

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Engenharia
Curso de Especialização: Produção e Gestão do
Ambiente Construído

JOSÉ EUSTÁQUIO DE FARIA JUNIOR

GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO PESADA:
ASPECTOS METODOLÓGICOS E PRÁTICOS

Belo Horizonte
Janeiro 2019

JOSÉ EUSTÁQUIO DE FARIA JUNIOR

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO PESADA:
ASPECTOS METODOLÓGICOS E PRÁTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização: Produção e Gestão do Ambiente Construído do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Marys Lene Braga Almeida

**Belo Horizonte,
Janeiro 2019**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os colegas, a ArcelorMittal, professores da UFMG, que contribuíram para meu aprendizado e por consequência, para este trabalho.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me dar forças nas horas mais difíceis. A minha família, em especial minha esposa Patricia Falcão de Faria, pela paciência e compreensão, e aos meus três filhos, Lívia, Gabriel e Manuela, pelas constantes faltas. A Construtora Sant' Anna em pessoa do meu chefe e amigo Bruno Santana. Muito obrigado a todos os amigos que sempre ajudaram nas horas difíceis e tornaram alguns momentos inesquecíveis. Aos meus pais, Eustáquio e Silvia, que nunca deixaram de me apoiar.

RESUMO

Hoje em dia o aumento da competição faz com que as empresas de construção pesada cada vez mais se preocupem com o frequente aprimoramento de seus funcionários. Este fato é imposto pelos desafios diante de clientes cada vez mais exigentes, uma situação que demanda novos padrões de qualidade e produtividade como única forma de atuação competitiva. O mundo atual tem exigido economia de tempo e aumento de produtividade e qualidade em todas as áreas produtivas. Para a abrangência disso, um fator crucial é o uso de metodologia de treinamento e a gestão de pessoas, pois aumentam a possibilidade e de forma eficaz e ordenada de treinar a mão de obra da construção pesada. Por outro lado, a mão de obra na construção pesada é formada por pessoas com baixo grau de instrução. Esses trabalhadores não possuem conhecimento suficiente para compreender as etapas de novos processos construtivos. Este trabalho consiste em avaliar o perfil da mão de obra da construção pesada, quanto aos níveis de instrução e motivação.

O sucesso do desenvolvimento de uma construtora depende muito da participação e envolvimento das pessoas que nela trabalham, e para que a qualidade seja alcançada é importante que o sistema de gestão de pessoas seja bem estruturado. Vamos analisar os níveis de satisfação da mão de obra na construção pesada, e os métodos de gestão de pessoas adotado na Construtora Sant' Anna como benchmark. Também é objetivo desse trabalho apontar a forma de treinamento, identificar boas práticas relacionadas à gestão de pessoas a partir da análise de práticas implantadas em obras de construção pesada. Baseado no estudo e na bibliografia sobre o assunto, são apresentadas conclusões e recomendações relacionadas à gestão de pessoas na busca por mais qualidade nas empresas.

Palavras-chave: Treinamento, Gestão de Pessoas, Mão de obra da Construção Pesada, Comprometimento.

ABSTRACT

Nowadays the increase in competition makes heavy construction companies increasingly worry about the frequent improvement of their employees. This fact is imposed by the challenges faced by increasingly demanding customers, a situation that demands new standards of quality and productivity as the only form of competitive action. The world today has required time savings and increased productivity and quality in all production areas. To the extent of this, a crucial factor is the use of training methodology and people management, as they increase the possibility and in an efficient and orderly way of training the heavy construction workforce. On the other hand, the labor force in heavy construction is made up of people with low educational attainment. These workers do not have sufficient knowledge to understand the stages of new constructive processes. This work consists in evaluating the workforce profile of the heavy construction, in terms of levels of instruction and motivation.

The success of the development of a construction company depends very much on the participation and involvement of the people who work there, and for quality to be achieved it is important that the people management system is well structured. We will analyze the levels of satisfaction of the workforce in the heavy construction, and the methods of people management adopted in Construtora Sant 'Anna as benchmark. It is also the objective of this work to identify the form of training, to identify good practices related to people management based on the analysis of practices implemented in heavy construction works. Based on the study and bibliography on the subject, conclusions and recommendations related to the management of people are presented in the search for more quality in the companies.

Keywords: Training, People Management, Heavy Construction Workforce, Commitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Modelo de Tversky.....	19
Figura 2. Modelo Wickens.....	20
Figura 3. Hierarquia das necessidades de Maslow.....	26
Figura 4. Exemplo Obra Construção Pesada.....	28
Figura 5. Tempo de atuação do profissional responsável por responder o questionário na Gestão de Pessoas nas empresas amostradas.....	38
Figura 6. Pessoas subordinadas à gerência do profissional responsável por responder o questionário nas empresas amostradas.....	39
Figura 7. Metodologia de contratação vigente nas empresas amostradas.....	40
Figura 8. Procedimentos para atração e retenção de talentos nas empresas amostradas.....	41
Figura 9. Procedimentos para atração e retenção de talentos nas empresas amostradas.....	42
Figura 10. Ferramentas de capacitação utilizadas nas empresas amostradas.....	43
Figura 11. Principais problemas verificados com a mão de obra nas empresas amostradas.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Percepção e Processamento de Informações.....	21
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ILO	<i>International Labor Organization</i>
IT	Instrução Técnica
NBR	Norma Brasileira Registrada
NR	Norma Regulamentadora
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIB	Produto Interno Bruto
PTS	Projeto Técnico Simplificado
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. OBJETIVO	16
1.2. JUSTIFICATIVA	17
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1. PERCEPÇÃO	18
2.2. JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO	22
2.3. SISTEMA DE GESTÃO	23
2.4. EQUIPES.....	25
2.5. CONSTRUÇÃO PESADA.....	27
2.6. QUALIFICAÇÃO DE MÃO DE OBRA.....	30
3. MATERIAIS E MÉTODOS	33
3.1. OBJETO DE ESTUDO	33
3.2. DETERMINAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	33
3.3. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	35
3.4. COLETA DOS DADOS.....	35
3.5. ANÁLISE DOS DADOS	36
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	38
4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUESTIONÁRIO	38
4.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS CHECK LIST	45
4.3. ELABORAÇÃO DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO DE PESSOAS	
46	
5. CONCLUSÕES	52
REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

A construção pesada avançou no campo tecnológico, inovou na criação de equipamentos e tecnologias de implantação de grandes empreendimentos, racionalizou processos, otimizou performances, mas deixou de lado, quase por completo, de inserir a mão de obra nos seus esforços de desenvolvimento. E as consequências são sentidas, hoje, por toda construtora em atividade no País: elas têm dificuldades em encontrar trabalhadores para preencher seus quadros.

As transformações sociais e organizacionais que ocasionaram essas mudanças foram apontadas em estudos dos teóricos do pós-fordismo, da especialização flexível e da modernidade, que guardam entre si várias concordâncias em relação ao declínio dos pressupostos modernistas. Conforme CLEGG (1998) *"O crescimento das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação e informação, a globalização, a mudança na natureza do trabalho, as economias em estagnação, os problemas ecológicos espalhados pelo mundo todo e os mercados turbulentos são toda parte de um contexto contemporâneo"*.

