uma indústria têxtil, esses cursos não contribuem no aprimoramento profissional para o que a empresa precisa!

— É verdade! O Sr. Gervásio, que estava aqui antes de você e se aposentou no final do ano passado, defendia que todos tinham de fazer o curso, pois todo aprendizado ajudaria na empresa. Ele mesmo fez o curso de direito e após se aposentar passou a atuar na área.

— Essa postura é equivocada. Os cursos precisam ter relação com o que a empresa precisa, seja para o cargo que o funcionário ocupa, seja para seu desenvolvimento para uma posição futura. Como é que um veterinário e uma nutricionista poderão contribuir para o crescimento da empresa? Nosso serviço de refeitório é terceirizado!

— Concordo com você. Mas o que você sugere?

— Sugiro que façamos uma revisão geral das políticas de desenvolvimento de pessoas tomando por base nossa estratégia de crescimento para os próximos anos. Dessa forma, teremos treinamento para aqueles que precisam de aprimoramento nas funções que desempenham atualmente e um plano de desenvolvimento de longo prazo para qualificar quem assumirá postos no futuro ou desempenhará novas atividades.

— Boa ideia. Pode começar!

▶ INTRODUÇÃO

O diálogo é exagerado, mas aborda uma realidade bastante comum nas empresas. Muitos gestores não reconhecem a importância das atividades de treinamento e desenvolvimento por não saberem como isso se relaciona com a estratégia geral da empresa. Todos os anos, centenas de horas em

cursos de formação são perdidos por não haver políticas claras sobre quem deve participar dos programas e maior vinculação do potencial dos funcionários com o plano de crescimento da empresa.



Neste capítulo, trataremos do desenvolvimento de potenciais tanto no aspecto técnico, por meio da organização dos treinamentos quanto da organização de uma política mais ampla para a organização.

► CONCEITOS INICIAIS

Desenvolver as pessoas que integram a organização é uma das questões competitivas mais importantes da atualidade. Além de formular estratégias adequadas de recrutamento e treinamento, as empresas devem oferecer condições para que os funcionários se desenvolvam no trabalho. O comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores representa uma vantagem competitiva sustentável em tempos em que as mudanças são profundas e frequentes, exigindo respostas cada vez mais rápidas para garantir a perenidade da organização.

Diante desse quadro, é importante sabermos que treinamento significa a aquisição de habilidades, conceitos, ou atitudes cujo objetivo é melhorar o desempenho em ambientes de trabalho. Ele é a base para a implementação de estratégias, pois possibilita aprimorar os



É importante destacar que a diferença entre treinamento e desenvolvimento está na abrangência das ações. O treinamento busca criar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para a melhoria de desempenho atual, ou seja, está focado e orientado para questões concernentes a desempenho de curto prazo. Já o desenvolvimento envolve uma formação profissional mais abrangente, relacionada geralmente à preparação do profissional para ocupações e trabalhos futuros, voltando-se para objetivos de longo prazo. O desenvolvimento permite aperfeiçoar o desempenho profissional por meio da expansão das habilidades, aquisição de conhecimentos e

mudança de comportamentos não desejáveis no ambiente organizacional.

► TREINAMENTO

Treinamento pode ser definido como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.

Veja a seguir, os principais objetivos do treinamento.

- ◆ Melhorar a formação profissional necessária para o desempenho de determinada função.
- ◆ Especializar o funcionário provendo conhecimentos que permitam otimizar resultados.
- ◆ Atualizar conhecimentos e práticas.
- ◆ Aumentar a produtividade por meio da melhoria das práticas de trabalho.
- ◆ Elevar a qualidade dos serviços prestados e produtos desenvolvidos.
- ◆ Servir como estímulo ao preparar o funcionário para alcançar melhores resultados.
- ◆ Permitir a racionalização da utilização da mão de obra na organização.

O diagnóstico mostra quem precisa ser treinado e quais competências devem ser desenvolvidas. Os gestores devem estar sempre atentos aos sinais que podem indicar a falta de treinamento como falta de produtividade e reclamação de clientes.

A condução do levantamento de necessidades pode seguir os seguintes caminhos:

- ♦ **Perspectiva da empresa:** considera o exame do ambiente, as estratégias e os recursos da empresa para definir o direcionamento dado ao treinamento.
- ♦ **Perspectiva da tarefa:** parte das tarefas para definir o conteúdo de programa de treinamento.
- ♦ **Perspectiva da pessoa:** considera as necessidades de treinamento de cada funcionário.

As perspectivas da tarefa e da pessoa são consideradas muito limitadas e restritas por alguns autores, pois consideram apenas aspectos individuais, sem considerar o todo da organização, não podendo ser utilizadas por empresas que tenham programas de desenvolvimento de pessoal voltados para o longo prazo. Assim, o responsável pela área de desenvolvimento de pessoas deve pensar e planejar estrategicamente seus programas, com foco no negócio, de forma a alinhar o desenvolvimento humano ao desenvolvimento organizacional.

Um importante recurso para levantamento das necessidades de treinamento é a *avaliação de desempenho*, pois, a partir dela, é possível descobrir as “peças” que estão faltando na sua empresa, o tipo de habilidade ou de competência que precisa ser aprendida.

Com um programa estruturado de avaliação de desempenho, os gestores podem registrar quais pontos o funcionário deve aprimorar e, muitas vezes, já indicar os cursos necessários para a melhoria do trabalho realizado. Dessa forma, o levantamento das necessidades de treinamento deve observar dois caminhos:



1. Geral: com base na estratégia da empresa e na preparação dos funcionários para a realização de atividades futuras.

2. Específico: por meio das avaliações, identificar as carências de conhecimentos ou de habilidades que comprometem ou limitam o desempenho de alguns funcionários e assim, estabelecer treinamentos direcionados.

Enfim, entender as necessidades da organização como um todo, preparando-a para o futuro, mas sem perder a perspectiva dos pares e do seu presente, ou seja, garantindo sua sustentabilidade.

Um exemplo interessante é do Grupo JCA, do qual fazem parte as empresas de ônibus 1001 e Cometa. A empresa desenvolveu o planejamento estratégico do grupo para os próximos anos, definiu as ações que serão realizadas com base nos diferenciais e nas vantagens das suas empresas. Com base nesse planejamento, a empresa definiu as competências necessárias aos líderes da organização. Desenvolver tais competências tornou-se o principal objetivo da área da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas do Grupo JCA.

GRUPO JCA

O Grupo JCA define o que espera da sua liderança

O conteúdo do contrato de compromisso da liderança, que foi assinado entre os acionistas, executivos e gestores de todas as empresas da JCA serviu de base para criação do novo papel esperado para o líder no nosso Grupo. Tendo como base esse novo papel da liderança foram criadas as cinco competências chave para atuação em qualquer posição de líder. Elas servirão de base para definir várias ações que envolvem treinamento e desenvolvimento. As competências vão apoiar na elaboração do Plano de Sucessão da empresa, isto é, quem está pronto para ocupar uma posição em uma das empresas operacionais no curto, médio e longo prazo.

Veja abaixo as competências criadas e seus comportamentos.

Evolução

Criatividade . Adaptabilidade . Experimentação . Inovação . Sustentabilidade.

Desenvolvimento de Pessoas

Autoconhecimento . Inspiração . Desenvolvimento . Avaliação . Reconhecimento.

Empreendedorismo

Geração de Valor . Planejamento . Responsabilidade . Proatividade.

Integração

Equipe . Participação . Soluções Sistêmicas . Sinergia . Comunicação.

Orientação ao Mercado

Atenção aos clientes e concorrentes . Rede de Relações . Perspicácia para os negócios . Canal de Comunicação.

Fonte: http://www.autoviacao1001.com.br/shared/empresa/informativo/pdf/JORNAL_1001_N2_WEB.pdf

» Planejamento

A segunda fase do processo representa o planejamento e a elaboração dos programas de treinamento. Nessa etapa, expressam-se as políticas, as diretrizes e as ações formais e informais que orientam a organização.

O treinamento pode ser contratado ou desenvolvido dentro da empresa. No caso de treinamento contratado, os responsáveis devem estabelecer os objetivos e, então, buscar no mercado alguém que ofereça o curso que atenda às necessidades da empresa. Já no treinamento construído internamente, seu planejamento segue as etapas apresentadas no Quadro 6.1.



Quadro 6.1 Etapas do planejamento de um programa de treinamento

ETAPA	ATIVIDADES
Definição do treinamento	Estabelecer os objetivos e os comportamentos esperados, definir quais conhecimentos ou habilidades devem ser foco no treinamento. A partir do conhecimento ou habilidade que se pretende desenvolver, se verifica a necessidade de realização de testes. Por exemplo, treinamentos técnicos que serão fundamentais para o desempenho de atividades precisam ser testados para ver se os participantes realmente se apropriaram do conteúdo trabalhado.
Definição das táticas de ensino	Determinar as estruturas de ensino e as táticas mais adequadas para o treinamento.
Esboço do curso	Fazer o primeiro esboço do curso para ter uma visão geral e poder fazer correções.
Pré-teste	Fazer um teste do curso com pessoas que tenham o perfil do treinando.
Revisão do curso	Fazer revisão e um novo teste até alcançar o nível esperado.
Produção e instalação do curso	Tendo chegado à versão final do curso, é preciso validar com os gestores e proceder para sua execução.
Validação do curso	Aplicar testes ou outra forma de confirmar se os objetivos foram alcançados.

Fonte: Elaborado pelos autores

Nessa etapa do processo, a concepção do treinamento deve se concentrar em pelo menos quatro questões relacionadas:

♦ **Objetivos instrucionais:** resultados desejados de um programa de treinamento que descrevem as habilidades ou os conhecimentos a serem adquiridos e/ou as atitudes a serem mudadas.

♦ **Prontidão e motivação dos funcionários em treinamento:** refere-se à treinamento. A motivação leva os funcionários em treinamento a reconhecer a necessidade de novos conhecimentos e habilidades, mantendo o desejo de aprender no decorrer do treinamento.

♦ **Princípios de aprendizagem:** características dos programas de treinamento que ajudam os funcionários a captar e a compreender novos materiais e utilizá-los em suas vidas e na execução de suas atividades de trabalho. Os princípios psicológicos descritos pelos autores são: estabelecimento de metas; significado da apresentação do material; modelagem; diferenças individuais; prática ativa e repetição; aprendizado do todo *versus* da parte; período de aprendizagem; e *feedback*.

♦ **Características dos instrutores:** habilidades de ensino e características pessoais dos responsáveis por conduzir o treinamento. Os autores dizem que o treinamento também é influenciado por essas características e descrevem uma breve lista de traços desejáveis, que são: conhecimento do assunto; adaptabilidade; sinceridade; senso de humor; interesse; instruções claras; assistência individual; e entusiasmo. Dessa forma, para o bom resultado de um treinamento é importante que no planejamento se considere também:

- ♦ **Período de aplicação:** momento (mês, semana, horário) mais adequado para que tenha a menor interferência possível nas atividades desempenhadas pelo funcionário.
- ♦ **Escolha do instrutor:** no caso de treinamento interno desenvolvido internamente é importante deixar claro os critérios de escolha do instrutor que pode ser selecionado por um processo aberto a todos os que estiverem aptos ou com escolha direcionada de alguém que tenha amplo conhecimento do assunto ou habilidade didática.
- ♦ **Local de aplicação:** considerando a necessidade de deslocamento e o risco dos participantes se ausentarem para realizar tarefas que surjam em seu posto.
- ♦ **Duração:** como o treinamento será organizado a partir do perfil dos participantes, é importante identificar quanto tempo estes podem se ausentar do trabalho sem comprometer suas atividades e vir a necessidade de dividir o tempo de treinamento.
- ♦ **Escolha dos participantes:** a escolha de quem será treinado deve considerar a formação de funcionários que contribuirão para o aprendizado dos demais e possam ser considerados chave para o desenvolvimento da estratégia da organização.

Tendo estabelecido o plano e previsto os recursos, segue-se a próxima etapa.

» Execução

A terceira fase do processo é o momento de implementação do treinamento, na qual é aplicado na prática o que foi planejado para atender as necessidades de aprendizagem que foram levantadas para a organização.

A escolha a respeito dos métodos de capacitação é fundamental na implementação de um programa de treinamento. No que se refere aos critérios de seleção das metodologias, é necessário observar o planejamento estratégico e a cultura vigente na organização para promover seu alinhamento com as iniciativas preestabelecidas do processo de treinamento. Há que se verificar, entre as principais metodologias, aquelas que melhor atendam à realidade da organização considerando finalidade, público-alvo, recursos disponíveis e investimento.

Existe uma ampla variedade de métodos de treinamento, de forma que seria exaustivo detalhar todos eles. Os métodos apresentados no Quadro 6.2 são os mais citados pelos autores pesquisados e os mais relevantes para contemplar o objetivo do presente trabalho.

Quadro 6.2 Algumas técnicas de treinamento

TREINAMENTO	DESCRIÇÃO
Treinamento em local de trabalho	Funcionários recebem experiência prática com instruções de seu supervisor ou outro colega mais experiente. É o método mais comumente usado para treinamento de funcionários em cargos não gerenciais.
Aula expositiva	Apresentação oral, preparada, feita por um especialista para um grupo de participantes.
Simulação	Representação de uma situação da vida real que, geralmente, requer ações e reações apropriadas ou a demonstração de uma habilidade técnica. Dá ênfase ao realismo dos equipamentos e sua operação com um custo mínimo e máxima segurança.
Jogos de empresas	Exercícios dinâmicos de treinamento utilizando como modelos situações administrativas, nos quais os participantes têm a tarefa de tomar uma série de decisões que afetam uma organização hipotética.
Estudo de caso	Caracteriza-se pela observação de fatos reais, por meio da constatação dos resultados obtidos e pela análise das situações enfrentadas, com vistas à não incidência nos mesmos erros, ou a captação da assertividade do caso analisado.
Autoinstrução	Método de aprendizagem autodirigida, no qual o indivíduo tem autonomia para gerir seu tempo disponível para estudo, assim como a melhor forma de se dedicar à aprendizagem, à identificação de suas necessidades educativas e à satisfação com a autorrealização.
E-learning	Treinamento assistido por computador, técnica que dispensa a presença de instrutor, uma vez que o estudante interage diretamente com o computador,

por intermédio dos programas armazenados em sua memória, que contêm todo o material informativo e instrucional necessário a realização da aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelos autores

Além dos conhecimentos e das habilidades para o correto desempenho das tarefas, os treinamentos para cargos técnicos e operacionais envolvem a motivação e o relacionamento interpessoal, aspectos esses igualmente importantes para a formação das competências.



Para esses grupos, normalmente são utilizados treinamentos nos locais de trabalho, pois o objetivo específico é capacitar o indivíduo para o desempenho das atividades correntes e rotineiras. Já para níveis gerenciais, são necessários treinamentos mais complexos sendo comum a utilização de jogos de empresas, simulações e estudos de caso nos quais os participantes são confrontados com problemas

» Avaliação

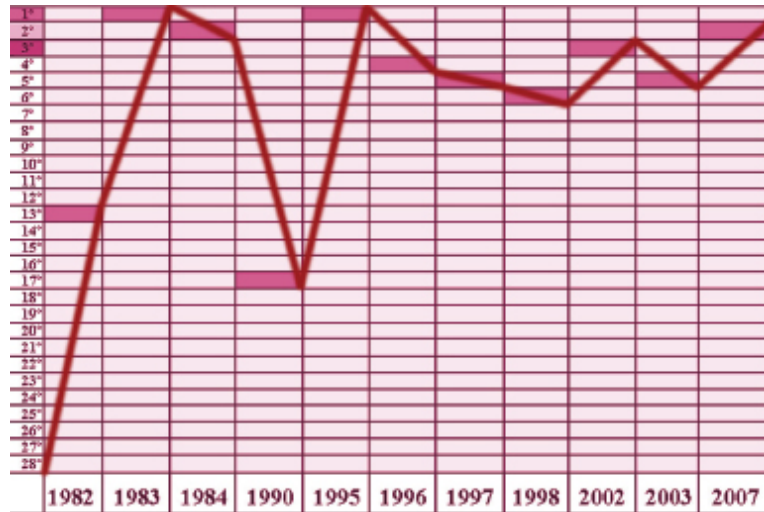
Esta é a última etapa do processo de treinamento e busca levantar os resultados obtidos em comparação com o que foi previamente planejado pela organização. Para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado

para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Os principais pontos a serem considerados na avaliação são:

- ♦ **Reações:** considera a reação dos funcionários treinados com relação ao conteúdo, ao instrutor e às condições em que o treinamento foi apresentado. Deve-se levar em conta que reações positivas não garantem que o treinamento foi bem-sucedido, pois o aprendizado pode não ter ocorrido.
- ♦ **Aprendizado:** a avaliação do aprendizado é a verificação prática do que foi efetivamente assimilado durante o treinamento em comparação com o resultado obtido antes do treinamento. Pode ser feito por meio da aplicação de testes de conhecimentos e habilidades antes de iniciar o treinamento e após a sua conclusão.
- ♦ **Comportamento:** a avaliação do comportamento visa identificar a aplicação efetiva dos princípios aprendidos e o que é exigido no trabalho. Trata-se de um processo avaliativo mais complexo devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança e também à subjetividade que implica estimar os resultados obtidos.
- ♦ **Resultados:** comparação entre as metas organizacionais e as melhorias ocorridas após o treinamento, tais como: redução do absenteísmo (faltas) e da rotatividade, otimização das relações intergrupais, comprometimento, otimização da qualidade etc.



O gráfico mostra o desempenho do Grêmio na Libertadores. Claro, o Grêmio é uma organização, uma empresa, melhor dizendo. Contrata pessoas e as treina para que atinjam determinado objetivo ou não conseguiriam sobreviver no longo prazo. Você pode tentar responder algumas perguntas:



- Os participantes eram bons o suficiente em cada época?
- Os treinadores conseguiram motivar os participantes?
- Por que os objetivos só foram atingidos duas vezes? Em 1983 e em 1996.
- Será que o Grêmio não poderia buscar conhecer os fatores para tentar adequá-los ao novo contexto para conseguir o mesmo feito?