Diante dos novos desafios, os trabalhadores viram-se diante de novas exigências, de novos desafios, e diante desta necessidade de enfrentá-las, cresceram as iniciativas governamentais em busca da qualificação para empregabilidade. A qualificação para o trabalho vai muito além da educação básica: *"Todos dependerão de conhecimento e de educação além do mínimo. A educação básica será exigida com rigor e possivelmente habilidade em várias junções"*(MOTTA, 2000).

Para enfrentar este problema é necessária a gestão de pessoas, que é uma atividade a ser executada por todos os gestores de uma organização, principalmente de obras, contando com o apoio do seu setor de recursos humanos, com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Apesar da disseminação em tempos recentes dos cursos de gestão de pessoas, tal prática ainda é confundida com uma atividade restrita ao setor de recursos humanos, e em obras observamos ainda a cultura do "mandar embora" quem não atende inicialmente as demandas exigidas. Esta é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão

que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos.

A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros elementos de gestão que existem em qualquer organização. A ligação comum entre todos os subsistemas de gestão é a estratégia. Os resultados obtidos dependem em boa medida do comportamento das pessoas no trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos de uma empresa, as probabilidades de sucesso são maiores. Portanto, é imprescindível para uma empresa realizar a gestão de pessoas, e como no Brasil a indústria mais atrasada é a construção pesada, o primeiro passo, quase que uma revolução, é a realização do treinamento da mão de obra.

1.1. OBJETIVO

1.1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo da presente pesquisa é avaliar, sob a ótica dos gestores de empresas, as principais percepções sobre a mão de obra nas obras de construção pesada, os problemas mais frequentes e comportamento dos empregados em situações adversas. Pretende-se gerar um diagnóstico da gestão da mão de obra a partir da análise de um grupo de empresas, e tomando por base uma empresa específica, a Construtora Sant'Anna, promover sugestões de melhorias de forma abrangente.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar os objetivos, foram propostas as seguintes ações:

- Determinação do método de pesquisa
- Definição da população e amostra
- Coleta de Dados - diagnosticar, a partir de um questionário aplicado junto aos gestores das empresas, a percepção sobre os colaboradores quanto qualidade da mão de obra.

- Análise de Dados - analisar os problemas relativos de mão de obra e propor um modelo de escolha de mão de obra para construção pesada para clientes privados.

1.2. JUSTIFICATIVA

A justificativa do tema se dá devido à necessidade de obter e identificar a percepção de gestores sobre a qualidade da mão de obra em obras de construção pesada, analisando os problemas e propondo melhorias através da gestão de pessoas.

Por abordar um problema atual, baseado nas transformações do mercado de trabalho atual, onde estão sendo exigidos capacitação dos trabalhadores em níveis nunca antes vistos, este assunto é de extrema importância e relevante em nossa sociedade. São estabelecidos padrões inéditos de qualificação, que geram a necessidade de formar trabalhadores hábeis para enfrentar os desafios que essa nova conjuntura impõe. Por outro lado, os empresários se empenham em reformular as diretrizes básicas para a contratação, cada vez mais essencial ao seu negócio.

No setor estudado, não há desemprego ou excesso de mão de obra, mas despreparo, ausência de mão de obra qualificada para ocupação de vagas disponíveis. O despreparo é detectado em habilidades básicas como leitura e escrita, o que impede tanto a especialização do trabalhador e seu aprimoramento.

A qualificação básica da mão de obra é um obstáculo ao desenvolvimento que vai além do âmbito da organização empresarial.

Essa discussão comprova a necessidade de investimentos em adequações que apesar de onerosos, são menores que qualquer dano ou perda de vidas humanas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. PERCEPÇÃO

Para que seja possível abordar o tema, torna-se necessário discutir a definição de percepção. Segundo HOUAISS (2001), a palavra “percepção” é derivada do latim “*perceptio*” e refere-se à ação e ao efeito de perceber ou perceber (recebendo através de um dos sentidos as imagens, impressões ou sensações externas, ou compreendendo e conhecendo algo).

O mesmo autor aborda várias definições que complementam o significado da palavra percepção, sendo elas:

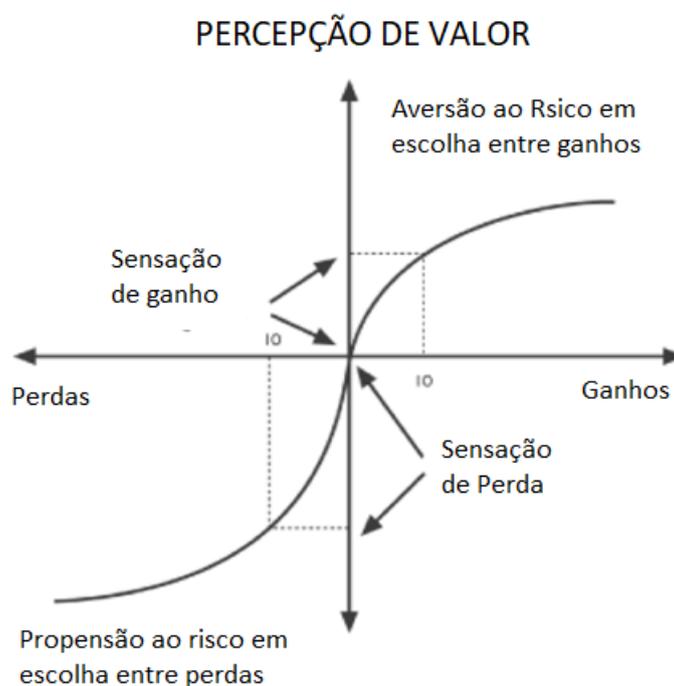
- faculdade de aprender por meio dos sentidos ou da mente,
- consciência,
- sensação ou senso,
- consciência dos elementos do meio ambiente através das sensações físicas e
- impressão ou intuição;

A percepção é o ato de receber, interpretar e compreender através do psíquico, os sinais sensoriais que provêm dos cinco sentidos orgânicos. É por isso que a percepção, embora recorra ao organismo e às questões físicas, está diretamente ligada com o sistema psicológico de cada indivíduo que faz com que o resultado seja completamente diferente em outra pessoa. E, além disso, o indivíduo faz desse estímulo, sinal ou sensação, algo consciente e transformador.

Para que um indivíduo possa realizar o processo de percepção de maneira adequada, a mente recorre a elementos como a memória, sede de grande parte da informação já processada que fará a tarefa comparativamente mais fácil.

TVERSKY e KANHEMAN (1984) demonstraram que a percepção é o primeiro dos princípios humanos de processamento de informação e a partir de seus estudos, propuseram o modelo ilustrado na Figura 1.