Outros critérios podem ser usados para avaliar resultados, entre eles: aumento da produtividade, redução de queixas dos funcionários, redução de custos e desperdícios e lucratividade.

Quanto mais amplo e de maior prazo, mais difícil é mensurar objetivamente os resultados dos treinamentos. No entanto, a adoção de uma política de desenvolvimento (orientação para formação de pessoas para cargos futuros) é aquela que permite melhor capacitar os funcionários de acordo com a estratégia da empresa.



O investimento em treinamento e, principalmente, em desenvolvimento refletem uma estratégia de valorização dos trabalhadores, pois consideram que sua permanência na organização é importante para que continue crescendo e melhorando seus resultados.

Atividade 1

A empresa Biofibra Saneamento (<http://www.biofibra.com.br>), que atua na produção e na operação de equipamentos para tratamento de

efluentes sanitários domésticos e industriais, tem sede na região metropolitana do Rio de Janeiro e possui aproximadamente 120 funcionários, entre engenheiros e técnicos de saneamento. Os competidores da empresa têm buscado obter a certificação da ISO que atesta a qualidade dos produtos e serviços, pois os contratantes costumam exigir essa certificação. Sendo assim, o presidente da Biofibra decidiu que implantará um sistema de gestão integrada na organização de forma a certificá-la junto a ISO. O primeiro passo é implantar o programa 5S, desenvolvido no Japão logo após a Segunda Guerra Mundial que vem sendo aplicado desde então em organizações por todo o mundo com o objetivo de organizar da melhor maneira possível os ambientes de trabalho. O programa é aplicado nas empresas baseado nos cinco sentidos dessa metodologia:

- **Seiri:** senso de seleção /utilização.
- **Seiton:** senso de organização.
- **Seiso:** senso de limpeza.
- **Seiketsu:** senso de padronização.
- **Shitsuke:** senso de autodisciplina.

Você foi contratado como consultor em gestão responsável pela implantação do 5S na empresa. Proponha um planejamento do treinamento dos funcionários da empresa na metodologia 5S e como você verificará se o treinamento foi efetivo.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA EQUIPE

Uma das principais características do profissional do futuro é a habilidade de lidar com grupos (equipes). Segundo o conceito sociológico, um grupo é um conjunto de indivíduos unidos por um objetivo em comum, interação contínua entre os indivíduos,

Dessa forma, a integração de talentos e força pessoal dos integrantes de uma equipe permite melhorar o desempenho do cotidiano, estabelecer um espaço colaborativo e criar uma vantagem competitiva para a organização. A ação conjunta das equipes é necessária quando a organização precisa:

- ♦ desempenhar uma atividade complexa ou implementar um novo projeto;
- ♦ integrar ações criativas e ampliar o comprometimento de seus participantes;
- ♦ melhorar a utilização de recursos;
- ♦ buscar mais e melhores resultados.

Para o desenvolvimento de um grupo comprometido e capaz de alcançar os objetivos propostos alguns pontos devem ser observados:

1. Estabelecer objetivos compartilhados que sejam mensuráveis e desafiadores. Ao estabelecer objetivos, é importante que o grupo reconheça que estes são relevantes para o seu desenvolvimento e para que a organização alcance seus objetivos. Além disso, é importante que os integrantes consigam visualizar como as metas foram estabelecidas e reconheçam que estas podem ser alcançadas, criando um sentimento de pertença orientado para o objetivo estabelecido.

2. Definir equilíbrio entre as personalidades, talentos e habilidades. Uma equipe precisa de equilíbrio, mas a formação de um grupo muito homogêneo (pessoas com os mesmos perfis e talentos) pode facilitar seu gerenciamento, mas inibirá a criatividade. Da mesma forma, um grupo muito heterogêneo tende a ter maior capacidade de inovação, no entanto, é necessário que o líder saiba lidar com o conflito que surgirá pelas diferenças de perfil.

3. Estimular a livre circulação de opiniões e ideias. É importante que a informação flua facilmente entre seus integrantes para que o grupo funcione bem.



4. Oferecer treinamento necessário. Isso é importante para que a equipe possua as habilidades necessárias para alcançar as metas propostas e compartilhe esse conhecimento com os demais, promovendo um ambiente de aprendizado constante.

5. Criar espaço para os *feedbacks* construtivos. Esse *feedback* deve ocorrer entre o líder e os participantes e entre os participantes da equipe.

As ações de desenvolvimento em uma equipe podem se orientar pela etapa de desenvolvimento da equipe. O Quadro 6.3 sintetiza os principais cuidados que um líder deve desempenhar em cada momento do desenvolvimento do grupo.

Quadro 6.3 Cuidados no desenvolvimento do grupo

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS	AÇÕES IMPORTANTES
Formação	Integrantes mostram-se ansiosos em participar e encontrar seu espaço, mas ainda são dependentes do líder.	<ul style="list-style-type: none"> a. Estimular o comprometimento. b. Definir propósito e tarefas. c. Esclarecer como será feito <i>feedback</i>. d. Estabelecer metas de curto prazo.

Desorganização	Encerrada a integração, as diferenças de personalidade tornam-se mais visíveis e surgem conflitos.	<ul style="list-style-type: none"> a. Reafirmar o papel de líder evitando o autoritarismo. b. Reforçar quais são os objetivos da equipe. c. Defender a importância de <i>feedbacks</i> construtivos. d. Dar <i>feedback</i> e pedir soluções.
Normatização	As normas do grupo ficam mais claras e a equipe volta-se para a busca de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> a. Incentivar o foco do grupo. b. Manter <i>feedbacks</i> reforçando a confiança e harmonia. c. Estabelecer metas mais desafiadoras.
Desempenho	Momento em que a equipe chega a sua maturidade, alcançando seu ponto máximo de desempenho e produtividade.	<ul style="list-style-type: none"> a. Elogiar e reconhecer as metas alcançadas. b. Estabelecer metas mais ousadas. c. Estimular a criatividade para que a equipe não fique limitada. d. Delegar dando mais responsabilidades e estimulando ações proativas.
Encerramento	Ocorre principalmente para times que foram organizados para um projeto específico.	<ul style="list-style-type: none"> a. Fazer encerramento aos poucos evitando rupturas abruptas. b. Fazer avaliação geral do aprendizado de cada um com o grupo. c. Estimular a busca pelo crescimento individual bem como a realização de novos projetos em grupo.

Fonte: Elaborado pelos autores

► ELABORANDO UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Enquanto o plano de treinamento se refere a ações específicas voltadas para algum conhecimento ou habilidade, o plano de desenvolvimento de pessoas possui um caráter bem mais amplo, ligado diretamente à estratégia da empresa. A definição do plano de desenvolvimento de pessoas serve para orientar as decisões e priorizar as ações de treinamento de acordo com o desenvolvimento atual e futuro da organização.

Para realização do plano de desenvolvimento de talentos, é necessário que estejam previamente definidos:

- ♦ missão, visão, valores e direcionamento do negócio da empresa;
- ♦ como a gestão de pessoas se vincula a estratégia da empresa; e
- ♦ qual será a política de desenvolvimento de pessoas adotada pela empresa.

Depois que essas informações forem definidas, deve-se:

- 1.** fazer a análise da situação atual em todos os setores da organização, identificando lacunas de conhecimento e habilidades;
- 2.** a partir da estratégia, criar um plano de sucessão a partir da necessidade prevista de novos cargos técnicos e de gestão; e
- 3.** identificar potenciais talentos na organização com capacidades para assumir os postos futuros.



Com base nos itens anteriores, traçar um plano geral com treinamentos pontuais e ações de formação mais amplas (cursos de graduação, pós-graduação, rotação de postos de trabalho para o desenvolvimento de futuros gestores) com objetivos de curto, médio e longo prazos.



- 1.** Estabelecer recursos humanos, materiais, físicos, financeiros e tecnológicos necessários à implantação e à manutenção do sistema de desenvolvimento.
- 2.** Criar indicadores que permitam acompanhar e monitorar periodicamente o desenvolvimento do plano.
- 3.** Implementar o plano fazendo avaliações periódicas para identificar as necessidades de correção de trajetória.

Cada uma das etapas descritas é de grande importância para o desenvolvimento integrado de talentos na empresa, possibilitando que a organização amplie e fortaleça a capacidade de aprendizado de seus colaboradores.

Atividade 2

Uma das práticas que vem sendo bastante utilizada para o desenvolvimento continuado de lideranças nas organizações é o *coaching*.

Coaching é uma técnica que pressupõe o desenvolvimento das dimensões de autoconhecimento e de autoconsciência daquele que recebe o *coaching*. O processo é realizado por um profissional, o coach, que busca melhorar o desempenho no trabalho ou conseguir mais satisfação na vida pessoal do cliente, aquele que está recebendo o *coaching*.

Mario Divo Motter Junior, em sua dissertação de mestrado “A Dimensão do Sucesso em Coaching: Uma Análise do Contexto Brasileiro”,² afirma que “o *Coaching* para executivos apresenta os seguintes benefícios (do mais para o menos representativo): (a) compreensão mais clara do próprio estilo; (b) melhor comunicação e engajamento; (c) saber lidar com o estresse; (d) a compreensão mais clara do próprio desempenho profissional; (e) compreensão mais clara das questões organizacionais e como superá-las; (f) mais competência para *feedback*; (g) melhores relações profissionais com superiores; (h)

melhores relações profissionais com subordinados; (i) melhoria em habilidades na tomada de decisão; (j) melhoria em assertividade, liderança e autoconfiança; (k) melhoria nas relações profissionais com os pares; (l) motivação para o papel organizacional; (m) mais clara visão dos planos de carreira e ações correlatas; (n) melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; (o) perspectiva estratégica mais nítida; (p) mais agilidade para passar da teoria à ação; (q) mais habilidades como agente de mudança; (r) melhorar a medida de desempenho; (s) mais habilidades em delegação, e (t) melhor rendimento no trabalho (Dagley, 2005).” Faça uma pesquisa na Internet e identifique uma pessoa que tenha vivenciado o desenvolvimento de suas capacidades de liderança e gestão por meio do *coaching* e verifique se os benefícios listados acima foram identificados.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► RESUMO

Neste capítulo, foram apresentados os conceitos básicos de desenvolvimento de pessoas, destacando-se diferenças básicas entre ele e o treinamento de pessoas. Mostramos que desenvolver as pessoas que fazem parte da organização é uma das questões competitivas mais importantes da atualidade. Assim, faz-se necessário formular estratégias adequadas de recrutamento e treinamento que possam oferecer condições para que os funcionários se desenvolvam no trabalho. Nesse caso, indicamos que o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores representa uma vantagem competitiva sustentável em tempos em que as mudanças são profundas e frequentes, exigindo respostas cada vez mais rápidas para garantir a perenidade da organização.

Sinalizamos que um plano de treinamento possui, pelo menos, quatro etapas:

- ◆ Diagnóstico
- ◆ Planejamento

- ◆ Execução
- ◆ Avaliação

Apresentamos cada uma dessas etapas, indicando sua função e importância ao longo do processo, desde o levantamento das necessidades de treinamento até a avaliação do que foi implementado de modo a verificar os resultados obtidos em comparação com o que foi previamente planejado pela organização.

Em outra seção, apresentamos algumas funções do desenvolvimento de pessoas na equipe, ou seja, como ajudar as pessoas a desempenhar uma atividade complexa ou implementar um novo projeto, integrar ações criativas e ampliar o comprometimento de seus participantes, melhorar a utilização de recursos e buscar mais e melhores resultados.

Finalizamos este capítulo destacando ainda que, enquanto o plano de treinamento se refere a ações específicas voltadas para algum conhecimento ou habilidade, o plano de desenvolvimento de pessoas possui um caráter bem mais amplo, estando ligado diretamente à estratégia da empresa. E, nesse caso, a definição do plano de desenvolvimento de pessoas serve para orientar

Certifique-se de que você é capaz de:

1. Elaborar um plano de desenvolvimento de equipe;
2. Reconhecer os principais conceitos relacionados ao desenvolvimento de talentos;
3. Elaborar um plano de treinamento;
4. Aplicar técnicas de desenvolvimento individual na sua equipe;
5. Montar um plano estratégico de desenvolvimento de pessoas.

► COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

Atividade 1

O planejamento do treinamento pode envolver os pontos enumerados a seguir.

1. Definir o objetivo do treinamento, os temas que serão abordados no curso, a carga horária e o público-alvo prioritário.
2. Divulgar o programa de capacitação de forma a sensibilizar os funcionários para a importância do 5S.
3. Definir as competências do instrutor que ministrará o treinamento.
4. Selecionar o instrutor que ministrará o treinamento.
5. Definir as datas de início e de fim do treinamento, bem como a localização do espaço físico onde o mesmo ocorrerá.
6. Definir a forma de avaliação das competências adquiridas.

Os resultados observados ao fim do treinamento, em auditorias internas, deverão indicar que o ambiente de trabalho se tornou mais organizado e que as pessoas se tornaram mais conscientes nas questões que tocam a qualidade dentro da empresa.

Atividade 2

O site <http://www.raia coaching.com.br/depoimentos/> traz vários depoimentos de pessoas que vivenciaram o *coaching*. O depoimento de Thatiana, psicóloga e coordenadora de projetos, chamou-me a atenção quando disse: “Após o processo de *coaching* aprendi a definir as minhas prioridades e a organizar/planejar o meu tempo para dar conta de todas elas. Isso fez com que eu me sentisse mais *zar*! Tenho mais clareza sobre o que eu quero e sei que depende de mim alcançar meus objetivos. Sobre o trabalho da *coach*, tenho a declarar que ela é uma profissional incrível. Senti-me totalmente acolhida e amparada, podendo falar das minhas dificuldades e fraquezas, mas cada vez mais sentindo a minha luz brilhar. Foi muito interessante viver esse processo com foco e resultados claros, amei a devolutiva no último dia e quero levar isso para minha vida, transformar tudo o que não for bom, ou não tiver sentido. Senti durante

todo o tempo respeito e verdade, o trabalho foi muito claro e muito organizado. Sinto-me feliz por ter tido essa oportunidade nesse momento e compartilho com todas as pessoas as coisas valiosas que aprendi.”

Parece que o trabalho de *coaching* ajudou a Thatiana enxergar aspectos do seu comportamento que ela não percebia. Ao enfrentar os fatores que limitavam a sua ação profissional, é bastante possível que ela tenha melhorado de forma significativa o seu desempenho.



► NOTAS

1 FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. Curitiba: Posigraf, 2004

2 MOTTER JUNIOR, Mario Divo. *A dimensão do sucesso em coaching: uma análise do contexto brasileiro*. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2012.

► BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BOHLANDER, George. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1995

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, c2007

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. Curitiba: Posigraf, 2004

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2008.

CAPÍTULO

7

**COACHING
E MENTORING**



OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1. Conceituar o modelo de aprendizagem 70:20:10.**
- 2. Conceituar *coaching* e diferenciar as modalidades de *coaching* externo e interno.**
- 3. Identificar as situações adequadas ao uso do *coaching* no ambiente organizacional.**
- 4. Caracterizar os diferentes tipos de *coaching*.**
- 5. Relacionar as ações do líder *coach* às práticas do *coaching* interno.**
- 6. Conceituar *mentoring*.**
- 7. Identificar a importância do *mentoring* para o desenvolvimento organizacional e as situações em que o seu uso é adequado.**
- 8. Aplicar técnicas de desenvolvimento individual.**

COMO FOI
A REUNIÃO
COM O NOVO
CLIENTE?

NADA ANIMADORA...
ACHO QUE FRACASSEI MAIS
LIMA VEZ NA NEGOCIAÇÃO... ACHO QUE
ESSA COISA REALMENTE NÃO É PARA MIM.
MEU DESTINO DEVE SER MESMO
NEGOCIAR APENAS COM
FORNECEDORES.

MAS O QUE,
EXATAMENTE, A FEZ
CHEGAR A ESSA
CONCLUSÃO?

QUANDO NEGOCIAVA
COM FORNECEDORES, TUDO ERA
MAIS FÁCIL. EU É QUE TINHA O PODER
NAS MÃOS... AGORA É O CLIENTE QUE TEM
O MAIOR PODER DE BARGANHA E EU
SIMPLEMENTE NÃO CONSIGO
ARGUMENTAR.

EXPLICA
MELHOR.

EU TENTO,
COMEÇO A ARGUMENTAR,
A EXPLORAR OS BENEFÍCIOS DO
PRODUTO. DEPOIS, SEMPRE EMPACO, FICO
MEIO NERVOSA. PARECE QUE O CLIENTE SABE
UTILIZAR TODOS OS ARGUMENTOS PARA
COMPRAR POR PREÇO MENOR E
TAMBÉM ARGUMENTA SOBRE
OS PRODUTOS DA
CONCORRÊNCIA.



VOCE ACHA QUE ESTAVA BEM PREPARADA PARA A NEGOCIAÇÃO?

MAIS OU MENOS. AINDA ESTOU UM POUCO INSEGURA POR SABER QUE SÃO CLIENTES QUE TRAZEM BOAS RECEITAS... ALÉM DISSO, ACHO QUE AINDA NÃO ESTOU COMPLETAMENTE FAMILIARIZADA COM O PRODUTO, COM OS CONCORRENTES.

O QUE VOCE ACHA QUE PODE FAZER PARA LIDAR COM ISSO?

DEIXA EU PENSAR... LEMBRO QUE FIZ UM CURSO DE NEGOCIAÇÃO QUE TINHA ALGUMAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS, TALVEZ POSSA RESGATAR O MATERIAL E TENTAR ME PREPARAR MELHOR. POSSIVELMENTE, EU NÃO COLETEI DADOS SUFICIENTES PARA PLANEJAR MELHOR A MINHA AÇÃO NA NEGOCIAÇÃO.

ÓTIMAS IDEIAS. EXISTE ALGO A MAIS QUE POSSA FAZER NA PRÓXIMA NEGOCIAÇÃO?

ESTUDAR MAIS SOBRE O PRODUTO E OS CONCORRENTES, ACHO. DE REPENTE ACOMPANHAR ALGUM COLEGA EM UMA REUNIÃO COM UM DE SEUS CLIENTES E VER COMO ESTÁ NEGOCIANDO.

ISSO MESMO, BRUNA! TENHO CERTEZA QUE ISSO A DEIXARÁ MAIS SEGURA E PREPARADA PARA ATUAR COMO UMA VERDADEIRA CONSULTORA DE VENDAS. VOLTAMOS A FALAR EM DUAS SEMANAS, QUERO ACOMPANHAR VOCE DE PERTO.



► INTRODUÇÃO

E, assim, terminou mais uma reunião entre Bruna, a nova funcionária da área de vendas, e Vera, a gestora da área. Como se vê nesse exemplo, dentre outras situações, o gestor precisa aprender a lidar com profissionais com pouca experiência, que obtêm resultados insatisfatórios no exercício do trabalho e que necessitam de apoio para se desenvolver. Vera, como boa gestora de pessoas, promovia diálogos e reuniões que fomentavam reflexões e crescimento dos membros de sua equipe. Afinal, todos na organização tinham metas e objetivos comuns a serem atingidos.

Um dos papéis centrais do gestor é apoiar e contribuir para o desenvolvimento das pessoas de sua equipe. Esse desenvolvimento se dá pela aquisição ou aperfeiçoamento das habilidades e competências adequadas à realização do trabalho.

► **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E O MODELO 70:20:10**

No mundo ideal, o processo de seleção de pessoas seria perfeito. A empresa identificaria as competências necessárias à realização de cada atividade e buscaria, no mercado de trabalho, profissionais com as competências necessárias para sua execução. No entanto, a experiência tem mostrado que esse processo de *match making*, ou seja, o casamento entre as competências demandadas e aquelas que os profissionais possuem não é perfeito. Há sempre um *gap*, isto é, uma lacuna de competências que precisa ser suplantada pelo profissional de modo a garantir o encaixe perfeito entre as competências que se precisa para a realização do trabalho e aquelas que o profissional possui.

Sendo assim, é certo que os profissionais contratados pela organização precisarão incorporar novos saberes. O caminho mais tradicional é inscrever o funcionário em um curso, onde ele poderá aprender o que é necessário. Entretanto, há um conjunto de saberes que não se aprende em cursos. Aprende-se com a prática e também com a supervisão e o acompanhamento de alguém que conhece em profundidade a área e o que precisa ser feito.

Foi pensando nisso que, na década de 1980, McCall, Eichinger e Lombardo, pesquisadores da área de educação organizacional,

desenvolveram o modelo 70:20:10. De acordo com eles, as pessoas aprendem:

- ♦ **70% com a vida real**, ou seja, nas experiências do trabalho, nas tarefas e na solução de problemas. Isso significa que a aprendizagem ocorre quando experienciamos na prática as situações vivenciadas no trabalho (aprendizado informal).

- ♦ **20% com *feedback***, ou seja, no ato de observar e seguir os modelos observados. Diz respeito ao aprendizado nos relacionamentos com outras pessoas. Aqui podemos pensar nas diversas ferramentas, como conversas, reuniões, *feedback* e na maneira pela qual nos relacionamos com pares, subordinados, gestores (aprendizado social).

- ♦ **10% com treinamento formal**. Diz respeito a ações formais de desenvolvimento, ou seja, participação em *workshops*, cursos, palestras, treinamentos etc. (aprendizado formal).

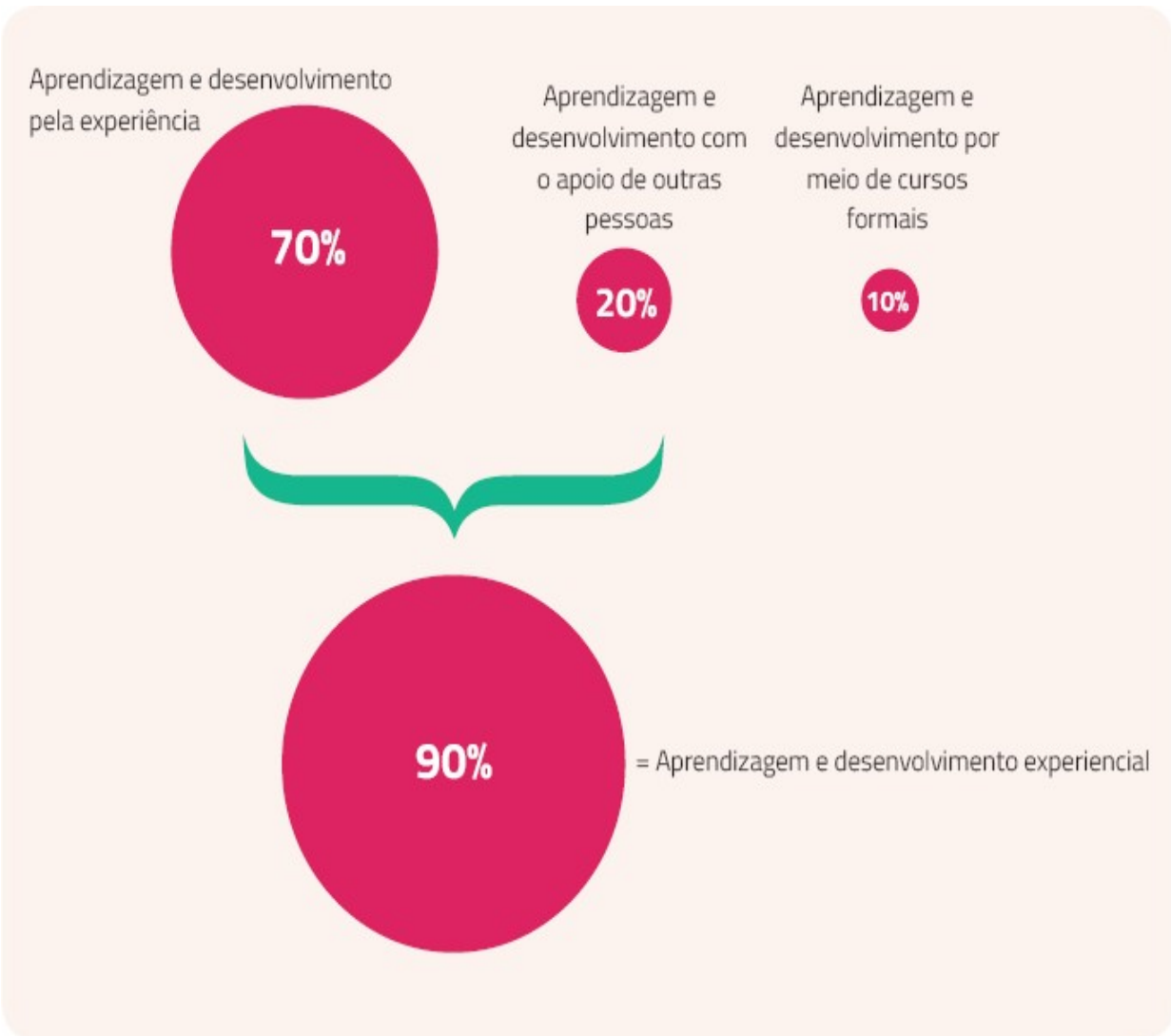


Figura 7.1 Modelo 70:20:10.

Combinar ações de desenvolvimento formais e informais, e vivências diárias potencializa a aprendizagem humana, tornando-a mais rápida e eficaz.

Os pesquisadores Fleury e Fleury compartilham do mesmo entendimento. Para eles aprende-se de variadas maneiras:

Aprendo lendo, aprendo ouvindo, aprendo errando, aprendo na prática, aprendo vivenciando a situação na minha cabeça, aprendo observando os outros. Inúmeras são as formas de aprender e cada pessoa se vê única nesse processo.¹

É nesse contexto de aprendizagem que se inserem o *coaching* e o *mentoring*. A seguir, vamos discutir esses conceitos e os cenários em que

aparecem na gestão de pessoas.

► **COACHING**

O *coaching* é definido por Rosa Krausz como “o processo de facilitar o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento da pessoa para que esta alcance os resultados que almeja”.

A palavra *coaching* é originária de *coach*, que, em inglês, significa carruagem, com o sentido de levar ou transportar, sair de um estado atual em direção a um estado futuro desejado. Ao longo da história, essa palavra foi associada ao transporte, ao esporte e, recentemente, ao tutorado, processo pelo qual uma pessoa é responsável por guiar os passos de outra. No contexto esportivo, a mesma expressão significa “treinador” ou “técnico”, tendo como um de seus precursores Timothy Gallwey, técnico de tênis que percebeu a relevância do treinamento e da influência individualizada de cada atleta sobre os resultados alcançados.

Coach: segundo o *Dicionário Oxford* (1997), a palavra *coach* é traduzida por “técnico, treinador, tutor”, assim como por “carruagem, ônibus” e “viagem em carro ou em carruagem”.

A essência do *coaching* consiste em ajudar o indivíduo a resolver seus problemas por meio da expansão de suas competências, partindo de um posicionamento inicial em direção a um estado futuro desejado. Esse processo é objetivo, portanto tem início, meio e fim: um resultado a ser perseguido, um plano de ação e indicadores de mensuração desse resultado.

Coaching é uma relação de parceria que revela, liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender em vez de ensinar algo a elas.

— **Timothy Gallwey**

Tipos de *coaching*

Na década de 1980, o *coaching* ganhou força, sendo principalmente realizado pelos executivos que buscavam obter melhores resultados para sua empresa.

Há diferentes possibilidades de aplicação das técnicas e ferramentas do *coaching*. Inicialmente, a implantação dessa ferramenta no ambiente corporativo ocorreu pela condução do processo de *coaching* por profissional especializado contratado para atuar junto a executivos ocupantes de cargos de elevada responsabilidade. Chamaremos esse tipo de *coaching* externo. Sua contratação pode ocorrer pela empresa ou por profissionais que contratem o serviço de maneira independente.

O público interessado na contratação desse tipo de serviço pode ser de profissionais que desejam realizar mudanças em sua carreira. Nesse caso, o processo os auxilia a refletir e avaliar as possibilidades e oportunidades, contribuindo para o processo de tomada de decisão. Profissionais que estão prestes a assumir responsabilidades novas, como um novo cargo de gestão, também podem se beneficiar de um processo de *coaching*.

A contratação desse tipo de serviço tem custo elevado e, por isso, as organizações têm buscado ampliar a prática do *coaching* exercida pelos próprios gestores, como exemplificado no caso de Vera, no início deste capítulo. Por exemplo, em uma empresa multinacional de origem brasileira, o *coaching* externo foi uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas amplamente utilizada por seus principais executivos. O sucesso da iniciativa levou a direção da empresa a contratar um programa de desenvolvimento de lideranças internas com habilidades *coach*. Assim, cada gestor em posição de liderança poderia se tornar um líder *coach*.

Note que o objetivo é ampliar a prática de *coaching* no ambiente organizacional, e não transformar gestores em *coaches* profissionais, detentores de toda a metodologia e técnicas necessárias a um *coach*. Para fins didáticos, denominaremos essa modalidade de *coaching* interno, exercido pelo “líder *coach*”, sendo este o gestor que se utiliza de ferramentas do *coaching* para promover o desenvolvimento de seus liderados.



E em que situações é indicada a realização de *coaching* externo ou *coaching* interno? No âmbito profissional, o *coaching* externo tem sido cada vez mais procurado para a orientação de carreira e desenvolvimento da liderança. Na gestão de pessoas, as técnicas de *coaching* interno são cada vez mais utilizadas pelo gestor para desenvolver competências e potencializar o desempenho da equipe, além de ser uma ferramenta importantíssima para que os líderes preparem e desenvolvam seus sucessores.

Os papéis de *coach* e *coachee*

O Center for Creative Leadership² (Centro de Liderança Criativa) define o *coaching* como uma competência essencial dos bons líderes. Como empreendedor e/ou futuro gestor de pessoas, você pode usufruir dos benefícios do *coaching* exercendo dois papéis distintos:

1. Como *coachee*, ou seja, aquele que participa de um processo de *coaching* visando ao seu próprio

desenvolvimento como empreendedor, gestor de negócios e pessoas. É aquele que está sendo objeto do processo de *coaching*. Nesse caso, o seu objetivo é alcançar resultados superiores pelo desenvolvimento de competências e habilidades que o auxiliarão na gestão de sua área/negócio ou no gerenciamento das pessoas. Pense, por exemplo, que você é um empreendedor que tem dificuldade em delegar suas atividades e, por isso, sente-se sobrecarregado. O processo de *coaching* o ajudará a refletir sobre o tema, auxiliando-o no desenvolvimento dessa competência.

2. Como líder *coach*, para o desenvolvimento de pessoas que trabalhem com você. Nesse caso, por meio da parceria entre você e uma pessoa de sua equipe é possível utilizar ferramentas oriundas de um processo de *coaching* para auxiliar o desenvolvimento dessa pessoa.

Como exemplo, podemos retomar o caso da Bruna, que, com o suporte de Vera, sua gestora, está desenvolvendo sua capacidade de negociar com clientes. Nesse caso, Vera é a *coach*, e Bruna, a *coachee*.



Figura 7.2 Você como *coach* e *coachee*.

Implementando o *coaching* externo

O processo de *coaching* externo se dá a partir da realização de reuniões ou sessões entre o *coach* e o seu cliente, o *coachee*. Por meio dos diálogos estabelecidos, o *coach* propõe questionamentos que despertam reflexões do *coachee*, estimulando a busca por novos entendimentos, alternativas e opções capazes de potencializar suas realizações e conquistas. No âmbito profissional, é comum que o foco desse processo tenha estreita relação com a melhoria do desempenho, por algum tipo de mudança, transformação ou aprendizado.



De certa forma, o *coach* externo atua como uma espécie de parceiro que ajuda o gestor nas suas reflexões sobre a sua atuação e o relacionamento com as pessoas ao seu redor.

Para isso, o *coaching* apoia-se em algumas premissas sobre a potencialidade humana:

- ♦ As pessoas podem mais do que realmente acham que podem.
- ♦ Metas desafiadoras e viáveis influenciam no esforço e determinação para alcançar o resultado.
- ♦ A capacidade de realizar qualquer mudança é proporcional ao desejo de querer implementá-la.

Portanto, a eficácia da parceria entre *coach* e *coachee* é percebida quando é possível ao *coachee*: descobrir o potencial de seu trabalho;

perceber com maior facilidade as oportunidades ao seu redor; libertar-se de pensamentos que levam à limitação de suas ações; assumir o gerenciamento de si mesmo questionando os próprios métodos, limites e atitudes; definir e perseguir objetivos e metas com clareza e precisão.

O *coachee* apropria-se de seus resultados desenvolvendo um senso de propriedade em relação às suas ações, comportamentos, atitudes, metas e desempenho. Isso é muito importante para os empreendedores em suas reflexões sobre as responsabilidades inerentes ao ato de empreender e o senso de posse ou *ownership*, que é o ato de assumir a responsabilidade sobre tudo aquilo que faz. O indivíduo passa então a ser o protagonista de sua carreira, assumindo as rédeas de seus desafios. Veja o depoimento de um empreendedor que passou por um processo de *coaching*:

Com o *coaching* percebi que, além de empreendedor, gestor de um negócio, eu precisava ser gestor de pessoas. Comecei a me dar conta de coisas sobre as quais nunca tinha parado para refletir... o sonho de ser empreendedor, de ter meu negócio, de realizar, dia após dia, meus planos, era meu e de mais ninguém; não podia exigir das pessoas que trabalhavam comigo que o sonho também fosse delas, o comprometimento existia, mas era diferente. E meu maior desafio a partir do *coaching* foi justamente entender. Como poderia comprometer essas pessoas com os objetivos da empresa? Como delegar tarefas tão importantes? Como confiar e orientar a equipe para que atingisse o resultado que eu tanto esperava? Com a ajuda do *coach* que me acompanhou, pude enxergar outras perspectivas, consegui desenvolver minha habilidade de liderar pessoas, de fazer com que elas caminhassem juntas.

» Tipos de *coaching* externo

O *coaching* externo pode ser realizado de três formas distintas: individual, em grupo ou em equipe.

Coaching individual

É o modelo amplamente conhecido e realizado, em que o processo de *coaching* é conduzido pelo *coach* com um único cliente. O objetivo deve ser traçado no início do processo, devendo estar relacionado com a melhoria do desempenho do *coachee*. Ao final do processo, como saber se o objetivo foi alcançado? Além de verificarem o alcance do objetivo inicialmente traçado, *coach* e *coachee* devem definir também indicadores para a mensuração dos resultados futuros.

Coaching em grupo

O *coaching* pode ser realizado em grupo desde que os membros desse grupo apresentem semelhanças no objetivo a ser perseguido, por exemplo, um motivo comum que os levem a realizar o *coaching* em conjunto. É importante entender que, apesar de apresentarem semelhanças ou serem comuns, os objetivos são individuais. Isso significa que o objetivo final pode ser o mesmo, mas as ações implementadas por cada um, provavelmente, serão distintas.

Um exemplo dessa prática em uma empresa *start-up* pode ser a realização de *coaching* para o desenvolvimento de competências como atendimento ao cliente e gestão de pessoas. Imagine uma empresa que tenha como um de seus principais pilares o atendimento ao cliente.

Start-up é uma empresa em fase embrionária ou recém-criada em fase de desenvolvimento. O termo se tornou popular quando grande número de empresas “ponto com” foi fundada.

Os sócios identificaram que os seus consultores de vendas estavam apresentando dificuldades justamente nesse relacionamento. Após algumas conversas, identificaram também que a principal dificuldade não era técnica – os consultores reclamavam constantemente do atendimento dos clientes, as principais queixas eram sobre o nível de exigência e estresse dos clientes, com o que não sabiam lidar. Assim, com um objetivo bem definido, o de melhorar o atendimento ao cliente, os sócios da empresa resolveram investir na contratação de um programa de *coaching* em grupo para os cinco consultores. Apesar de terem o mesmo objetivo, eles apresentavam dificuldades específicas e em diferentes níveis, e provavelmente após o esforço individual de cada um apresentariam resultados com alguma variação.