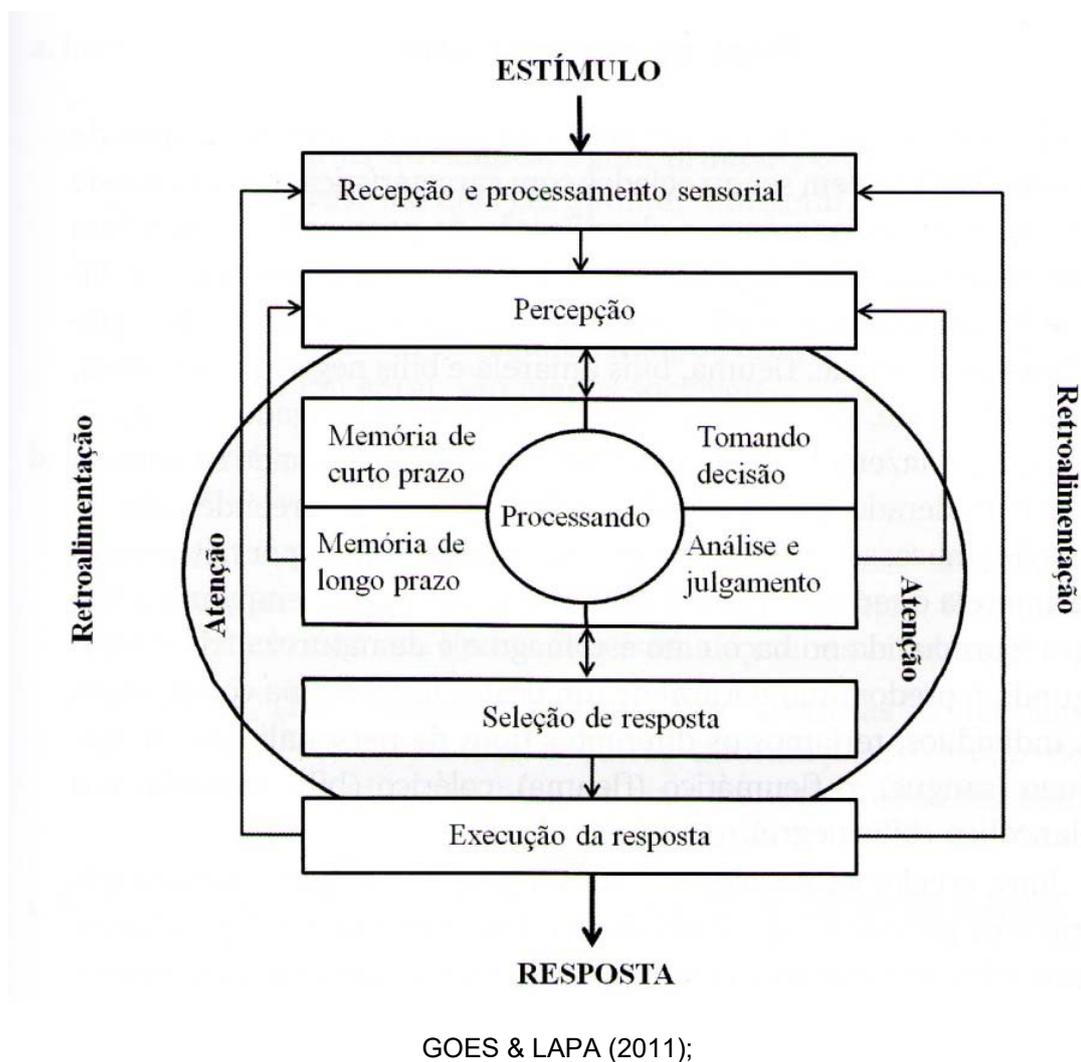
Figura 1. Modelo de TVERSKY



TVERSKY E KANHEMAN (1984)

Ainda sobre o processamento de informação, WICKENS (1992) apresenta em seu modelo a importância da percepção, demonstrando que esta tem grande importância e precede o processamento da informação. A Figura 2 apresenta o modelo que tem o seu nome.

Figura 2. Modelo WICKENS.



Em sua obra, HAMMER (1972), caracterizou níveis de percepção a partir do processamento de informações e os respectivos erros para cada nível. O autor afirma que o processamento de informações, enquanto estímulo percorre 3 níveis de percepção, na seguinte sequência:

- Sistema Sensorial;
- Sistema Nervoso Central e
- Sistema Motor.

A Tabela 1 apresenta a caracterização feita por HAMMER.

Tabela 1. Percepção e processamento de informações

Nível de Percepção	Processamento	Erros
Sistema Sensorial	Percepção humana	- Erros de percepção; - Omissão de fatos;
Sistema Nervoso Central	Regras e experiências acumuladas	- Falha de memória; - Erro de avaliação; - Estereótipos; - Idiossincrasias pessoais;
	Planejamento e decisão	- Fatos eventuais não considerados; - Erro na escolha de alternativas;
Sistema motor	Sistema motor	- Falha da coordenação motora; - Movimentos errados com as mãos;

HAMMER (1972).

HEUER JR (1999) afirma que o processo de percepção de ligações de pessoas ao seu ambiente é fundamental para a compreensão exata da definição de percepção. Estudos demonstraram que pessoas com altos níveis de percepção possuem inteligência acurada. No entanto, pesquisas sobre a percepção humana demonstram que o processo é cercado por muitas armadilhas. Além disso, as circunstâncias em que a análise de inteligência é conduzida são precisamente as circunstâncias em que a percepção mais sensível tende a ser mais difícil.

O mesmo autor ressalta que as pessoas tendem a pensar a percepção como um processo passivo. “Nós vemos, ouvimos, sentimos gostos, cheiros ou sensações de estímulos que incidem sobre nossos sentidos.”

No entanto o mesmo reforça que percepção é comprovadamente um ativo e não um processo passivo. A percepção faz parte da compreensão, bem como da consciência. É um processo de inferência em que as pessoas constroem a sua própria

versão da realidade, com base em informações fornecidas por meio dos cinco sentidos. Como já foi observado, a percepção é fortemente influenciada pelas experiências anteriores, a educação, os valores culturais e as exigências da função, bem como pelos estímulos gravados por seus órgãos receptores.

Segundo FISCHER (2005), a palavra percepção está sendo aplicada em questionários de clima organizacional, com a conotação “de perceber”, para abstrair o modo pelo qual as pessoas percebem os fatores do ambiente de trabalho.

Cabe ressaltar que no decorrer deste trabalho, a palavra “percepção” terá a mesma conotação.

2.2. JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO

NISBETT e ROSS (1980) escreveram:

“Um dos mais antigos paradoxos da filosofia é a aparente contradição entre os maiores triunfos e os mais dramáticos fracassos da mente humana. O mesmo organismo que rotineiramente resolve problemas inferenciais tão sutis e complexos para os mais poderosos computadores, frequentemente comete erros nos mais simples julgamentos de eventos do dia-a-dia. Além do mais, os erros parecem frequentemente ter seguido as violações das mesmas regras inferenciais que fundamentam os mais impressionantes sucessos das pessoas [...]”