Coaching de equipe

O *coaching* de equipe pressupõe o estabelecimento de um objetivo comum e interdependente, ou seja, para atingi-lo os membros de uma equipe devem ajudar uns aos outros mutuamente. Nesse caso, é essencial o compartilhamento dos indicadores de resultado, assim como a colaboração mútua na remoção dos possíveis obstáculos ao longo do processo.

Um exemplo para essa prática é o *coaching* para uma equipe que implementará um projeto que envolve mudanças importantes no modelo de negócios da empresa. Esse processo conduz a equipe a discussões sobre aspectos do negócio que exigem que se alcance um entendimento comum e um resultado efetivo.

Um caso real pode ser visto na reportagem da emissora de televisão Globonews.³ Três dentistas, sócios empreendedores de uma clínica odontológica chamada Ateliê Oral, contrataram um serviço de *coaching* com o objetivo de alavancar o desempenho do negócio. O *coach* contratado fala sobre o papel do *coach*:

Fundamentalmente, o *coach* não fala para o cliente o que ele deve fazer e o que ele não deve fazer, ele parte do princípio de que quem conhece o negócio é o cliente e nos utilizamos de ferramentas para aumentar a percepção dele para que ele possa descobrir as melhores opções e se responsabilizar pela tomada de decisão.

Um dos dentistas declara que, antes, ao analisarem um problema os sócios, retomavam histórias passadas para se lembrar de como haviam resolvido situações anteriores, com sucesso ou não. A partir do *coaching*, aprenderam ferramentas de gestão para focar a solução.

A reportagem não detalha o que aconteceu para que, quatro meses depois, a empresa tenha praticamente dobrado o faturamento, alcançando maior eficiência e foco, mas certamente o processo passou pelas etapas de implementação de um *coaching* externo, que podemos exemplificar com as etapas a seguir.

Etapas do *coaching* externo

1. Planejamento

- a.** Definição de objetivo e indicadores. O *coach*, junto com a equipe, os *coachees*, definem o objetivo, qual o resultado desejado e quais os indicadores que devem mensurar o resultado.
- b.** Definição do número de sessões e periodicidade dos encontros. Com base no resultado que se deseja alcançar, definem-se o número e a periodicidade das reuniões.

2. Contexto

- a.** Mapeamento do contexto. Levantamento, identificação e análise das principais questões, problemas e dificuldades de acordo com os sócios.
- b.** Proposição de alternativas. Ampliação da percepção das atuais ações e mapeamento de opções alternativas.
- c.** Plano de ação. Desenvolvimento de um plano com priorização das principais ações a serem implementadas.

3. Ação

- a.** Implementação. Desenvolvimento das ações e acompanhamento com a parceria do *coach* e equipe.

b. Ajustes e avaliação. Realização de ajustes necessários e avaliação da eficácia do processo.

As etapas desse processo foram exemplificadas para o *coaching* externo de equipes, mas também podem ser utilizadas para o *coaching* externo individual. A Figura 7.3 mostra uma síntese sobre o *coaching* individual, de grupos e de equipes.

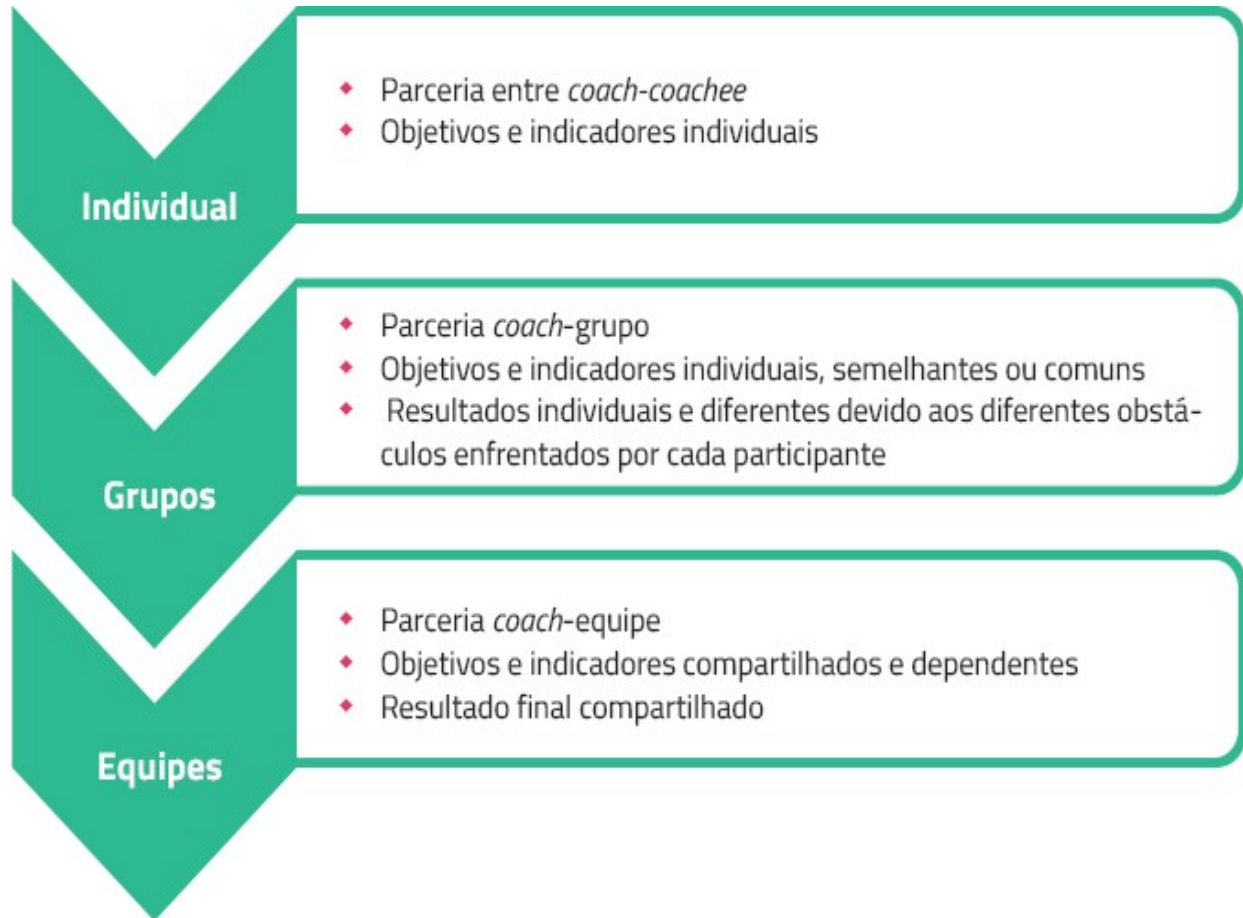


Figura 7.3 Esquema-síntese dos tipos de *coaching* externo.

Sobre o *coaching* de equipes, Kets de Vries, um estudioso do tema, aponta que o compartilhamento do conhecimento e de informações oportuniza aos participantes tornarem-se mais conscientes de suas competências técnicas e habilidades comportamentais. O grande benefício, nesse caso, é o aumento do comprometimento pessoal e com os objetivos da equipe.



Atividade 1

Uma grande empresa multinacional com atuação brasileira tem como uma de suas estratégias para a obtenção de talentos o programa de *trainee*. A contratação e o desenvolvimento desses jovens têm como principal objetivo formar futuros líderes, inovadores, inseridos e adaptados ao negócio e cultura da organização.

O programa total tem duração de três anos e é constituído por diversas etapas: cursos de formação, reuniões de orientação com

gestores experientes e *job rotation*, que consiste na atuação dos *trainees* em pelo menos três diretorias diferentes. Ao longo de todo o período, os participantes têm o desempenho avaliado por meio de projetos individuais e em grupo; ao final do programa, os *trainees* mais bem avaliados são promovidos para cargos de liderança.

Você já deve ter imaginado que, devido à falta de experiência, uma das competências mais difíceis a serem desenvolvidas é a liderança de pessoas. Afinal, como esses jovens serão bons líderes da organização se nunca tiveram essa experiência? Pois bem, uma das ações implementadas ao longo dos três anos foi um treinamento de liderança com diferentes fases e níveis de complexidade. Ao final de três anos, seis *trainees* foram promovidos ao cargo de coordenação. Propositamente, eram gestores de equipes pequenas de, no máximo, três pessoas. Como era esperado, apesar do investimento no desenvolvimento da liderança, a área de recursos humanos identificava dificuldades na gestão de equipe por parte dos novos coordenadores.

Analisando essa situação, que tipo de proposta você faria como ação de desenvolvimento? Utilize os conhecimentos adquiridos sobre *coaching* para desenvolver sua resposta.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

Contratação de *coaching* externo

Você pode estar se perguntando sobre o custo de um processo de *coaching* e como o gestor ou empreendedor pode implementar ações que sejam factíveis com a realidade financeira de sua empresa. Bem, a contratação de um programa de *coaching*, assim como os serviços de treinamento, não é um investimento barato; seu valor dependerá, fundamentalmente, do *coach* contratado, do cargo da pessoa que precisa de *coaching* e do porte da empresa. Como você pode imaginar, o processo de *coaching* de um executivo é mais complexo que o de um jovem recém-formado, com pouca experiência profissional.

Como faço para contratar um serviço de *coaching*? O *coach* pode ser um profissional autônomo ou associado a alguma consultoria especializada, e alguns cuidados são necessários na contratação desse tipo de profissional que não possui profissão regulamentada. O primeiro passo importante é saber a formação desse profissional. Depois, investigar sobre sua experiência profissional, quantos clientes o *coach* já atendeu e, se possível, é interessante ter referência sobre a experiência de ex-clientes.

» Implementando o *coaching* interno

No passado, as organizações estruturavam-se com base na divisão rígida do trabalho, com vários níveis hierárquicos que buscavam garantir o nível de supervisão adequado para a sua realização. Essa estrutura organizacional, muitas vezes, apresentava disfunções, como lentidão na tomada de decisão e elevada especialização do trabalho, retirando competitividade da empresa. Nos dias atuais, as organizações têm buscado estruturas e equipes mais flexíveis e aptas a reagirem rapidamente às mudanças no contexto em que atuam. Para isso, o gestor precisará harmonizar o atendimento às necessidades individuais de desenvolvimento e progressão da carreira dos profissionais de sua equipe, com o alcance de resultados para a organização. Nesse sentido, é preciso que os gestores atuem como *líderes coach*, desenvolvendo as competências de sua equipe.

O *líder coach* é o gestor que coloca em prática o *coaching* interno, que é a atividade exercida pelo supervisor hierárquico caracterizada por um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem do *coachee* (ou liderado).⁴

Como líder *coach*, você pode utilizar em sua gestão ferramentas de *coaching*. Objetivamente, o foco da gestão de um líder *coach* estará no desenvolvimento das pessoas a partir do estabelecimento de relacionamentos interpessoais que favoreçam o empoderamento e a tomada

de decisão das pessoas. Os resultados aparecerão à medida que você fomentar nas pessoas de sua equipe:

- Reflexões sobre o trabalho realizado e proposição de novas alternativas.
- Consciência sobre sua zona de conforto, entendida como tendência a fazer o que é fácil, cômodo e conhecido.
- Autoconhecimento, estimulado pela reflexão sobre as razões do comportamento manifestado.
- Responsabilização individual sobre seus resultados.
- Avaliação de diferentes perspectivas para a tomada de decisão.

Então, para ser um líder *coach*, não é necessário ser um especialista no assunto. É muito comum certa confusão entre um processo de *coaching* externo e o papel de um gestor como líder *coach* em processos de *coaching* interno. A principal diferença entre os dois é que a realização do *coaching* interno não pressupõe a realização do processo de forma sistemática, ou seja, com as etapas anteriormente detalhadas, que constituem a realização de um *coaching* externo.

Assim, por meio de uma mudança na abordagem e na condução das situações diárias com os seus liderados, torna-se possível o desenvolvimento das pessoas com foco no alcance de desempenhos superiores. A grande mudança para as pessoas é um senso maior de responsabilidade adquirido pela parceria entre gestor e funcionário em um ambiente de aprendizagem. Um líder *coach* inspira e encoraja as pessoas a refletirem sobre sua prática e a tomarem decisões, em vez de indicar a direção que elas devem seguir.

E como o *coaching* pode facilitar a atuação do líder no desenvolvimento de seus subordinados? A premissa básica do *coaching* é acreditar no potencial de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas, auxiliando na reflexão do indivíduo que, certamente, possui as respostas para suas necessidades ou o potencial para encontrar possíveis soluções e alternativas. Assim, o gestor que atua como líder *coach* desafia as pessoas por meio de uma abordagem diferenciada para que possam se desenvolver.



O Quadro 7.1 sintetiza as principais características, vantagens e desvantagens do *coaching* externo e do *coaching* interno, neste último caso

através da figura do líder *coach*.

Quadro 7.1 *Coaching* externo e interno através da figura do líder *coach*

NATUREZA	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	PONTOS DE ATENÇÃO
Externa	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Parceria entre <i>coachee</i> e <i>coach</i>, consultor externo especializado. ♦ Foco nos cargos de "alta gestão". 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Maior nível de confiança. ♦ Experiência com diferentes clientes e organizações. ♦ Perspectiva externa, neutra. ♦ Concede maior autonomia ao <i>coach</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Custo elevado. ♦ Visão parcial da cultura e sistema da empresa.
Líder <i>coach</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Utilização de técnicas e ferramentas de <i>coaching</i>. ♦ Foco na gestão de pessoas em todos os níveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Desenvolvimento contínuo. ♦ Conhecimento da cultura da empresa. ♦ Oportunidade de ver a atuação diária em diferentes situações. ♦ Responsabilização do empregado pelos próprios resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ A gestão com habilidades <i>coaching</i> requer maior investimento de tempo. ♦ Requer preparo do gestor.

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao adotar um estilo de liderança *coach*, sua missão é fornecer ferramentas necessárias para que as pessoas cheguem às próprias soluções. Para isso, é esperado que você:

- ♦ Foque o processo e o resultado.
- ♦ Respeite a individualidade de cada pessoa.

- Envolver-se no processo de aprendizado demonstrando confiança na capacidade da pessoa em realizar o que é necessário.
- Faça perguntas abertas encorajando a pessoa a fazer sua própria análise.
- Ouça atentamente e estimule a busca por soluções para a resolução de problemas.
- Compartilhe responsabilidade no que diz respeito ao desenvolvimento e alcance das metas.

A adoção desse estilo de gestão pode acontecer fundamentalmente de duas maneiras: como ferramenta de uso contínuo utilizada de maneira informal nas situações diárias, nas discussões referentes a metas, desafios e desempenho ou como um processo mais focado e formal pelo qual você estabelecerá reuniões estruturadas, definindo metas e acompanhando a evolução da pessoa selecionada. Nesse processo, haverá maior investimento de tempo e dedicação.

Em geral, a opção de realizar o *coaching* por meio de um processo mais estruturado ocorrerá pela necessidade de desenvolvimento específica. Essas habilidades específicas para o crescimento profissional de determinado funcionário podem ser identificadas na avaliação de desempenho.

Nos dois casos, será fundamental a maneira como você conduzirá as conversas ou reuniões formais. É mandatório, para a eficácia do processo, realizar perguntas abertas capazes de gerar reflexão, aprendizado e ampliação da consciência sobre determinado assunto. O Quadro 7.2 mostra exemplos de perguntas fechadas e abertas. As primeiras, normalmente, remetem ao passado, apresentam pré-julgamento e com frequência podem ser respondidas com “sim”, “não”, “talvez”, “não sei”. Portanto, são fracas, sob o ponto de vista de gerar reflexão, aprendizado. As perguntas abertas ou poderosas remetem ao futuro, gerando reflexão e encorajamento para agir.

Quadro 7.2 Tipos de perguntas

PERGUNTAS FRACAS	PERGUNTAS PODEROSAS
Por que você deixou isso acontecer?	O que você pode fazer para reverter esse quadro?
Por que você tomou essa decisão?	Qual decisão você tomaria após a análise dessa situação?
Por que você não está conseguindo resolver	O que precisa ser feito para que você possa

isso?	resolver isso?
Você acha que a forma como age constrange as pessoas?	O que acha que as pessoas sentem quando você age dessa maneira?
Você percebeu que precisa melhorar isso?	O que essa situação lhe mostrou em relação aos pontos que você precisa desenvolver?
Você percebe as responsabilidades que deve assumir para tornar isso possível?	Que responsabilidade você deveria assumir para tornar isso possível?
Você consegue perceber isso?	O que você acha que podemos perceber além do que já identificamos?

Em um processo estruturado de *coaching*, você pode seguir basicamente alguns passos para uma implementação eficaz:

1. Avaliação da equipe e escolha de participantes.

1.1. Conhecer as pessoas, identificar suas necessidades de desenvolvimento, avaliar a sua própria disponibilidade de tempo e, finalmente, priorizar o membro da sua equipe que será participante.

1.2. Realizar uma escolha assertiva significa priorizar o desenvolvimento daquele funcionário que trará maior impacto para os seus resultados como gestor e para a estratégia de negócio. Aspectos envolvidos nessa escolha incluem, por exemplo, a necessidade de preparar um sucessor para assumir suas responsabilidades quando você precisar se ausentar, a necessidade de desenvolver o relacionamento interpessoal de um funcionário com alta capacidade de entrega, mas com relações de conflito com os colegas de trabalho.

2. Estrutura e estabelecimento de objetivo.

2.1. Definir em conjunto com a pessoa, ou grupo de pessoas, o local e a periodicidade das reuniões. É fundamental que você se comprometa com a agenda de encontros, no entanto é importante perceber e respeitar

momentos que podem ser inapropriados para a reunião.

2.2. Estabelecer o objetivo, o resultado que se pretende atingir com esse processo e os indicadores que medirão o resultado. Lembre-se de que o indicador deve ser mensurável. Veremos isso adiante, ao tratar de *coaching* e gestão de desempenho.

3. Mapeamento e plano de ação.

3.1. Mapear o contexto, identificar, sob a perspectiva do funcionário, seus pontos fortes e aqueles a serem desenvolvidos, identificando as principais dificuldades e obstáculos para tal desenvolvimento.

3.2. Desenvolver um plano de ação priorizando as principais ações a serem implementadas.

4. Acompanhamento e avaliação.

4.1. Acompanhar e oferecer o suporte necessário para o alcance das metas estabelecidas. Se necessário, promover adequações e mudanças no plano inicialmente acordado.

4.2. Avaliar o resultado do processo por meio dos indicadores estabelecidos. Se necessário, planejar reuniões de acompanhamento com menor periodicidade.



Figura 7.4 Processo de *coaching*.

Você não pode ensinar nada a um homem; você pode apenas ajudá-lo a encontrar a resposta dentro dele mesmo.

Provavelmente, você deve estar se perguntando: é possível mesmo conciliar todas essas atribuições com o tempo escasso e toda a pressão pelos resultados? Ser um líder *coach* é uma tarefa desafiadora, no entanto possível. Em geral, a relação de confiança e apoio estabelecida entre você e sua equipe fará com que as pessoas se responsabilizem por suas ações e pelo próprio desenvolvimento.

► **COACHING E GESTÃO DE DESEMPENHO**

Sem dúvida, a questão mais desafiadora do processo de *coaching* é a mensuração de sua eficácia. Relevantes pesquisas apontam para resultados positivos, como o levantamento realizado em 2013 pelo ICF (International Coaching Federation),⁵ que indicou organizações que implementaram programas de *coaching* e obtiveram os resultados mostrados na Figura 7.5.

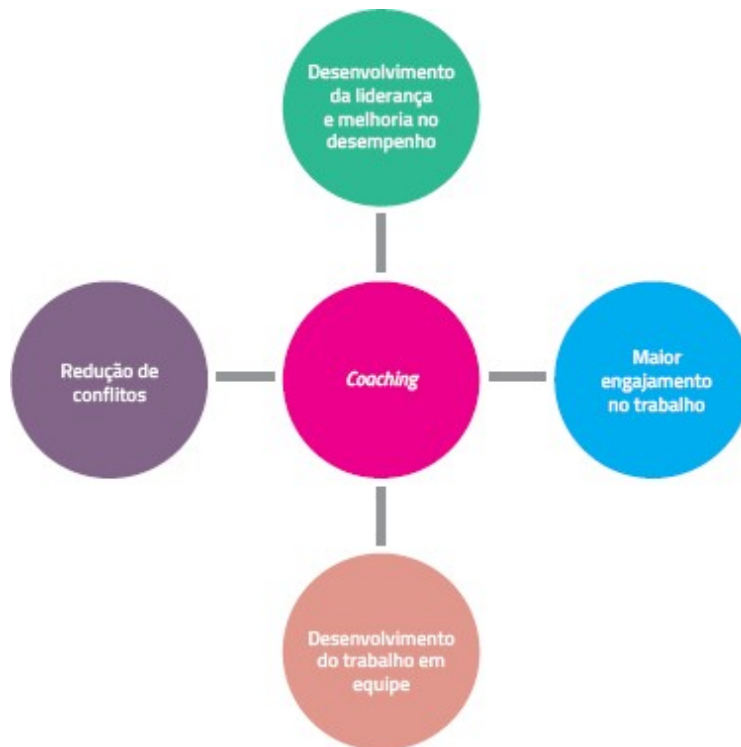


Figura 7.5 *Coaching* e possíveis resultados.

Uma das maneiras de investigar a eficácia e o resultado do *coaching* é a partir do processo de avaliação de desempenho, especialmente se tiver sido implementado o modelo de *avaliação 360*. Lembra-se de quando estudamos avaliação de desempenho?

Outra maneira de avaliar sua efetividade é por meio de pesquisas com funcionários que trabalham diretamente com a pessoa submetida ao *coaching*. O resultado da pesquisa poderá apontar, na perspectiva dos funcionários, se houve melhora significativa no alcance dos resultados da equipe e, principalmente, na forma como o líder se relaciona com a mesma.

Avaliação 360: é o processo de avaliação de desempenho que busca incorporar todos aqueles que interagem com o colaborador avaliado. Logo, se pensarmos na avaliação de um gerente da empresa, ele seria avaliado pelos funcionários de sua equipe, pelo sócio diretor e por seus pares.

Atividade 2

O *coaching* é uma técnica que pressupõe o desenvolvimento das dimensões de autoconhecimento e de autoconsciência daquele que o recebe. A página <http://www.raiacoaching.com.br/depoimentos/> traz

vários depoimentos de pessoas que vivenciaram o *coaching*. O depoimento de Thatiana, psicóloga e coordenadora de projetos, nos chamou a atenção. Ela disse:

Após o processo de *coaching*, aprendi a definir as minhas prioridades e organizar/planejar o meu tempo para dar conta de todas elas. Isso fez com que eu me sentisse mais inteira em cada situação, aprendendo a dizer não para tudo o que vai além do meu limite e desorganiza a minha vida. Aprendi também que tudo o que eu quero na minha vida está em minhas mãos, depende de mim e das ações que eu realizar! Tenho mais clareza sobre o que eu quero e sei que depende de mim alcançar os meus objetivos. Sobre o trabalho da *coach*, tenho a declarar que ela é uma profissional incrível. Me senti totalmente acolhida e amparada, podendo falar das minhas dificuldades e fraquezas, mas cada vez mais sentindo a minha luz brilhar. Foi muito interessante viver esse processo com foco e resultados claros, amei a devolutiva no último dia e quero levar isso para a minha vida, transformar tudo o que não for bom ou não tiver sentido. Senti, durante todo o tempo, respeito e verdade, o trabalho foi muito claro e muito organizado. Sinto-me feliz por ter tido essa oportunidade neste momento e compartilho com todas as pessoas as coisas valiosas que aprendi.

Parece que o trabalho de *coaching* ajudou Thatiana a enxergar aspectos do seu comportamento que ela não percebia. Ao enfrentar os fatores que limitavam a sua ação profissional, é bastante possível que ela tenha melhorado de forma significativa o seu desempenho.

Mario Divo Motter Junior, em sua dissertação de mestrado “A dimensão do sucesso em *coaching*: uma análise do contexto brasileiro”, defendida em 2012 pela Fundação Getúlio Vargas, afirma que o *coaching* para executivos apresenta os seguintes benefícios (do mais para o menos representativo):

- ♦ Compreensão mais clara do próprio estilo.
- ♦ Melhor comunicação e engajamento.
- ♦ Saber lidar com o estresse.
- ♦ Compreensão mais clara do próprio desempenho profissional.
- ♦ Compreensão mais clara das questões organizacionais e como superá-las.
- ♦ Mais competência para *feedback*.
- ♦ Melhores relações profissionais com superiores.
- ♦ Melhores relações profissionais com subordinados.
- ♦ Melhoria em habilidades na tomada de decisão.
- ♦ Melhoria em assertividade, liderança e autoconfiança.

- ♦ Melhoria nas relações profissionais com os pares.
- ♦ Motivação para o papel organizacional.
- ♦ Mais clara visão dos planos de carreira e ações correlatas.
- ♦ Melhoria no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
- ♦ Perspectiva estratégica mais nítida.
- ♦ Mais agilidade para passar da teoria à ação.
- ♦ Mais habilidades como agente de mudança.
- ♦ Melhoria na medida de desempenho.
- ♦ Mais habilidades em delegação.
- ♦ Melhoria no rendimento no trabalho.

No depoimento de Thatiana, podemos perceber a existência de vários dos benefícios listados por Mario Divo Motter Junior. Por exemplo: a compreensão mais clara do próprio estilo (“Isso fez com que eu me sentisse mais inteira em cada situação”, “Tenho mais clareza sobre o que eu quero...”); saber lidar com o estresse (“aprendendo a dizer não para tudo o que vai além do meu limite e desorganiza a minha vida”); compreensão mais clara do próprio desempenho profissional (“tudo o que eu quero na minha vida está em minhas mãos...”); melhoria em habilidades na tomada de decisão (“transformar tudo o que não for bom ou não tiver sentido”). Se examinarmos o depoimento com atenção, descobriremos mais exemplos associados a mais benefícios decorrentes do *coaching*.

Visite a página <http://www.raia coaching.com.br>, leia mais depoimentos e escolha outro – que não seja o da Thatiana – que tenha chamado a sua atenção. Verifique se os benefícios listados anteriormente foram observados.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► **MENTORING**

A definição conceitual de mentor transporta-nos para a mitologia grega, especificamente envolvendo a guerra de Troia, quando o rei Ulisses, partindo para lutar na guerra, deixa sua família e confia seu filho,

Telêmaco, aos cuidados de Mentor, mestre e conselheiro. Mentor investiu seu tempo, energia e conhecimento para prestar suporte a Telêmaco, sendo-lhe professor e conselheiro, transmitindo-lhe segurança na ausência do pai. Na atualidade, o termo “mentor” refere-se àquele que, de forma geral, é um indivíduo experiente, dotado de conhecimento e que, comprometido com a carreira profissional e social de seus mentorados, facilita o aprendizado, o crescimento e o desenvolvimento de habilidades.

Assim, se você pensar nas relações que fizeram diferença em sua vida, que lhe inspiraram coragem para realizar, que nortearam o seu desenvolvimento profissional ou até mesmo mudaram a direção de sua existência, pode pensar no *mentoring*, ou melhor, nos mentores que fazem ou fizeram parte de sua trajetória.

Portanto, em um cenário ideal, o *mentoring* pode ser caracterizado como a relação que altera a nossa vida e inspira o crescimento mútuo, a aprendizagem e o desenvolvimento. Os efeitos podem ser notáveis, profundos e duradouros, capazes de transformar indivíduos, grupos e organizações.

Um exemplo de empresa que adota esse tipo de iniciativa é a Endeavor. Com a missão de difundir a cultura empreendedora em países em desenvolvimento, a empresa desenvolve ferramentas que visam apoiar a gestão de empreendedores a fim de alcançarem alto desempenho em seus negócios. Para a Endeavor, o *mentoring* é uma ferramenta importante que tem como principal objetivo o compartilhamento de experiências e o consequente desenvolvimento dos empreendedores. Segundo a empresa,⁶ seus mentores são responsáveis por “transmitir experiência, melhores práticas e insights para os empreendedores por meio de mentorias, conteúdos, palestras e cursos oferecidos pela Endeavor”.

E de que maneira o *mentoring* pode se tornar uma ação de desenvolvimento nas organizações? É o que veremos a seguir.

Mentoring nas organizações

As relações organizacionais da década de 1980, caracterizadas por delimitada relação hierárquica, apresentavam a mobilidade vertical como única possibilidade de crescimento na carreira. As profundas mudanças que conhecemos nos últimos anos modificaram as relações de trabalho e a gestão da carreira. Para o empreendedor, a crescente pressão para responder

às condições de um mercado altamente competitivo culminou em alterações no vínculo estabelecido com os seus funcionários.

A visão tradicional do *mentoring* pressupõe uma relação entre pessoa mais experiente (mentor) e outra mais jovem e menos experiente (mentorado) com o propósito de ajudar no desenvolvimento da carreira do mentorado. Em uma perspectiva mais atual, o *mentoring* é a construção de uma rede de relacionamento que encurta o ciclo de aprendizagem e apoia o desenvolvimento profissional e pessoal. Pode ser definido como um relacionamento profissional que, por meio da troca de experiências e o compartilhamento de melhores práticas, gera oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional para ambas as partes, mentor e mentorado.

Enquanto o crescimento e o desenvolvimento podem ocorrer em diversos tipos de trabalho e em relações pessoais próximas, o *mentoring* é uma relação única cujo principal foco está no desenvolvimento da carreira.

Mudanças tecnológicas e estruturais, como a redução dos níveis hierárquicos e o aumento da flexibilidade nas relações laborais, têm impacto direto na organização do trabalho e na forma como os indivíduos buscam aprimorar-se. Passa a ser condição para o crescimento profissional a criação e a manutenção de uma rede de relacionamentos que apoie o desenvolvimento e encurte o ciclo de aprendizagem.



É dessa maneira que o *mentoring* apresenta-se como alternativa para acelerar o aprendizado, passando do formato tradicional, em que os mentores são pessoas mais experientes e seniores, para outros formatos que incluam a participação de diferentes níveis hierárquicos, mentores de fora da organização e a realização do processo de *mentoring* em qualquer estágio da carreira.

Mentoring e empreendedorismo

Se você realizar uma busca na internet por meio do Google com os termos “*mentoring* para empreendedores”, será possível encontrar alguns projetos com esse objetivo. Como já mencionamos, a Endeavor, empresa que identifica e viabiliza a continuidade dos negócios de empreendedores de alto potencial de crescimento, possui como um de seus pilares um programa em que empresários experientes auxiliam no amadurecimento de negócios de empresários em fase inicial. Em um artigo divulgado no site da empresa, Sandra Betti descreve o motivo pelo qual é importante ter mentores:

Pode ajudá-lo a analisar implicações, consequências ou relações de causa e efeito, nas situações mais críticas.

Pode desafiá-lo, enquanto compartilha, dá exemplos, guia, aconselha, dá suporte e auxilia no *networking*.

Pode identificar e discutir questões éticas.

Pode fazer com que você se sinta especial e que isto impacte positivamente na sua autoestima e na sua autoconfiança.

Pode discutir formas de fazer melhor *as coisas certas*.

Como empreendedores, é um diferencial contar com a experiência de pessoas que possam nos inspirar, que possamos ter como referência e que possam nos auxiliar com questões que vão surgir ao longo da empreitada. Inicialmente, é fundamental que esse auxílio não tenha custos. Portanto, identifique em sua rede de relacionamentos quem tem experiência ou contatos que possam ser úteis para você, auxiliando-o nas tomadas de decisão. Assim, você poderá identificar quais as principais áreas do negócio em que precisará de maior auxílio.

Depoimento de um empreendedor que já teve o auxílio de mentores

Lendo no recente estudo “5 conselhos valiosos para se tornar um empreendedor de alto impacto” da Endeavor, chamaram a minha atenção os resultados da pesquisa.

Os empreendedores indicaram que “atrair investidores de risco” e “procurar conselhos externos de mentores” estão entre os fatores que

aumentam significativamente o seu potencial de sucesso, tendo sido utilizados pela maior parte destes empreendedores.

Isso me fez recordar de três experiências que foram muito importantes para mim.

A primeira ocorreu quando estava fundando minha segunda empresa. Apesar de já ter alguma experiência adquirida, iria atuar com uma linha de negócio totalmente nova para mim e muito mais complexa; era um grande desafio que estava disposto a enfrentar, mas tive a sorte de o presidente de um fornecedor ter sido um grande mentor para mim, orientando sobre como atuar naquele setor e compartilhando sua experiência e conhecimento. É claro que ele também ganhava com isto, pois conforme eu crescia adicionava negócios para ele e para mim, nada era mais justo do que ele ser recompensado pelo apoio que dava, mesmo o custo de seus produtos serem muitas vezes maiores do que de outros, mais do que compensava pelo apoio que recebi.

A segunda experiência veio em um momento bem posterior, quando minha empresa já estava bem mais madura e comecei a ser procurado por fundos de investimento. Naquela época, eu não tinha nenhum conhecimento sobre negociação com investidores e, por orientação de um grande amigo, procurei e contratei um *advisor* para me orientar e apoiar na negociação, que foi fundamental para o sucesso da mesma.

Por fim, após receber o investimento, os gestores do fundo passaram a ser meus conselheiros formais, agregando além de todo seu *know-how*, a chamada “visão fora da caixa”, como, por exemplo, para perceber os desafios que o mercado impunha e que no dia a dia passavam despercebidos.

Enfim, depois de todas estas experiências positivas, pela importância que percebi dos mentores/conselheiros/*advisors* e investidores foi que eu acabei me tornando um. E como você deve encontrar o melhor mentor ou conselheiro para você? Seguem algumas dicas que utilizei para escolher os meus.

Como encontrar? O encontro pode ocorrer meio que pelo acaso, como na minha primeira experiência, mas você pode procurar na sua rede de contatos ou usar ferramentas como o LinkedIn. Encontrados os potenciais conselheiros, você deve observar as seguintes características:

- 1. Empatia:** É muito simples, você deve ter boa afinidade com o mesmo, caso contrário a relação não durará muito tempo.
- 2. Experiência:** O conselheiro deve ter carreira sólida e com resultados comprovados, bem como experiência em atuar como mentor porque, mesmo sendo muito bom na sua área, se ele não tiver prática na atividade poderá ter pouco valor efetivo.
- 3. Relacionamento:** Um dos grandes valores agregados do conselheiro é sua rede de contatos; assim, avalie o quanto ele é conectado.
- 4. Disponibilidade:** Certifique-se de que o conselheiro tem o tempo necessário para dedicar e combine previamente isto.”²

Esse processo de ter um mentor externo à organização refere-se à modalidade de *mentoring* externo e requer alto nível de autonomia do mentorado para que ele escolha mentores que estejam alinhados com o seu plano de desenvolvimento profissional. Esse é o motivo pelo qual um programa de *mentoring* interno é mais indicado. Assim, os mentores são os próprios funcionários da empresa. E quais são os benefícios nesse caso? Como é possível implementar o processo? É o que você verá a seguir.

***Mentoring* como ação de desenvolvimento**

O programa de *mentoring* é uma excelente oportunidade para atender às necessidades de desenvolvimento de seus funcionários de maneira mais participativa, disseminando conhecimento e compartilhamento das melhores práticas.

A ação de *mentoring* aponta para resultados positivos para a organização e para os indivíduos, como satisfação na carreira, maior engajamento e aumento da expectativa de crescimento na empresa. Tais fatores contribuem diretamente para a atração e a retenção de profissionais-chave para o negócio. Alguns estudos, por exemplo, consideraram que novos colaboradores que iniciam o envolvimento na organização através de programas de *mentoring* têm duas vezes maior probabilidade de se engajarem em seus respectivos trabalhos.