Embora os autores se refiram à população em geral, esta importante observação tem potencialmente sérias implicações nas áreas de julgamento e tomada de decisão. O processo decisório é um componente fundamental do comportamento humano, não sendo surpresa que o assunto seja compartilhado por diversas disciplinas, desde matemática e estatística, passando pela economia e ciências políticas, até a sociologia e psicologia. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984).

O foco da pesquisa em julgamento e tomada de decisão está no modo como as pessoas combinam desejos (utilidades, valores pessoais, objetivos, entre outros) e crenças (expectativas, conhecimentos) na escolha de um curso de ação. Assim, o que se denomina tomada de decisão se refere ao processo completo da escolha de um curso de ação; e julgamento refere-se aos componentes do processo de tomada de

decisão que se ocupam da avaliação, estimação e dedução dos eventos que podem ocorrer, e das reações do tomador de decisão quanto aos possíveis resultados destes eventos e aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisão (HASTIE, 2001). Quer dizer, julgamento e tomada de decisão são processos cognitivos pelos quais uma pessoa pode avaliar opções e selecionar a opção mais adequada dentre várias alternativas (STERNBERG, 2000).

O processo tradicional da tomada de decisões é baseado no modelo clássico da escolha racional que segue uma estrutura normativa. A teoria normativa investiga como se efetuam escolhas sob condições ideais e estabelece-se como deveríamos escolher a opção que produza a maior utilidade. De acordo com este modelo, o tomador de decisão racional escolhe uma opção, avaliando as probabilidades de cada possível resultado, julga a utilidade que obterá de cada resultado e escolhe a opção que oferece a combinação ótima (GILOVICH; GRIFFIN, 2002). Entretanto, tradicionalmente, tomam-se decisões sob condições de incerteza e não se dispõe de informações completas.

2.3. SISTEMA DE GESTÃO

As mudanças do meio jamais estiveram em um ritmo tão rápido, as inovações ocorrem em alta celeridade, novas tecnologias são adicionadas em nosso meio a cada piscar de olhos. Cada vez mais tem-se a impressão de que o tempo passa mais célere, e também a percepção de que não há tempo para realizar algumas tarefas. De acordo com CHIAVENATO (2010):

“Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações. ”

Diante disso a mudança torna-se forçosa para toda e qualquer organização que pretenda se manter competitiva ou no mínimo queira resistir num mercado cada vez mais acirrado, onde seu adversário não possui mais endereço fixo, e pode vir de qualquer parte do globo. Neste contexto uma das áreas que mais sofre interferência é

a Gestão de Recursos Humanos, tendo em vista que não trabalha como uma ciência exata. Pessoas que por sua vez são as ocasionadoras de todas essas mudanças, buscando algo novo em cada detalhe, buscando o singular, pessoas que não se acomodam e sim vivem já no futuro.

As pessoas devem ser consideradas como consortes das organizações. Pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as empresas: a inteligência que proporciona deliberações racionais e que imprime significado e rumo aos desígnios globais. Com base nisso, as pessoas são parte integrante do capital intelectual da organização, diante disso as organizações prósperas tratam seus colaboradores como parceiros, que através de seus conhecimentos e inteligências fornecem dados coesos e precisos para a alavancar o negócio da organização (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de recursos humanos não necessita mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, saber adaptar-se a elas, identificar qualidades e potenciais que possam fazer a diferença na tomada de decisão. Em um novo desígnio, as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas notadamente como sujeito ativo, provocador de ideias arrojadas e inovadoras. Mais do que isso, que elas possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativas, sujeitos de visão própria e que de fato possam contribuir com suas ideias, através de sua astúcia, a maior e mais exótica habilidade humana.

Esta gestão tem enorme responsabilidade quanto à habilitação e ao acréscimo de seus colaboradores, buscando atender a demanda da empresa e a realização individual e profissional de seu colaborador. Deixar a fala de lado e desenvolver artifícios para promover, coordenar, planejar e controlar as atividades constituídas quanto a seleção, orientação, avaliação de performance comportamental e funcional, qualificação, capacitação, acompanhamento global na organização, bem como atividades conexas à manutenção da segurança e saúde no trabalho.

Deixar de lado ainda a alocação social e ambiental e desenvolver programas de verdade, que possam integrar cada vez mais seus cooperadores com a sociedade como um todo. As organizações precisam que seus cooperadores estejam por “inteiros” na empresa, somente assim poderão desenvolver com afinco através de suas inteligências, meios para que a empresa possa estar à frente de seus competidores, e

não atrás. O capital humano é sem dúvida o bem mais raro que qualquer organização possa ter, somente ele poderá customizar táticas de acordo com a demanda da empresa, com o intuito de projetá-la a um futuro promissor.

2.4. EQUIPES

O processo de criação de uma equipe de trabalho e coordenação desta em uma obra de construção civil é muito diferenciado dos demais tipos de projeto em geral. O tipo de trabalho realizado pelas diferentes equipes e a importância do bom relacionamento entre as mesmas ultrapassam as barreiras entre os gestores de Recursos Humanos e os demais trabalhadores do setor. Cabe assim, a todos os envolvidos com a obra se desmobilizarem e terem consciência das atitudes tomadas e respeitadas neste ambiente de trabalho.

Principalmente no Brasil a construção civil tem como classe operária pessoas de pouca instrução educacional, o que muitas vezes é causa de conflitos que seriam facilmente evitados se tomadas algumas precauções. A necessidade de um bom relacionamento com subordinados, um senso de autocrítica e democracia por parte dos superiores pode ajudar no bom andamento do projeto como um todo.

Alguns autores como MASLOW (1959) e HERZBERG (2000) designam metodologias para identificação das necessidades apresentadas pelos trabalhadores. A Figura 3 representa estes estudos, e ajudam gerenciadores a identificar e posicionar os momentos certos de intervenção na gestão de pessoas.

Figura 3. Hierarquia das necessidades de MASLOW



MASLOW (1959)

O PMBOK® define alguns grupos de processos de gerenciamento de projetos que são comumente utilizados na construção pesada. São eles:

- Planejamento de Recursos Humanos: identificar, documentar e designar os papéis, responsabilidade e relacionamento de reporte dentro do projeto;
- Contratar ou mobilizar a equipe de projeto: conseguir que os recursos humanos necessários sejam designados e trabalhem no projeto;
- Desenvolver a equipe de projeto: desenvolver competências individuais e de grupo para elevar o desempenho do projeto;
- Gerenciar a equipe do projeto: acompanhamentos individuais e coletivos do desempenho, provendo retorno, solucionando problemas e coordenando mudanças para um melhor desempenho.

2.5. CONSTRUÇÃO PESADA

O segmento da construção pesada é reconhecido mundialmente. Análise econômicas indicam quando e aonde a construção pesada vai bem a economia em geral também se fortalece. Nos Estados Unidos a recuperação da economia após a queda da Bolsa em 1929, a construção pesada teve papel primordial na recuperação econômica e é tido como fundamental a qualquer política de desenvolvimento. Após a Segunda Guerra Mundial, a Europa e o Japão, tendo necessidade de uma reconstrução quase que completa, basearam seus planos de recuperação na construção pesada, que foi fundamental na geração de emprego e no desenvolvimento da sociedade como um todo.