Figura 7.7 Benefícios para mentor e mentorado.

No programa de *mentoring* interno, o processo envolve os mentores, funcionários da organização que, de acordo com os critérios previamente definidos, orientarão seus mentorados. Essa é a modalidade de *mentoring* mais comum, na qual existe um grupo de profissionais que atuarão como mentores de um grupo de indivíduos que são alvo do programa. Dessa forma, o programa pode ser formal ou informal.

Caso sua implementação seja formal, a estrutura deve envolver: definição das diretrizes do programa e compartilhamento das mesmas com os envolvidos; alinhamento de objetivos, papéis e responsabilidades entre os envolvidos; preparação ou sensibilização de mentores e mentorados; estrutura para apoiar e acompanhar todo o processo de realização do programa.

No caso do *mentoring* informal, a eficácia dessa ação de desenvolvimento dependerá da cultura da empresa e do nível de prontidão e engajamento dos envolvidos. Nesse caso, a empresa, como patrocinadora dessa ideia, pode fornecer algumas ferramentas e recursos, assim como incentivar que as pessoas façam do *mentoring* uma prática. Esse formato pressupõe que os objetivos e resultados dependem somente da dupla formada.

É desejável que se tenha algum registro e acompanhamento dessa modalidade informal. O histórico desse tipo de iniciativa pode ser estratégico para a empresa, por exemplo, na implementação futura de programas formais de *mentoring* é possível identificar boas práticas e potenciais “patrocinadores” do programa.

A seguir, você poderá conhecer as possíveis aplicações do *mentoring* e definir aquela que possivelmente pode ser a mais adequada para a sua empresa.

♦ **Mentoring técnico:** é bastante recomendado para empresas que possuem algum tipo de tecnologia muito específica ou que necessitem de algum tipo de transferência de conhecimento pontual para uma pessoa, ou até mesmo para um grupo. Essa ação potencializa o aprendizado e acelera a prontidão para o exercício da função. O *mentoring* técnico pode também ser utilizado para a preparação de sucessores de posições técnicas-chave. Outra aplicação possível é a situação na qual os empregados são movidos para áreas de atuação bastante diferentes da sua área de atuação original. Por exemplo, você pode ter como estratégia a movimentação de um funcionário da área técnica que tenha potencial para assumir uma posição da área comercial. Nesse caso, pode ser importante um processo de *mentoring* com um profissional com experiência e conhecimento dessa área de atuação.

♦ **Mentoring de desenvolvimento:** contempla as diversas necessidades de desenvolvimento

organizacional, tanto situações para apoiar a estratégia da organização, como novos projetos, quanto para apoiar a gestão de carreira e os programas de sucessão. Dentro dessa modalidade de *mentoring*, as aplicações mais conhecidas podem ser:

• **Mentoring para novos empregados:**

contribui para a integração de novos empregados à organização. Recém-chegados à organização (mentorados) são designados para pessoas mais experientes (mentores), a fim de obter informações, conhecer bons exemplos e se adaptarem mais rapidamente à cultura e aos processos. Algumas pesquisas apontam que os novos empregados que têm um mentor são duas vezes mais propensos a permanecer na empresa do que aqueles que não participam de um programa como esse. É fácil perceber que o vínculo estabelecido traz consequências positivas, como adaptação e referência em um espaço que é totalmente novo para o recém-contratado.

• **Potenciais sucessores:** utilizado para desenvolver pessoas com potencial para assumir posições específicas ou de liderança. Aqui, o mentorado é acompanhado por um líder sênior ou pessoa de referência na futura área de atuação.

• **Negócios:** esse tipo de *mentoring* pode ser de grande relevância para você quando o seu negócio começar a se expandir porque você pode ser um

mentor atuando como facilitador no processo de apresentar os novos empregados ao mercado/carteira de clientes, possibilitando que se integrem ao processo de vendas e atinjam resultados mais rapidamente. O mentor, nesse caso, tem sua rotina de vendas compartilhada por determinado período de tempo, diminuindo o seu volume de trabalho e liberando-o para outras oportunidades de atuação.

• **Entre pares:** uma última modalidade, que pode ser facilmente implementada, é o *mentoring* entre pares. Esse tipo de *mentoring* pode ocorrer entre pessoas que compartilham de interesses comuns e identificam oportunidades de aprendizagem em função da complementariedade de perfil, conhecimentos e experiências. A proposta do *mentoring* entre pares é democratizar o processo, gerando oportunidades de desenvolvimento dos pares de forma simultânea e ampliando a rede de relacionamento.

No meu caso, a experiência de realizar *mentoring* foi incrível. Eu e meu colega de trabalho, que senta ao meu lado, percebemos que formávamos uma dupla e tanto! Ele é um ótimo negociador, tem grande facilidade de influenciar qualquer pessoa... e eu percebi que podia aprender muito com ele! Quando fiz a proposta de nos reunirmos algumas vezes para falarmos sobre este assunto, ele logo topou e disse que queria poder analisar relatórios como eu. Foi aí que nossa parceria se desenvolveu. Nas nossas reuniões, eu levava as situações de negociação e ele me ajudava a melhorar meu discurso. Ele, por outro lado, falava sobre as dificuldades dele em analisar os

relatórios. Assim, aprimoramos nossas habilidades e até hoje sei a quem recorrer quando preciso negociar alguma coisa mais complexa.

► **DIFERENCIANDO *COACHING* E *MENTORING***

A essa altura, você já entendeu o que é *coaching* e o que é *mentoring*, certo? Você também deve ter percebido que em determinados momentos o gestor precisa desenvolver seus funcionários com uma abordagem *coaching* e em outras situações o gestor pode funcionar como um mentor. Complicou? Então, vamos entender qual a diferença entre o *coaching* e o *mentoring*.

O *coaching*, externo ou interno (através do líder *coach*), concentra-se na ampliação do raciocínio do *coachee* de forma a fazê-lo acessar diferentes perspectivas, avaliar opções, auxiliando-o no processo de tomada de decisões.

O *mentoring*, normalmente, está relacionado com a carreira, funcionando a partir do compartilhamento da experiência do mentor com o seu mentorado.

Atividade 3

Vera, a gestora do diálogo do início deste capítulo, parecia estar se saindo muito bem como gerente, sua posição há cerca de três anos. Gostava da área em que atuava, e sua equipe estava muito satisfeita

com a forma como conduzia os problemas e apoiava as pessoas quando precisavam. Vera ficou muito feliz ao receber *feedback* de um funcionário. O fato de contribuir com o crescimento profissional das pessoas era o impulso que a fazia continuar. Pessoalmente, Vera se sentia muito cansada, as metas de vendas eram cada vez mais árduas, e ela se deu conta de como o trabalho de um líder era solitário. Alguns assuntos eram sigilosos, e ela realmente não podia compartilhar com ninguém de sua equipe. Além disso, desenvolver as habilidades de sua equipe requeria muito esforço e dedicação. Em sua empresa, havia um diretor admirado por todos, o Marcos. Era nele que Vera se espelhava e projetava sua trajetória de carreira.

Nesse cenário, que tipo de ação você recomendaria a Vera? Justifique a sua resposta refletindo sobre as duas ações de desenvolvimento que você aprendeu, o *coaching* e o *mentoring*.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

O Quadro 7.3 mostra as principais diferenças entre as duas ações de desenvolvimento.

Quadro 7.3 Diferenças entre *coaching* e *mentoring*

<i>COACHING</i>	<i>MENTORING</i>
Orientação para a tarefa	Orientação para o relacionamento/carreira
Curto prazo	Médio e longo prazo
Foco no desempenho atual	Desenvolvimento futuro
Ênfase no desenvolvimento do <i>coachee</i> a partir do autoconhecimento e adoção de novos padrões de comportamento	Ênfase na aprendizagem a partir da troca de experiências entre mentor e mentorado
<i>Coaching</i> externo é um processo com início, meio e fim. <i>Coaching</i> interno (líder coach) é um processo contínuo	Mentor e mentorado podem ter conversas e encontros sem periodicidade definida
<i>Coach</i> faz boas perguntas e não fornece as respostas	Mentor faz boas perguntas e compartilha experiências
Maior foco profissional	Foco pessoal e profissional

▶ **COACHING E MENTORING PARA EMPREENDEDORES: NECESSIDADES INDIVIDUAIS E DESEMPENHO**

A maneira como as empresas planejam a gestão de pessoas em todo o mundo tem passado por grandes transformações, principalmente como resposta a profundas e permanentes alterações na configuração do trabalho e na relação que as pessoas estabelecem com as organizações nas quais atuam.

Em um estudo realizado pela Endeavor,⁸ 76% dos brasileiros afirmam ter a intenção de abrir o próprio negócio. O fato é que o avanço do empreendedorismo no mundo significa, entre outros fatores, uma mudança importante na relação das pessoas com o trabalho e, conseqüentemente com sua carreira. Sendo empreendedor ou funcionário, a nova configuração do trabalho convida as pessoas a experimentarem competências até então nunca testadas. Pamela McLean⁹ é empreendedora e *coach* especializada em *coaching* para empreendedores. Veja o que diz sobre alguns desafios da gestão de um empreendedor:

[...] é comum que o empreendedor comece sozinho, é apenas no momento pré-ativo que eles evoluem da orientação individual para a necessidade de aprender como priorizar o seu tempo e seus objetivos. Parece simples, mas para o líder jovem e inteligente isso leva tempo para praticar e aperfeiçoar. E depois evoluímos para a gestão de outras pessoas, o que para qualquer líder, e certamente para o empreendedor, é uma mudança enorme em nosso próprio desenvolvimento, já que requer que eles aprendam a comunicar-se bem, a inspirar suas equipes e, no próximo estágio, a delegar para suas equipes e exigir resultados.

Ao contrário do que era percebido no passado, o profissional em qualquer área de atuação deve ser o protagonista de sua carreira, o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Além disso, a organização do trabalho, cada vez mais flexível, cede lugar à descentralização da tomada de decisões em empresas de todos os portes. Em relação aos líderes, esse contexto impacta na transição de um modelo “*comando-*

controle” para o de “integrador-facilitador” em meio a cenários pouco estruturados, globalizados, imprevisíveis e altamente competitivos.

Comando-controle: é o líder que adota uma liderança autocrática através da qual fornece as diretrizes sem a participação dos liderados, controla a realização das tarefas e atingimento dos resultados.

Estilo integrador-facilitador: É o líder que adota uma liderança participativa envolvendo os liderados de forma a integrar esforços, facilitando o aprendizado, a realização das tarefas e o atingimento de resultados.

Rapidamente, você pode imaginar que, se para grandes empresas essas transformações têm impacto significativo, para o empreendedor essa constatação também é verdadeira. No Capítulo 6, você estudou como elaborar um plano de treinamento e também aprendeu que, além dos treinamentos coletivos convencionais, o desenvolvimento individual e contínuo de cada membro de uma equipe é um diferencial competitivo. É nesse contexto que o *coaching* e o *mentoring* surgem como diferenciadas maneiras de desenvolvimento pessoal e profissional.

► RESUMO

Neste capítulo você aprendeu sobre duas ferramentas atuais com foco no desenvolvimento humano: *coaching* e *mentoring*. Vimos que o *coaching* é uma parceria entre duas pessoas, o *coach* e o *coachee*, que tem como principal objetivo desenvolver reflexões para a maximização do potencial pessoal e profissional. Vimos que o *coaching* pode ser externo, com a contratação de um *coach* profissional, ou interno, através da figura do gestor que assume o papel de líder *coach*. Em seguida, vimos os diferentes tipos de *coaching* externo, o individual, em grupos ou equipes. Identificamos que as principais motivações para essa ação de

desenvolvimento são: desenvolvimento de habilidades ou competências, melhor preparo para a participação de projetos importantes, necessidade de se inserir no mercado, insatisfação com a carreira atual, necessidade de se preparar para um cargo de gestão e o desejo de mudar de área. Conhecemos alguns dos resultados positivos desse processo, como o autoconhecimento, a responsabilização sobre as próprias ações e a análise de perspectivas para a tomada de decisão. Pelo conceito de líder *coach*, conhecemos a abordagem e algumas ferramentas necessárias para a implantação desse estilo de liderança.

Apresentamos o *mentoring* como uma ferramenta de desenvolvimento que assume a forma de um relacionamento profissional e que, pela troca de experiências e compartilhamento de melhores práticas, gera oportunidades de aprendizagem e crescimento para o mentor e o mentorado. Vimos que o mentor é alguém experiente, que inspira confiança com o compartilhamento de suas próprias experiências, influenciando nossa vida e carreira, fazendo-nos crescer e aprender. Como empreendedor, vimos que um mentor pode funcionar como uma espécie de orientador com quem você poderá compartilhar suas experiências, planos e visão de negócio.

► COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

Atividade 1

Para analisar essa situação, é importante retomar o fato de que o grupo de seis coordenadores promovidos já realizou o treinamento sobre liderança, adquirindo ferramentas básicas para a gestão de suas equipes. Considerando o modelo 70:20:10 de aprendizagem:

- ♦ O treinamento do qual participaram corresponde a 10% de sua capacidade de aprender sobre o tema, é a aprendizagem formal.
- ♦ As vivências reais e experiências diárias do trabalho correspondem aos 70% do modelo de aprendizagem, é a aprendizagem informal.

Considerando que cada um aprende de um jeito, certamente os novos gestores experimentavam diferentes níveis de dificuldades sobre o tema. Eles se deparavam com uma nova realidade: mesmo lembrando do conteúdo do treinamento, as dificuldades na prática eram outras. O que parecia simples no treinamento, na verdade era algo bem mais complexo. Lidar com pessoas e a pressão pelos resultados era difícil. Esse não era o momento de participar novamente de um treinamento, mas de compartilhar experiências, dificuldades e situações específicas sobre esse novo desafio. A aprendizagem necessária nesse momento era a aprendizagem social. Considerando esse cenário, um programa de *coaching* em grupo seria a ação recomendada pela qual, a partir das reuniões com o *coach* e seus pares, os membros do grupo aprenderiam a lidar com suas reais dificuldades. Nesse processo, cada gestor poderá refletir sobre sua atuação, analisar alternativas e traçar um plano de ação individual para lidar com suas dificuldades e alcançar o resultado desejado, o de realizar uma gestão eficaz.

Atividade 2

Você gostou dos depoimentos? Os relatos chamaram a sua atenção? Há vários benefícios possíveis de serem identificados em cada um deles. Por isso, naturalmente, não há uma única resposta para essa atividade. O que importa é que você comece a relacionar, concretamente, as ações de *coaching* e seus benefícios para o desenvolvimento de pessoas. Esperamos que o exemplo da Thatiana tenha ajudado você a analisar outros depoimentos e, especialmente, a identificar contextos em que o *coaching* pode ser importante para você, em seu ambiente de trabalho.

Atividade 3

A atuação e o desempenho de Vera são satisfatórios. Apesar disso, em decorrência das exigências que o cargo coloca, Vera sente-se cansada e solitária por não ter com quem compartilhar determinadas situações. Nesse cenário, o *mentoring* certamente teria papel relevante em sua carreira, sendo a ação mais indicada. Na posição de gestor há três anos, com muitos desafios a serem superados, o apoio de alguém experiente e de sua confiança poderá proporcionar à Vera maior segurança e crescimento

profissional para lidar com as situações que se façam necessárias. O compartilhamento mútuo de experiências poderá gerar reflexão e novos aprendizados para ambos, mentor e mentorado.

Agora, se você sugeriu um programa de *coaching* como possibilidade, sua resposta não está errada. Nesse caso, o *coaching* teria como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento da gestão de Vera, de modo a apoiá-la na superação dos obstáculos e alcance dos desafios.



▶ NOTAS

1. FLEURY Maria Tereza, FLEURY Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, edição especial, p. 183-196, 2001.
2. Center for Creative Leadership. Disponível em: <http://migre.me/s4LsK> Acesso em novembro de 2015.
3. Jornal Conta Corrente. Globo News. Vídeo sobre coaching. Disponível em: migre.me/s4Lla. Acesso em novembro de 2015.
4. BLANCO, Valéria Bastos. *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. 216 f. Dissertação (mestrado em gestão do conhecimento e tecnologia da informação). Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2006.
5. IFC. *Organizational coaching study*. 2013. Disponível em: <http://migre.me/s4LdA>. Acesso em novembro de 2015.
6. ENDEAVOR. Disponível em: <http://migre.me/s4L45>. Acesso em novembro de 2015.
7. SPINA, Cassio. *Por que e como conseguir mentores para o seu negócio*. 2013. Endeavour Brasil. Disponível em: <http://migre.me/s4L0v>. Acesso em novembro de 2015.
8. MELHADO, João. *Oito mitos e verdades sobre o empreendedorismo no Brasil*. Endeavour, 2014. Disponível em: <http://migre.me/s4LgP>. Acesso em novembro de 2015.
9. ENDEAVOR. A jornada de evolução do empreendedor. Vídeo. Disponível em: <http://migre.me/s4Lil>. Acesso em novembro de 2015.

▶ SUGESTÕES DE LEITURA

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. *Coaching: A global study of successful practices*. 2008. Disponível em: www.amanet.org. Acesso em novembro de 2015.

COUTU, D.; KAUFFMAN, C. What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 2009.

DORVAL, K.; ISAKSEN, S.; NOLLER, R. Leadership for learning: tips for effective mentoring and coaching. Disponível em: <http://migre.me/s4Lv7>.

KETS DE VRIES, M. *Leadership group coaching in action: The zen of creating high performance teams*. Academy of Management Executive, v. 19, n. 1, p. 61-76, 2005.

KRAM, K. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 2008.

KRAUSZ, R. *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel, 2007.

MERRILL, C.; CANDICE, F.; GINA, H. *Creating coaching cultures: What business leaders expect and strategies to get there*. Center for Creative Leadership. Disponível em: www.ccl.org. Acesso em novembro de 2015.

MILARÉ, S.; YOSHIDA, M. *Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças*. Psicologia: Teoria e Prática, v. 9, n. 1, p. 86-99, 2007.

OLIVEIRA, A. *Início da carreira organizacional: um estudo de programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras*. Tese de doutorado em administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

OXFORD DICTIONARY. New York: Oxford University Press, 1997.

REIS, G. Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de *coaching* de executivos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 3, n. 3, p. 34-48, 2013.

SHERPA COACHING. The Executive Coaching Survey, 8th Annual Report, 2013. Disponível em: <http://www.sherpacoaching.com/>. Acesso em novembro de 2015.

CAPÍTULO

8

**HIGIENE,
SEGURANÇA
E MOTIVAÇÃO
NO TRABALHO**



OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1. Identificar a legislação que orienta os requisitos de higiene e segurança no trabalho.**
- 2. Reconhecer as principais teorias sobre motivação.**
- 3. Articular os aspectos legais e técnicos de segurança e motivação com a estratégia da organização.**
- 4. Identificar alguns dos principais elementos da legislação sobre segurança no trabalho, como a Cipa e os equipamentos de proteção individual.**

– Não compreendo o resultado da pesquisa de clima da empresa. É bem desanimador, o pessoal está insatisfeito! Quase todas as médias ficaram abaixo de 50% – comenta o estagiário com o seu supervisor.

– O que você não compreende, Álvaro? – indaga o supervisor.

– A empresa paga um dos melhores salários da região, segue toda a orientação indicada pela literatura, explica como utilizar os equipamentos de segurança e não deixa faltar nada, ou seja, zela pela segurança dos funcionários, mas parece que as pessoas não percebem isso!

– Meu caro, já houve tempo em que a segurança no ambiente de trabalho foi a grande reivindicação, hoje ela é obrigação da empresa e direito do trabalhador. Quando passa a ser assegurada como direito, é normal que as pessoas busquem outros fatores na esfera do trabalho.



– Certo. Na parte da segurança concordo, mas e o salário?

– Concordo que temos um bom salário. No entanto, nossa área de gestão de pessoas ainda está desatualizada, não temos plano de carreira, o que limita as expectativas profissionais dos funcionários. Além disso, ainda temos um modelo de gestão bastante autoritário, no qual os gestores raramente envolvem os funcionários na tomada de decisão. O mais comum é simplesmente mandarem e cobrarem resultados. Esses fatores não contribuem para a satisfação no trabalho.

– Isso é péssimo. Por que não mudam logo para melhorar esses resultados?

– A pesquisa de clima serve para saber como a empresa está em determinado momento. Tenho visto esses resultados não animadores nos últimos três anos, mas aos poucos estamos melhorando. Os salários já foram o ponto principal de queixa. Hoje, apenas têm pontuação baixa, o que não é surpreendente em pesquisas de clima, e as reclamações têm sido

direcionadas para a falta de expectativas de carreira. Por isso, temos de trabalhar no plano de carreira e apresentar para os funcionários tão logo seja possível.

– E por que ainda não fizemos isso?

– Ainda não fizemos porque essa mudança impacta mais do que o simples respeito à legislação e organização técnica dos processos da área. Para isso, precisamos de fato que a empresa tenha um plano estratégico definido e que ele seja cumprido para não gerar expectativas que não serão cumpridas.

– Ah! Então tudo está ligado: estratégia, carreira, satisfação?

– Com certeza, por isso é importante que sigamos organizando a área, mas com melhorias que sejam sustentadas e que se mantenham.

▶ INTRODUÇÃO

Nesse diálogo, são apresentados elementos de higiene, segurança no trabalho e motivação, temas que serão desenvolvidos neste capítulo. Normalmente, quando higiene e segurança no trabalho são analisados, é comum pensar apenas nos aspectos legais que devem ser seguidos. Porém, se considerarmos a importância da motivação dos funcionários para o trabalho, esse cumprimento é visto apenas como uma obrigação que o gestor deve conhecer e seguir à risca, mas reconhecendo que deve desenvolver outras áreas da gestão de pessoas para estimular os trabalhadores. Para isso, é importante que a estratégia de gestão de pessoas esteja ligada com a estratégia maior da organização.

▶ CONCEITOS INICIAIS

A área de higiene e segurança no trabalho responde pela segurança na organização, pela higiene e pela medicina do trabalho para todos os empregados da empresa. Essa área deve atuar tanto na prevenção quanto na correção das possíveis causas de problemas de saúde no ambiente de trabalho. Para isso, deve realizar estudos e ações constantes que envolvam a saúde do trabalhador e os acidentes no trabalho.¹

Os principais objetivos da área de higiene e segurança no trabalho são:

- ♦ Manutenção da saúde.
- ♦ Eliminação das causas de doenças profissionais.
- ♦ Prevenção do agravamento de doenças e lesões.

- ♦ Aumento da produtividade pelo controle do ambiente de trabalho.



Atualmente, a saúde, a segurança e a higiene no trabalho são direitos do trabalhador, mas nem sempre foi assim. O box “Revolução Industrial e Legislação” faz uma breve retomada do histórico do desenvolvimento das leis sobre segurança no trabalho.



Revolução Industrial e legislação

Até o final do século XVII, os trabalhadores não tinham amparo para as consequências dos acidentes e das moléstias profissionais. Morte, invalidez ou doença decorrente da atividade profissional eram considerados problemas do trabalhador, que deveria arcar com suas consequências.

No início do século XIX, iniciou-se a construção do sistema de proteção. Em 1802, foi aprovada na Inglaterra a primeira lei de proteção aos trabalhadores: a Lei de Saúde e Moral dos Aprendizizes. Essa lei estabelecia o limite de 12 horas de trabalho por dia, proibia o trabalho noturno e introduzia os primeiros elementos de higiene no trabalho, ao tornar obrigatória a limpeza das paredes da fábrica duas vezes por ano, definindo que deveria haver ventilação nos espaços de trabalho.

Em 1833, também na Inglaterra, foi promulgada a *Factory Act*, conhecida como Lei da Fábrica, que reforçava a obrigação das empresas de cuidar da saúde do trabalhador e que se tornou a primeira legislação realmente cumprida por parte dos empregadores. Essa lei voltava-se para as empresas têxteis onde era utilizada força hidráulica ou a vapor e tinha como pontos centrais:

- A proibição do trabalho noturno aos menores de 18 anos e a restrição do trabalho destes a 12 horas por dia e 69 horas por semana.
- A cobrança de implementação de escolas nas fábricas para os trabalhadores menores de 13 anos.
- Estabelecimento da idade mínima de nove anos para o trabalho.
- A instituição de que um médico deveria acompanhar e atestar que o desenvolvimento físico da criança correspondia à sua idade cronológica.

Desde então, a proteção à saúde do trabalhador difundiu-se e se ampliou por todos os países.



▶ LEGISLAÇÃO NO BRASIL

No Brasil, a higiene e saúde no trabalho está presente nos artigos 157 e 158 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mostrando a responsabilidade compartilhada da organização e do trabalhador.



I – cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho;

II – instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais;

III – adotar as medidas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente;

IV – facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade competente.

Art. 158 – Cabe aos empregados:

I – observar as normas de segurança e medicina do trabalho, inclusive as instruções de que trata o item II do artigo anterior;

II – colaborar com a empresa na aplicação dos dispositivos deste capítulo. Parágrafo único – Constitui ato faltoso do empregado a recusa injustificada:

- a. à observância das instruções expedidas pelo empregador na forma do item II do artigo anterior;
- b. ao uso dos equipamentos de proteção individual fornecidos pela empresa.

Além do disposto na CLT, há um conjunto de normas específicas do Ministério do Trabalho, chamadas normas reguladoras (NR), que orientam sobre temas específicos de segurança no trabalho, estabelecendo diretrizes a respeito de como a organização deve agir em relação ao assunto. A mais conhecida é a NR-5, que estabelece as diretrizes para composição e atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), que será tratada em seguida.

As demais NR podem ser consultadas em <http://migre.me/s54qW>.



A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes é um órgão que deve ser formado em cada organização, devendo zelar pela prevenção de acidentes do trabalho, pelas condições do ambiente de trabalho e de todos os aspectos que afetam a saúde e a segurança dos trabalhadores. A Cipa é regulamentada pelos artigos 162 a 165 da CLT e pela NR-5.

A Cipa é formada por representantes do empregador e dos empregados, de acordo com o número previsto na legislação citada.

As principais atribuições da Cipa são:



- ♦ Integrar empregadores e empregados na tarefa de prevenir acidentes e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho.
- ♦ Zelar pela preservação da vida e promoção da saúde do trabalhador.
- ♦ Identificar os riscos do processo de trabalho.
- ♦ Elaborar o mapa de risco, com a participação do maior número de trabalhadores.
- ♦ Apontar condições e atos inseguros.
- ♦ Fiscalizar o plano de higiene e segurança no trabalho existente.
- ♦ Realizar, em conjunto com o SESMT, se houver, a semana interna de prevenção do trabalho (Sipat).
- ♦ Divulgar entre os trabalhadores informações relativas à segurança e saúde no trabalho.

A inspeção de segurança é uma das tarefas importantes dos membros da Cipa, e deve buscar descobrir riscos corrigíveis para evitar acidentes,

estimular e preservar o interesse dos empregados quanto à segurança e desenvolver a mentalidade prevencionista.

Ao constituir a Cipa, o empregador deve estar atento a alguns pontos:

- Ela deve ser composta por representantes designados pelo empregador e representantes dos empregados escolhidos por eleição.
- Todo estabelecimento que não se enquadrar no Quadro I da NR-5, deverá designar um responsável para o cumprimento da norma.
- A responsabilidade pela convocação para as eleições de escolha dos representantes é do empregador e deve ser realizada sessenta dias antes do término do mandato anterior.

Equipamentos de proteção individual (EPI)

Equipamento de proteção individual é todo meio ou dispositivo de uso pessoal que tem por objetivo preservar e proteger a integridade física do empregado, durante o exercício do trabalho, contra as consequências resultantes de acidentes do trabalho. São exemplos de EPI:

- Proteção para a cabeça – capacetes, gorros, protetores faciais.
- Proteção para o tronco – aventais, jaquetas.
- Proteção para os pés e pernas – botinas com ponta de aço, botinas de electricista, perneiras.
- Proteção respiratória – máscaras.
- Proteção contra queda com diferença de nível – cinturão de segurança.

Segundo a NR-6, compete ao empregador:

- Adquirir o tipo adequado à atividade do empregado.
- Fornecer ao empregado somente EPI aprovado pelo Ministério do Trabalho.

- ♦ Preparar o trabalhador para o uso correto dos EPIs.
- ♦ Tornar obrigatório o seu uso.
- ♦ Substituí-lo imediatamente quando danificado ou extraviado.
- ♦ Responsabilizar-se pela sua higienização e manutenção periódica.
- ♦ Informar ao Ministério do Trabalho qualquer irregularidade observada no EPI adquirido.



► ACIDENTE DE TRABALHO

O artigo 2 da Lei nº 6.367, de outubro de 1976, estabelece que “acidente do trabalho é aquele que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da

empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que causa a morte ou a perda, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho”.

Há dois tipos principais de acidentes de trabalho:

a. Sem afastamento: tendo sofrido o acidente e confirmado que é de menor gravidade, o trabalhador segue suas atividades na organização. Normalmente, após a análise, algumas empresas optam por não registrar esses acidentes em suas estatísticas.

b. Com afastamento: nesse caso, o trabalhador fica impedido de continuar suas atividades profissionais em decorrência do acidente. Essa limitação pode ser:

- Temporária – até um ano.
- Permanente parcial – quando o trabalhador perde menos de $\frac{3}{4}$ da capacidade laboral.
- Incapacidade total permanente – quando o trabalhador perde mais de $\frac{3}{4}$ de sua capacidade laboral.

Ainda no artigo 2 é destacado:

§ 1º Equiparam-se ao acidente do trabalho, para os fins desta lei:

I – a doença profissional ou do trabalho, assim entendida a inerente ou peculiar a determinado ramo de atividade e constante de relação organizada pelo Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS);

II – o acidente que, ligado ao trabalho, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte, ou a perda, ou redução da capacidade para o trabalho;

III – o acidente sofrido pelo empregado no local e no horário do trabalho, em consequência de:



- a. ato de sabotagem ou de terrorismo praticado por terceiros, inclusive companheiro de trabalho;
- b. ofensa física intencional, inclusive de terceiro, por motivo de disputa relacionada com o trabalho;
- c. ato de imprudência, de negligência ou de imperícia de terceiro inclusive companheiro de trabalho;
- d. ato de pessoa privada do uso da razão;
- e. desabamento, inundação ou incêndio;
- f. outros casos fortuitos ou decorrentes de força maior.

IV – a doença proveniente de contaminação acidental de pessoal de área médica, no exercício de sua atividade;

V – o acidente sofrido pelo empregado ainda que fora do local e horário de trabalho:

- a. na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa;
- b. na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa para lhe evitar prejuízo ou proporcionar proveito;
- c. em viagem a serviço da empresa, seja qual for o meio de locomoção utilizado, inclusive

veículo de propriedade do empregado;
d. no percurso da residência para o trabalho ou deste para aquela.

Como se observa, o foco principal da legislação está no prejuízo físico sofrido pelo trabalhador (lesão, perturbação funcional ou doença). Do ponto de vista da prevenção, essa definição é limitada, pois o acidente é definido em função de suas consequências sobre o homem, ou seja, as lesões, perturbações ou doenças.

Assim, sob a perspectiva da prevenção, considera-se acidente toda ocorrência que interfere no andamento normal do trabalho. Essa visão compreende que os acidentes não são inevitáveis, não surgem por acaso – eles são causados e, portanto, possíveis de prevenção, através de eliminação, a tempo, de suas causas.

► INSPEÇÃO DE SEGURANÇA

A inspeção de segurança é uma vistoria feita nos locais de trabalho, áreas externas e instalações, abordando os aspectos relativos à higiene, segurança do trabalho e prevenção de incêndios.

Plano de higiene e segurança no trabalho

Apesar de ser regido predominantemente pela legislação, é importante que a empresa tenha um plano de higiene e segurança no trabalho por meio do qual, além de colocar em prática todos os elementos legais requeridos, possa demonstrar aspectos de seu posicionamento estratégico.

Um plano de higiene e segurança no trabalho deve envolver todas as áreas e pode incluir:



- ♦ Treinamento de primeiros socorros, simulação de acidentes e incêndio, evacuação da área etc.
- ♦ Informações de segurança gerais e específicas orientando sobre as rotinas de trabalho.
- ♦ Realização de reuniões periódicas para análise dos resultados e proposta de melhorias.
- ♦ Incentivo para que as medidas de segurança sejam seguidas também fora da empresa.
- ♦ Organização de plantões de médicos, enfermeiros e auxiliares.



- ♦ Oferecimento de serviços, como exames admissionais, primeiros socorros, registros médicos, controle de áreas insalubres, exames periódicos, atenção às doenças ocupacionais.
- ♦ Oferecimento de serviços adicionais: palestras de higiene e saúde, convênio com entidades locais, benefícios médicos para aposentados, cobertura financeira por doença ou acidente, comunicações de mudanças de trabalho, de setor ou horário.

Saúde do trabalhador

As questões referentes à saúde do trabalhador também são tratadas pela Constituição brasileira e por legislações específicas, entre elas a que tornou obrigatória, a partir de 1994, a elaboração e a implementação de programas de segurança e de medicina do trabalho: o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), de caráter ambiental, e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Este último foi detalhado pela NR-4 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e visa reduzir os fatores de risco à saúde do trabalhador.

Em sua dissertação de mestrado, Luiz Ernesto Guerreiro² discorre sobre o PCMSO:

Ao regulamentar o Art. 162 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a NR-4 passou a exigir que as organizações mantivessem em seus quadros um médico, com especialização em Medicina do Trabalho, com a responsabilidade de gerir o PCMSO. Esta exigência recaiu sobre as empresas que possuem mais que 1.000 trabalhadores e são classificadas com grau de risco 1 ou 2; como, por exemplo, as empresas petrolíferas. Ter um médico do trabalho em seu quadro de funcionários também é uma exigência a ser cumprida por empresas que possuem entre 501 e 1.000 trabalhadores e são classificadas com grau de risco 3; bem como as que empregam entre 101 e 250 trabalhadores e são classificadas com grau de risco 4. Todas as demais organizações, que não se enquadram nas classificações descritas acima, têm a opção de contratar uma organização especializada na implantação e administração de um Programa

Esses serviços são oferecidos por empresas especializadas e constam da realização obrigatória dos seguintes exames:

- ♦ Exames médicos admissionais.
- ♦ Exames médicos periódicos.
- ♦ Exames médicos de retorno ao trabalho.
- ♦ Exames médicos de mudança de função.
- ♦ Exames médicos demissionais.



Esses exames compreendem avaliação clínica do trabalhador, abrangendo anamnese ocupacional e exames físico e mental, além de exames complementares, realizados de acordo com os termos específicos da norma.

Guerreiro² explica ainda:

A verificação dos exames médicos, que permitem atestar a saúde ocupacional dos funcionários ao longo do tempo, desde a sua admissão até o possível desligamento, é realizada por auditores fiscais do Ministério do Trabalho, que fiscalizam se as empresas estão cumprindo as exigências legais relativas ao PCMSO. O serviço prestado se materializa por meio de um conjunto de processos que ao final resulta na emissão de um atestado de saúde ocupacional (ASO) para cada trabalhador e de um relatório anual discriminando, por setores da empresa, o número e a natureza dos exames médicos, incluindo avaliações clínicas e exames complementares, estatísticas de resultados considerados anormais, assim como o planejamento para os exames que serão realizados no ano seguinte, para as empresas de grau de risco 1 e 2, com até 25 (vinte e cinco) empregados e aquelas de grau de risco 3 e 4, com até 10 (dez) empregados. É esperado que, tomando como base os dados obtidos sobre a saúde dos trabalhadores, a organização contratante conheça o perfil do seu grupo de trabalhadores e implemente programas complementares de promoção da saúde.