De acordo com a Portaria Ministerial nº 3049 de 17 de março de 1988 do Ministério do Trabalho, e segundo o IBGE, o setor da construção pesada é reconhecido para efeito da Receita Federal e de outros órgãos federais, estaduais e municipais, e ainda classificado em diversas classes na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE/IBGE).

Conforme BARONE (1999), vale destacar que a indústria de construção pesada reúne as empresas brasileiras voltadas para a atividade de construção em um amplo espectro de segmentos, entre os quais se destacam: infraestrutura de transportes, de saneamento, de energia elétrica, petróleo e gás, obras públicas e instalações industriais de grande porte. Trata-se de atividades caracterizadas por uma substantiva intensidade em capital e tecnologia e pela necessidade de se operar em grande escala. A figura 4 representa este sistema de construção. Além disso, o setor é responsável pelo desenvolvimento de um know-how de grande importância estratégica para o país, principalmente quando se espera que o Brasil, finalmente, assumira uma trajetória de crescimento econômico mais acelerado, a qual tem como pressuposto investimentos em infraestrutura.

Figura 4. Exemplo obra construção pesada para implantação de uma barragem



A construção pesada envolve a produção de uma ampla gama de bens e serviços de natureza intermediária, sendo que dessa forma, é preciso entender as particularidades das obras de construção pesada em relação às obras de edifícios, as tecnologias, os equipamentos e os métodos de gestão envolvidos.

A construção civil em geral caracteriza-se por uma série de particularidades, entre as quais a imobilidade do produto, a necessidade de constituir uma unidade produtiva a cada novo produto, o grande número e sobreposição de operações, a mobilização e desmobilização de recursos em curto espaço de tempo, as dificuldades na previsibilidade do processo de construção, a fragmentação do trabalho e o emprego de várias categorias funcionais simultaneamente.

Para que não se confunda construção civil com construção pesada, entende-se que esta última atua como um subsetor da construção civil, porém com ele não se confunde, tendo em vista sua especificidade e características.

Surgida na Europa após a II Guerra Mundial, a preocupação com a produtividade engloba todos os aspectos da edificação, havendo uma concentração na mão de obra, cuja participação é a mais representativa da produtividade total, já que o setor se baseia na sua utilização intensiva.

Em termos de recursos humanos, a Construção Pesada também se caracteriza por ser um ramo industrial que emprega profissionais com as mais diversas formações, basicamente divididos em setor técnico-administrativo (escritórios de apoio às atividades referentes à construção) e setor de construção (a obra propriamente dita), em uma dicotomia característica da divisão social do trabalho capitalista.

O setor técnico-administrativo agrega arquitetos, engenheiros, administradores, projetistas, calculistas, orçamentistas, desenhistas, secretárias, compradores, vendedores, etc., cujo contato com a obra é indireto. No setor de obras, atuando diretamente vinculados ao canteiro de obras, encontram-se engenheiros, supervisor ou mestre, topógrafos, contramestres; operadores de máquinas, motoristas, oficiais, ajudantes, etc.

A existência e o número desses profissionais estão associados, tanto no setor administrativo quanto na própria obra, às suas características, da obra de infraestrutura, à tecnologia empregada, e ao porte da empresa e/ou da obra construída.

A vinculação profissional à empresa construtora é muito variável, havendo uma tendência crescente de subcontratação (terceirização) de serviços, desde projetos até serviços de limpeza, atingindo, em alguns casos, a totalidade das etapas, passando a empresa construtora a ser uma mera gerenciadora das diversas subempreiteiras ou fornecedores. Esse procedimento é adotado basicamente com o objetivo de reduzir encargos trabalhistas chegando quase sempre a ilegalidade do emprego informal e dos serviços por tarefa, além de buscar corretamente uma maior produtividade, em função da especialização oferecida pelas fases da obra, das empresas e das suas equipes de trabalho.

A formação desses profissionais também tem vários graus de exigência, desde aquelas funções que requerem formação universitária (arquitetura, engenharia, geologia, topografia) até aquelas que não necessitam de nenhuma formação prévia e cuja capacitação se dá no próprio ambiente de trabalho (operador de máquinas).

2.6. QUALIFICAÇÃO DE MÃO DE OBRA

O processo de trabalho na indústria da construção civil no Brasil, apesar da modernização e mecanização crescentes, ainda mantém características historicamente peculiares:

- necessidade de esforço físico;
- ambiente de trabalho adverso;
- trabalho insalubre;
- instabilidade no emprego;
- mobilidade física;
- escassa procura e baixa oferta de cursos de formação profissional;
- rotatividade;
- necessidade de pouca habilitação específica;
- baixo prestígio social;
- altos índices de acidentes de trabalho.

Tanto observações empíricas quanto pesquisas acadêmicas, realizadas por MASCARÓ (1982), TRYLINSKI e PRADO (1987), CATTANI (1994) e SILVA (1994), apontam para características homogêneas dos operários da construção civil nos grandes centros urbanos: origem predominantemente do interior (não necessariamente rural), grande mobilidade, baixa escolaridade formal (em geral até a quarta ou quinta série do primeiro grau), jornada de trabalho longa e árdua (quase nove horas diárias, de segunda a sexta feira), pouco tempo destinado ao lazer (trabalhos de final de semana – “bicos”), baixos rendimentos, etc.

De acordo com a Fundação para o Desenvolvimento da Engenharia (SILVA, 1994), os graus de qualificação de operários da construção pesada podem ser classificados em:

a) não-qualificada: para a qual são exigidas apenas aptidões psicomotoras e mentais (carga, descarga, vigilância, limpeza, etc.);

b) semiqualficada: na qual, além dos requisitos anteriores, são exigidas aptidões para automatização que lhes permita operar alguns equipamentos mecânicos, como britadeira, betoneira, etc.;

c) qualificada: deve apresentar, além das capacidades anteriores, conhecimentos tecnológicos específicos, formação profissional, nível de escolaridade de 1º grau, capacidade de leitura de projetos, conhecimento de operações matemáticas e de escalas.

Ainda de acordo com SILVA (1994), as características do processo produtivo da construção civil fazem com que a quantidade de operários das categorias “a” e “b” seja maior, o que reforça o sinal de desqualificação geral do trabalho. Um dos aspectos constantemente citado para reforçar o caráter de desqualificação é a escolaridade. O parâmetro escolaridade é utilizado para medir a qualificação dos operários, sem discutir sua validade e sem nenhuma análise mais profunda que a simples associação da baixa escolaridade formal à desqualificação, postura essa adotada por segmentos da literatura especializada e pela opinião leiga. A escola torna-se a referência que legitima os poderes dentro (e fora) da obra.

Assim, as qualificações que os operários apresentam, tais como: misturar bem uma argamassa, empilhar tijolos de modo a evitar perdas, vibrar bem o concreto para garantir sua homogeneidade, cuidar das ferramentas, etc., raramente são levadas em conta ou valorizadas, pois, além de não estarem associadas ao ensino formal, são tidas como normais, ou seja, qualquer um deve fazer essas tarefas, não sendo isto algo notável. As tarefas são apresentadas como desqualificadas e desqualifica quem as executa.