Atividade 1

No Brasil, as microempresas e as empresas de pequeno porte (MPE), com empregados formais, são as principais clientes das empresas especializadas em PCMSO. A expansão dos assalariados com carteira assinada, nesse segmento, torna o programa ainda mais relevante como instrumento de gestão da saúde do trabalhador. Dados compilados pela OIT mostram que, em 2010, havia no Brasil 6,12 milhões de estabelecimentos, um crescimento de 45,2% ao longo da década. Houve aumento significativo do emprego formal nas pequenas e microempresas no Brasil, que evoluiu de 8,6 milhões, em 2000, para 14,7 milhões, em 2010. Diante disso, a demanda por serviços PCMSO para as pequenas empresas elevou-se significativamente. Nesse caso, pesquise na internet uma lista de três empresas que ofereçam esse serviço em sua cidade e compare preço e qualidade do que é oferecido.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► MOTIVAÇÃO

O que faz você acordar todos os dias e ir para o seu estágio, trabalho ou faculdade? Será o desafio de realização de uma nova tarefa, a busca pela liderança de um projeto, a aprendizagem continuada, o sonho de ter sua própria empresa ou tudo isso junto e misturado? A motivação para o trabalho é sempre um dos grandes desafios nas organizações. Saber o que é a fonte de estímulo que faz cada indivíduo trabalhar de forma comprometida e engajada é desafiador. Além disso, há muitas crenças que comprometem a compreensão da motivação, como:

- ♦ Acreditar que a motivação é externa, portanto é comum acreditar que fatores externos ao indivíduo podem motivá-lo, como a realização de um treinamento ou o estímulo direto do chefe. Ao contrário do que se pensa, a motivação é intrínseca, ou seja, é interna e pode ser influenciada por agentes externos. A capacidade de motivação está presente em cada um de nós.



- Motivação é resultado de satisfação. A motivação para mudar, seguir em frente ou fazer algo diferente pode ser decorrente da insatisfação com a situação atual e da tentativa de construir o novo. Muitas vezes, a frustração é um terreno fértil que funciona como estímulo para a realização de objetivos.
- Motivação gera sempre comportamentos positivos. Nem sempre a motivação leva ao melhor resultado, pois aquilo que o funcionário busca no momento pode não ser o principal objetivo na perspectiva da organização.

Como se observa, ao redor da compreensão da motivação foram construídas ideias que muitas vezes dificultam ainda mais o entendimento sobre o tema. Aqui, vamos partir da ideia de que a motivação é intrínseca ao indivíduo e que cada pessoa pode ser estimulada por fatores distintos. Dessa forma, as teorias apresentadas a seguir servem para ampliar a compreensão do tema.

Maslow e a teoria das necessidades

Abraham Maslow é um dos precursores na compreensão da motivação. O autor elaborou a teoria da hierarquia das necessidades. Segundo ele, todo ser humano possui uma série de necessidades que podem ser organizadas em níveis, e, para que o sujeito busque o nível superior, os degraus inferiores devem estar suficientemente satisfeitos.



Figura 8.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.

Assim, primeiro viriam as necessidades básicas ligadas ao lado mais instintivo: fome, sede, sono etc. No segundo nível viriam as necessidades de segurança, ligadas à proteção. No terceiro, as sociais, como a interação social e o pertencimento a grupos. No quarto nível estariam as necessidades de estima ligadas ao reconhecimento e à valorização dentro dos grupos de que participa e, por fim, a autorrealização, que seria a satisfação interna do sujeito.

Segundo esse modelo, para chegar ao nível mais alto seria necessário que os níveis inferiores fossem atendidos.

Nas organizações, essa sequência de pilares pode ser interpretada a partir de elementos do trabalho. Assim:

♦ **Necessidades fisiológicas:** ligadas às condições de trabalho: higiene e segurança do ambiente de trabalho, intervalos para descanso, ambiente agradável, número de horas de trabalho aceitável.

- ♦ **Necessidades de segurança:** relacionadas à segurança no emprego, remuneração e benefícios.
- ♦ **Necessidades sociais:** relacionadas com a participação na organização, sentimento de pertencimento a grupos e boa relação com superiores e colegas.
- ♦ **Necessidades de estima:** ligadas ao reconhecimento pelo trabalho realizado por meio de premiações, promoções, *feedback* positivo.
- ♦ **Necessidades de autorrealização:** ligadas ao trabalho criativo e desafiador, participação e ganho de responsabilidades.

As cinco categorias de necessidades foram separadas por Maslow em *necessidades de nível inferior*, correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança, e às *necessidades de nível superior*, relacionadas à vida social, à estima e à autorrealização. As necessidades de nível superior, ainda que tenham interferência do ambiente externo, são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo); as necessidades de nível inferior, em geral, estão relacionadas ao que é externo ao indivíduo, como remuneração, permanência no emprego, entre outras.

Dessa forma, na área de gestão de pessoas, as necessidades básicas seriam atendidas pela área de higiene e segurança no trabalho, as de segurança por um sistema organizado de cargos, salários e benefícios, as sociais pelo estímulo a

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg indica que o estímulo das pessoas está relacionado a dois grupos de fatores:

- ♦ **Higiênicos ou extrínsecos:** dizem respeito ao ambiente e às condições de trabalho. Lembramos que os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. *Os fatores higiênicos também são conhecidos como fatores insatisfacientes* porque, quando a organização apresenta esses fatores de

maneira adequada, eles não geram nenhum tipo de satisfação, apenas evitam que os colaboradores fiquem insatisfeitos. Porém, se esses fatores não estão adequados, como condições de trabalho ruins, por exemplo, eles provocam insatisfação.

♦ **Motivacionais ou intrínsecos:** estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que o trabalhador executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle das pessoas, pois estão relacionados com aquilo que elas fazem, como, por exemplo, a natureza da atividade que desenvolvem. *Os fatores motivacionais também são denominados fatores satisficentes* porque, quando estão adequados, provocam a satisfação das pessoas e, quando estão ruins, evitam que elas fiquem satisfeitas.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, os fatores higiênicos são atendidos por meio da segurança no trabalho e do plano de cargos e salários. No entanto, como se apresentou no diálogo de abertura do capítulo, eles não são suficientes para manter a satisfação na organização. Alguns exemplos de fatores motivacionais nas organizações: desenvolvimento de um plano de carreira, sistema de *feedback* positivo por meio da avaliação de desempenho, aprendizado por meio de treinamento ou outras ações de desenvolvimento, como o *coaching* e o *mentoring*.



FATORES HIGIÊNICOS

FATORES MOTIVACIONAIS



Figura 8.2 Fatores higiênicos e motivacionais no trabalho.

McClelland e as necessidades adquiridas

McClelland desenvolveu também uma teoria que busca compreender a motivação dos indivíduos a partir da satisfação das necessidades. Para o

autor, existem necessidades de três tipos (realização, poder e associação), e todas merecem atenção. Essas necessidades são desenvolvidas a partir da experiência de vida de cada um e das interações com a sociedade:

♦ **Necessidade de realização:** desejo de alcançar objetivos desafiadores, buscar melhorar continuamente. As pessoas buscam aprender tarefas complexas, assumir responsabilidades, correr riscos moderados, ampliar o resultado de seu desempenho. As pessoas fortemente orientadas por esse tipo de realização buscam *feedback* regular para ter o acompanhamento do seu desempenho em direção aos objetivos e esperam que sejam exigidas muitas responsabilidades para que possam desempenhar em nível máximo suas habilidades.



♦ **Necessidade de afiliação:** desejo de estabelecer e manter relações afetivas com outras pessoas, uma forma de ser aceito. Essas pessoas buscam evitar conflito e estabelecer fortes amizades, uma rede de companheirismo e apoio para o seu desenvolvimento; preferem atividades em que exista bastante interação com os outros e valorizam o trabalho em equipe, o apoio e a cooperação. Por essas características, muitas vezes elas têm dificuldade de avaliar os subordinados de forma objetiva, pois temem prejudicá-los.



♦ **Necessidade de poder:** desejo do indivíduo de possuir o controle dos meios de influenciar os outros, influenciar as pessoas para que se comportem de maneira diferente do que fariam naturalmente. Essas pessoas procuram posições de liderança, fazendo com que suas ideias prevaleçam, desenvolvendo atividades competitivas que alcancem posições de prestígio e reputação. Tendem a assumir mais riscos desde que sirvam ao objetivo de impressionar.



Para McClelland, todas as pessoas possuem um pouco dessas necessidades, em graus diferentes; contudo, uma dessas características é predominante. Estudos de Robbins *et al.*³ indicam que os empreendedores estão mais orientados pelas necessidades de realização e, portanto, buscam o alcance de alto desempenho em seus próprios negócios ou em alguma área específica na organização. Indivíduos com orientação para

necessidades de poder demonstraram forte relação com o sucesso na habilidade gerencial.

Teoria do estabelecimento de objetivos

“Quando não se sabe para onde vai, qualquer caminho serve.” A afirmação é parte do diálogo entre Alice e o gato, em *Alice no país das maravilhas*. A menina encontra-se perdida e sem saber para onde ir. Você já deve ter passado por situação semelhante quando o seu professor de graduação, após assistir a apresentações de trabalhos em grupo, diz: “Vocês poderiam ter apresentações ainda melhores.” Diante desse *feedback*, naturalmente você e seu grupo podem se perguntar: O que ele quis dizer com melhores? O que exatamente ele acha que poderia ser melhor em cada grupo? Quais objetivos ele esperava atingir que não foram satisfeitos?

A teoria do estabelecimento de objetivos surge de pesquisas que buscavam identificar maneiras eficazes de definir objetivos e atingir resultados. É surpreendente os impactos para o desempenho que apresentam: a especificação de objetivos, o desafio e o *feedback*. A seguir, explicamos cada um desses fatores:

- ♦ **Especificação de objetivos:** a definição de objetivos específicos e desafiadores produz melhores resultados do que metas genéricas e de fácil atingimento. Ser específico funciona como estímulo interno se um vendedor sabe exatamente qual meta é esperada dele. Provavelmente, ele terá melhores resultados do que o vendedor que recebeu a orientação de vender mais do que normalmente vende.
- ♦ **Desafio (nível de dificuldade):** pesquisas demonstram que as pessoas se sentem mais motivadas por um objetivo difícil e desafiador do que por um objetivo fácil. Obviamente, a meta precisa ser atingível, e a pessoa precisa ter capacidade para executá-la. Assim, se tiver uma tarefa difícil e for capaz de realizá-la, você se

esforçará até desenvolver a estratégia necessária para alcançar o resultado esperado.

♦ **Feedback:** saber como está o seu próprio progresso durante a realização de um trabalho é fundamental para a análise da discrepância entre a expectativa e o realizado. É a partir do *feedback* que o caminho pode ser reavaliado e novas direções podem ser percorridas para atingir o resultado esperado.

Alguns estudos demonstraram que a definição participativa dos objetivos pode significar maior comprometimento do funcionário com as metas que ele mesmo definiu, o que teria como consequência um desempenho superior no alcance das metas estabelecidas em parceria (gestor funcionário). Em outros casos, no entanto, a definição das metas pelo gestor parece apresentar maior relação com o desempenho.

É importante salientar que, embora o funcionário não participe de forma ativa da definição de seus próprios objetivos, ele precisa encarar seu objetivo como uma meta desejável e alcançável. A melhor maneira de alcançar esse objetivo é pela total compreensão do propósito e relevância.

Qual a melhor maneira de elaborar objetivos? Existem diversas formas de elaborar objetivos. Uma delas é a metodologia SMART, que afirma que os objetivos devem ser:

♦ **Specific (específicos):** claros, objetivos e de fácil entendimento.

♦ **Measurable (mensuráveis):** devem ter medidas que permitam a sua quantificação.

♦ **Attainable (alcançáveis):** devem ser alcançáveis, com possibilidade real de realização.

♦ **Realistic (realistas):** apesar de desafiadores devem ser viáveis. Para isso, é necessário considerar fatores como ferramentas necessárias, competências pessoais e recursos financeiros.

♦ **Time bound (temporais):** devem ter prazos inicialmente estabelecidos.

Um exemplo de objetivo está na Figura 8.3.

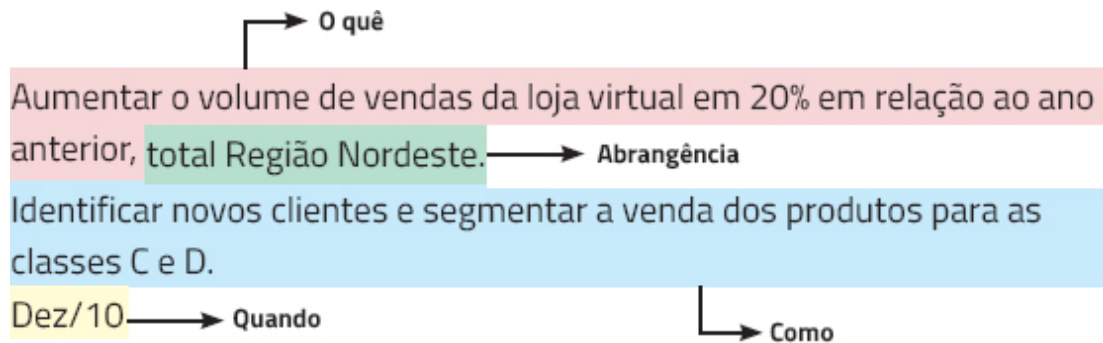


Figura 8.3 Exemplo de objetivo.

Atividade 2

Conhecer profundamente as características da equipe que você lidera é fundamental para um bom gerenciamento. Para isso, é preciso distribuir o trabalho de forma adequada e considerar as necessidades mais fortes de cada um. Imagine que você precise designar uma pessoa de sua equipe para implementar uma atividade que tem duração determinada, é desafiadora e, além disso, exigirá que a pessoa trabalhe com bastante autonomia. Analisando o que propõe McClelland, qual o perfil mais adequado para realizar esse tipo de missão e por qual motivo?

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

► RESUMO

Neste capítulo, foram apresentados os aspectos centrais da higiene e segurança do trabalho, e as principais teorias sobre motivação do trabalhador, destacando a legislação que orienta os requisitos de higiene e segurança no trabalho.

Na primeira parte, teve destaque a área de higiene e segurança no trabalho, que responde pela segurança na organização, pela higiene e pela medicina do trabalho para todos os empregados da empresa, cujo objetivo é a manutenção da saúde, a eliminação das causas das doenças profissionais, a prevenção do agravamento de doenças e lesões e o aumento da produtividade pelo controle do ambiente de trabalho.

Na segunda parte do capítulo, foram articulados os aspectos legais e técnicos de segurança e motivação com a estratégia da organização, porque a própria motivação dos colaboradores constitui um dos maiores desafios das organizações. Foram destacadas as teorias de Maslow e a teoria das necessidades, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria de McClelland indicando as necessidades de realização, associação e poder, e, por último, a teoria do estabelecimento de objetivos, pela qual você aprendeu como estabelecer metas e obter maior engajamento de seus funcionários.

► COMENTÁRIOS DAS ATIVIDADES

Atividade 1

No Rio de Janeiro, a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan) oferece os serviços PCMSO por meio do Sesi-RJ. Verifiquei no site: “Principal diferencial para a prestação deste programa, o Sistema Firjan apresenta rede própria de atendimento, com profissionais treinados e atualizados periodicamente. Em todas as unidades do Sesi-RJ, abrangendo todo o estado do Rio de Janeiro, entre em contato com a Central de Atendimento: 0800-0231-231.” Ou seja, os funcionários podem realizar os exames nessa rede credenciada.

Pesquisei também que esse serviço é oferecido em outros estados pela federação das indústrias local. Antigamente, as federações industriais

reuniam apenas empresas do setor industrial, mas hoje em dia qualquer empresa pode se filiar à federação e obter descontos em serviços. Assim, as pequenas e microempresas associadas à Firjan podem contratar o serviço PCMSO com desconto.

Atividade 2

Pessoas que apresentam elevada necessidade de realização têm como característica serem “acabativas”, ou seja, têm capacidade de realizar com excelência um trabalho e concluí-lo. São pessoas capazes de trabalhar com maior independência e, geralmente, possuem elevado nível de motivação intrínseca. Se a tarefa é desafiadora e deve contar com certa dose de autonomia, essa pessoa precisa ter comportamentos de autorregulação, cobrando o seu próprio desempenho.



▶ NOTAS

[1.](#) MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2008.

[2.](#) GUERREIRO, Luiz Ernesto de Abreu. *Percepção do valor e qualidade do serviço*. 2013. Dissertação de Mestrado em Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense.

[3.](#) ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2008.

▶ LEITURA SUGERIDA

CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1995.

Título: Gestão de Pessoas

Autoras: Sidinei Rocha De Oliveira, Joysi Moraes, Sandra R.H. Mariano, Jeane Lucena

Coleção: Empreendedorismo e Gestão

Edição: 1ª

Normalização: Esther Lück

Equipe de realização

Coordenadora de produção: Natalie Gerhardt

Preparação: Natalie Gerhardt

Revisão: Esther Lück

Capa: Victor Gerhardt

Imagem de capa: Shutterstock - ID da Imagem:69524812; Copyright: Andrey_Popov

Diagramação: Victor Gerhardt e Antonio Hermida

Formato: ePub v.2

Tipologia: Titillium Web

Copyright © 2017, Universidade Federal Fluminense

L935g

LUCENA, Jeane et. al.

Gestão de Pessoas / Jeane Lucena; Sandra R. H. Mariano; Joysi Moraes; Sidinei Rocha de Oliveira. Organização de Sandra Regina Holanda Mariano. Niterói: EDUFF, 2017.

185 p. – (Coleção Empreendedorismo e Gestão, 3)

ISBN 978-85-228-1259-2

1. Gestão de Pessoas. 2. Recursos Humanos. I. Título. II. Série. III. Organização de Sandra R. H. Mariano. IV. Sidinei Rocha de Oliveira. V. Joysi Moraes. VI. Sandra Regina Holanda Mariano. VII. Jeane Lucena.

CDD – 658

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Universidade Federal Fluminense.