A maneira informal de aprendizagem a que os operários estão submetidos por um lado tem o mérito de poder resultar no desenvolvimento de estratégias de resolução de problemas que os capacitem a exercer a profissão, ao desenvolverem habilidades cognitivas que recorrem a esquemas característicos do raciocínio formal, (CARRAHER, 1991). No entanto, os conceitos adquiridos correm o risco de não serem formalizados, ou seja, não serem incorporados, tornando os procedimentos de leitura e de conservação limitada (PIAGET, 1992), não constituindo repertório para o enfrentamento de situações futuras em contexto divergente do original. Expresso de outra forma, os conhecimentos adquiridos nessas circunstâncias não são formalizados e podem não ser levados em conta em situações de trabalho análogas, por não terem sido intermediados por instâncias formais de reflexão.

O aprender-fazendo não tem as mesmas qualidades daquele realizado através de simulações e sob a supervisão de um professor. A cultura popular da obra, ao interagir com a cultura dos técnicos, corre o risco de entrar em conflito, pois pode não produzir os resultados esperados, ditados pela ciência (CATTANI, 1994).

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. OBJETO DE ESTUDO

Para elaboração do presente trabalho, foi realizada a pesquisa em livros, internet, relatos de profissionais de 25 (vinte e cinco) gestores que atuam na área da construção pesada e relatórios, para demonstrar os problemas e a situação atual do setor de gestão de pessoas frente aos novos desafios do setor de construção.

3.2. DETERMINAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Segundo GIL (2007), pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. A pesquisa é necessária quando não existem informações suficientes para responder ao problema ou, ainda, quando os dados disponíveis não estejam estrategicamente organizados, de forma a ser possível relacioná-los ao problema.

GODOY (1995) explora duas abordagens distintas que podem ser adotadas na realização de pesquisas organizacionais (ou de administração de empresas) e podem ser aplicáveis às outras áreas do conhecimento. São elas: a pesquisa quantitativa e a qualitativa.

Para o mesmo autor, na pesquisa quantitativa o trabalho científico é conduzido a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas. A preocupação está centrada na medição objetiva e a quantificação de resultados. Há a necessidade da precisão, de evitar distorções na etapa de análise e da interpretação dos dados.

Para BRYMAN (1989), a pesquisa quantitativa é muito mais abrangente e preocupa-se principalmente com a mensurabilidade, causalidade, generalização e replicação do experimento. Requer que o pesquisador possa manipular o objeto de estudo de forma a selecionar variáveis independentes de variáveis dependentes e isolar certas interferências no experimento.

Já a pesquisa qualitativa, de acordo com ROESCH (1999), é mais adequada aos estudos exploratórios e seus métodos de coleta e análise de dados. Permite ao pesquisador o estudo em profundidade e o detalhamento de determinadas questões. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, pois partem de focos amplos e vão se definindo conforme o estudo evolui. Ela também envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos – pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada – procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos participantes do estudo (GODOY, 1995).

De acordo com LAKATOS e MARCONI (2001), a pesquisa exploratória pode considerar tanto a avaliação quantitativa quanto a qualitativa, no sentido de dar suporte à manipulação do objeto e ao incremento de novas variáveis durante o seu desenvolvimento. Segundo o mesmo autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo possibilitar que ao pesquisador melhorar sua compreensão acerca do problema, para permitir a identificação de cursos de ação relevantes e obtenção de dados adicionais que complementem a abordagem de análise.

ROESCH (1999) esclarece que, se o propósito da pesquisa é analisar um tema que foi pouco estudado, deve-se usar o método exploratório. GIL (2002) reitera a relevância das pesquisas exploratórias, tendo em vista sua contribuição para a evolução do tema de pesquisa, visando torná-lo mais explícito e a construir hipóteses.

Dessa forma, a metodologia é etapa fundamental para a pesquisa científica, pois a escolha adequada dos métodos e técnicas a serem empregados é garantia da confiabilidade dos resultados obtidos (MARQUES NETO, 2009).

MORAIS (2006)¹ *apud* MARQUES NETO (2009) afirma que classificar as tipologias e os métodos de pesquisa não é tarefa simples, visto que a seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com a natureza do problema a ser estudado. Além disso, a escolha dependerá de diversos fatores relacionados à pesquisa, quais sejam, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos

¹MORAIS, G. M. D. **Diagnóstico da deposição clandestina de resíduos de construção e demolição em bairros periféricos de Uberlândia**: subsídios para uma gestão sustentável. 2006. 201f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006

financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

Segundo SEVERINO (2000), a pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de informações sobre livros, periódicos, textos legais e demais publicações. De acordo com CERVO e BERVIAN (1983), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema através da análise do referencial teórico publicado, visa conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado sobre um determinado assunto, tema ou problema.

GIL (2010) explica que o levantamento bibliográfico preliminar é que irá possibilitar que a área de estudo seja delimitada e que o problema possa finalmente ser definido.

O presente trabalho irá utilizar dois métodos de coleta de dados e um método para a análise dos dados, conforme descrito em seguida.

3.3. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Primeiramente foram identificadas médias empresas de Belo Horizonte / Minas Gerais, tendo em vista a grande facilidade em encontrar uma assessoria que pudesse nos fornecer tais informações. Desta forma, recorreu-se ao Sindicato das Indústrias Pesadas do Estado de Minas Gerais (SICEPOT-MG).

Com base no arrolamento efetuado, foram escolhidas 25 empresas que atenderiam as necessidades do projeto. Não foi imperativo o cálculo amostral, pois os questionários foram dirigidos para 100% das empresas apuradas. Das empresas amostradas, dezoito empresas, ou seja, 70% do total responderam o questionário, sendo que duas empresas, ou seja, 10% declararam não poderem contribuir com os dados por motivo de sigilo, e cinco empresas, 20% não regressaram os questionários, e desta forma não deram nenhum retorno.

3.4. COLETA DOS DADOS

PÁDUA (2004) afirma que a Pesquisa Exploratória pode ser utilizada quando os temas a serem estudados são novos, pouco conhecidos e para os quais ainda não existam teorias satisfatórias. Tem por objetivo conhecer as variáveis do objeto a ser

estudado e o contexto no qual se insere, possibilitando ao pesquisador descobrir novas percepções sobre o modo de pensar do senso comum.

Para a obtenção de parte dos dados necessários para este estudo, desenvolveu-se um questionário, apresentado no Anexo I deste trabalho. Este questionário foi aplicado separadamente, de forma eletrônica em cada um dos gestores de cada empresa separadamente, com o intuito de mensurar a percepção sobre a mão de obra disponível para obras de construção pesada e o nível de maturidade do sistema de gestão de pessoas de cada empresa.

Buscando obter a percepção dos colaboradores, desenvolveram-se 08 questões fechadas e abertas objetivando atender parte dos objetivos no tocante a como as organizações estão atraindo, desenvolvendo e retendo pessoas talentosas, além de expor os principais problemas relacionados à mão de obra, apurando as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações neste interim.

Para outra parcela dos dados, elaborou-se um *formulário*, utilizado na avaliação do sistema de cada empresa, o qual auxiliou na geração de sugestões de melhorias para peculiares a cada empresa e comparação com o modelo de referência da Construtora Sant' Anna.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Conforme descrito por MARCONI e LAKATOS (2007), antes da análise e interpretação dos dados, faz-se necessário seguir procedimentos de seleção, codificação e tabulação. Seleção é o exame criterioso dos dados, que pode apontar tanto o excesso como a falta de informações. De posse do material coletado, o pesquisador deve submetê-lo a uma verificação crítica a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa. Codificação é a técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam, transformando o que é qualitativo em quantitativo, para facilitar não só a tabulação dos dados, mas também sua comunicação. Já a tabulação é uma parte do processo técnico de análise estatística, na qual os dados estão dispostos em planilhas eletrônicas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações. Permite sintetizar os dados de observação obtidos pelas diferentes

categorias e representá-los graficamente. Após a seleção, codificação e tabulação dos dados, serão realizadas a análise e interpretação. As duas atividades anteriormente citadas são distintas, porém estreitamente relacionadas.

O estudo objeto deste trabalho está enquadrado no âmbito das pesquisas qualitativas, porque teve como objetivo compreender um fenômeno atual e complexo. As etapas metodológicas foram divididas em duas partes: pesquisa bibliográfica, e pesquisa de campo.

Segundo CRESPO (2004), caso seja realizada uma série de medidas de uma grandeza é importante evidenciar com que frequência ocorre cada valor ou grupo de valores de grandeza. A partir desses dados pode-se construir uma tabela indicativa das frequências das medidas ou lançar essa série de dados em um gráfico.

As informações obtidas com os questionários respondidos foram lançadas em uma planilha eletrônica e, a partir desta, foram gerados gráficos, facilitando assim a interpretação das mesmas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUESTIONÁRIO

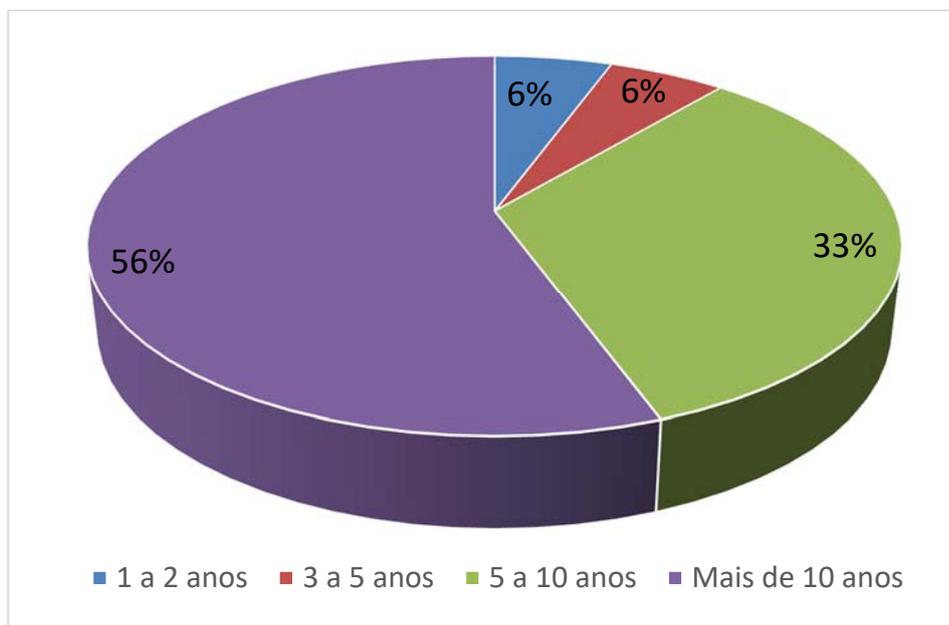
Os dados foram angariados através das respostas aos questionários dirigidos às empresas e respondidos pelos responsáveis do setor de Gestão De Obras e/ou Gestão de Pessoas, constante no Anexo 1.

Quanto à tabulação dos dados adquiridos, elaboraram-se gráficos como o da Figura 5 procurando facilitar o entendimento das respostas.

Objetivando sujeitar os dados de forma que a verdade das respostas fosse mantida, utilizou-se o método de tabulação eletrônica, de forma estatística os dados adquiridos.

Após análise dos dados, os resultados são revelados, buscando comprovar a importância que cada um teve para o desenvolvimento desta pesquisa, cada pergunta será acertada de forma individualizada.

Figura 5. Tempo de atuação do profissional responsável por responder o questionário na Gestão de Pessoas nas empresas amostradas

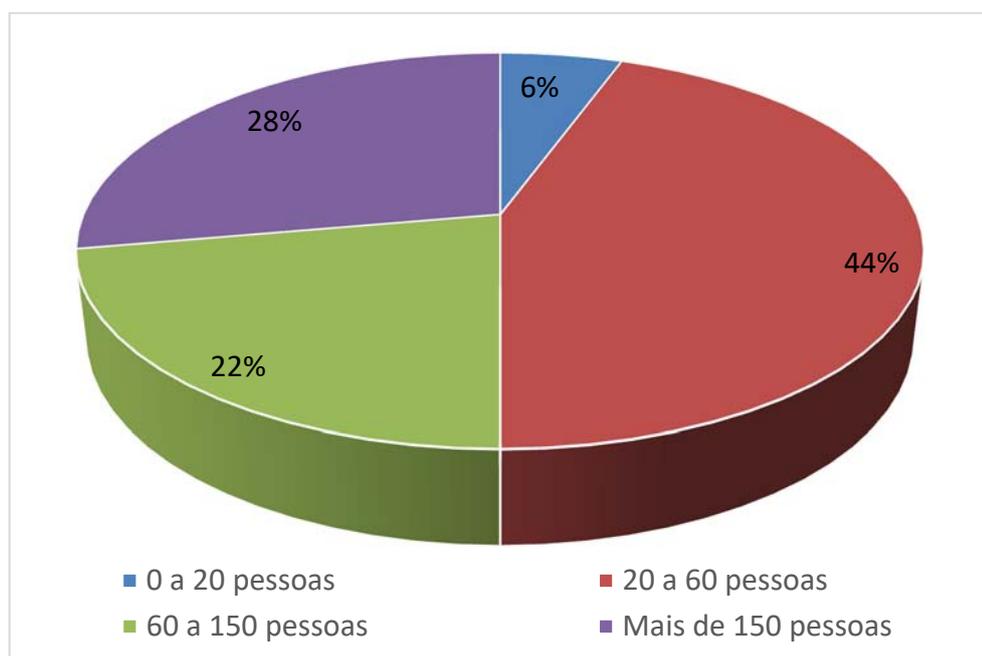


Na contramão de uma nova geração ansiosa e de um mercado cada vez mais dinâmico, profissionais que constroem e consolidam sua carreira em uma só

empresas são a maioria no setor de construção pesada, e quando ocorrem mudanças de empresa, permanecem no mesmo papel, ou seja, no gerenciamento de pessoas.

A segunda questão busca desvendar qual é a atual composição do setor de Gestão de Pessoas, conforme mostrado na Figura 6.

Figura 6. Pessoas subordinadas à gerência do profissional responsável por responder o questionário nas empresas amostradas

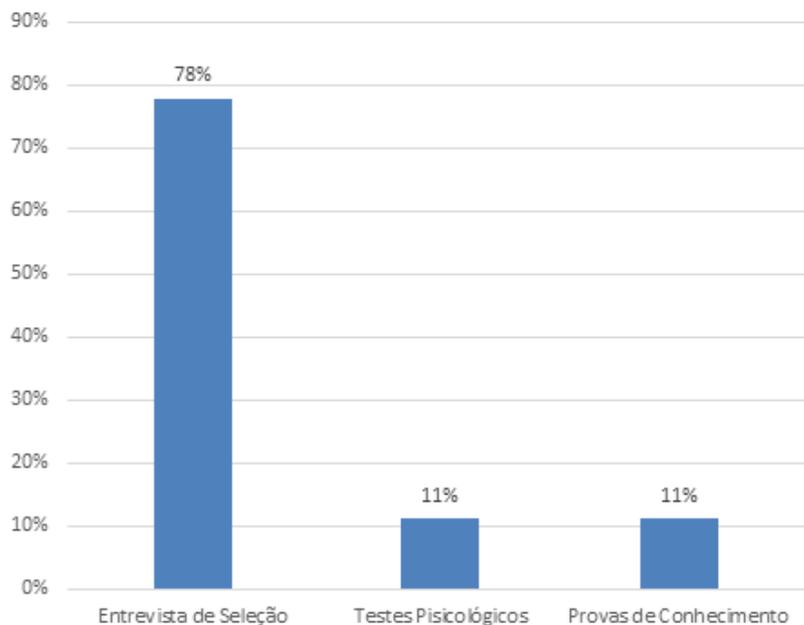


Na terceira pergunta o objetivo foi identificar se as atividades de recrutamento são delineadas, se existe um procedimento claro.

Com base nas respostas, a grande maioria das empresas com 89% possuem atividades de recrutamento de pessoal planejadas e com procedimentos claros, e apenas 11% afirmaram não terem atividades planejadas, e tampouco procedimentos claros.

Na questão de número 4 que está conectada à terceira, caso a empresa possua atividades de recrutamento, qual a metodologia utilizada. Os resultados estão expressos na Figura 7.

Figura 7. Metodologia de contratação vigente nas empresas amostradas.

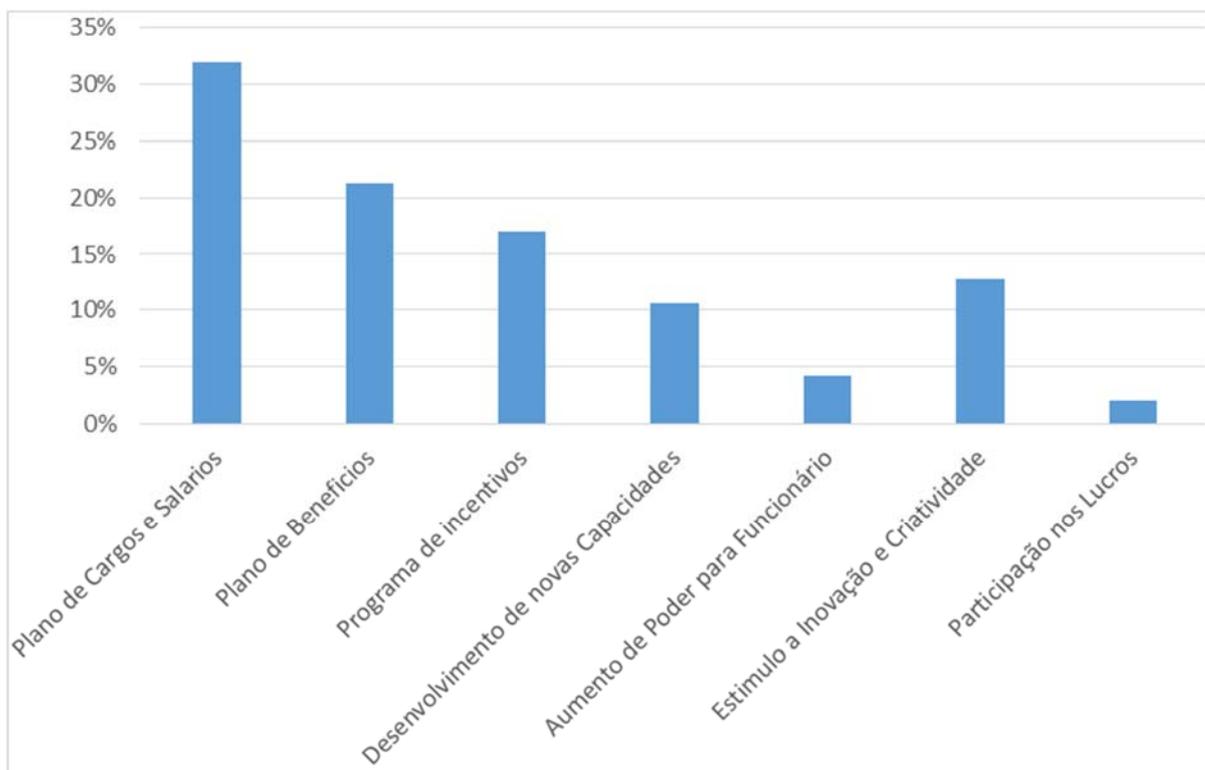


O processo de recrutamento pode ser feito internamente, externamente e de forma mista. A escolha do tipo irá depender da estratégia traçada no planejamento de recursos humanos, em consonância ao planejamento estratégico da empresa, das condições do mercado de trabalho e no que for melhor diante o contexto da empresa.

No recrutamento externo são utilizados de algumas fontes na tentativa de alcançar pessoas interessadas à vaga ofertada. As indicações são um dos métodos mais usados pelos gestores por serem feitos através de pessoas consideradas de confiança. Por isso, é relevante na maioria das vezes além de ficar restrito a uma parcela pequena de pessoas. As agências de emprego são escolhidas geralmente quando a empresa não dispõe de pessoal necessário ao desenvolvimento do recrutamento ou então quando os gestores optam por terceirizar esse tipo de processo. A internet é uma grande aliada do RH nos diversos processos que compõe a estrutura organizacional.

O questionamento da quinta indagação objetiva identificar quais ferramentas a empresa emprega para atrair talentos, conforme mostrado na Figura 8. Neste caso foi permitida a marcação de mais de uma opção.

Figura 8. Procedimentos para atração e retenção de talentos nas empresas amostradas



Fonte: Arquivo pessoal.

Algumas empresas citaram de forma espontânea outros métodos para atrair e reter pessoas talentosas, tais como: liberdade no desenvolvimento do trabalho, ambiente de trabalho e treinamentos.

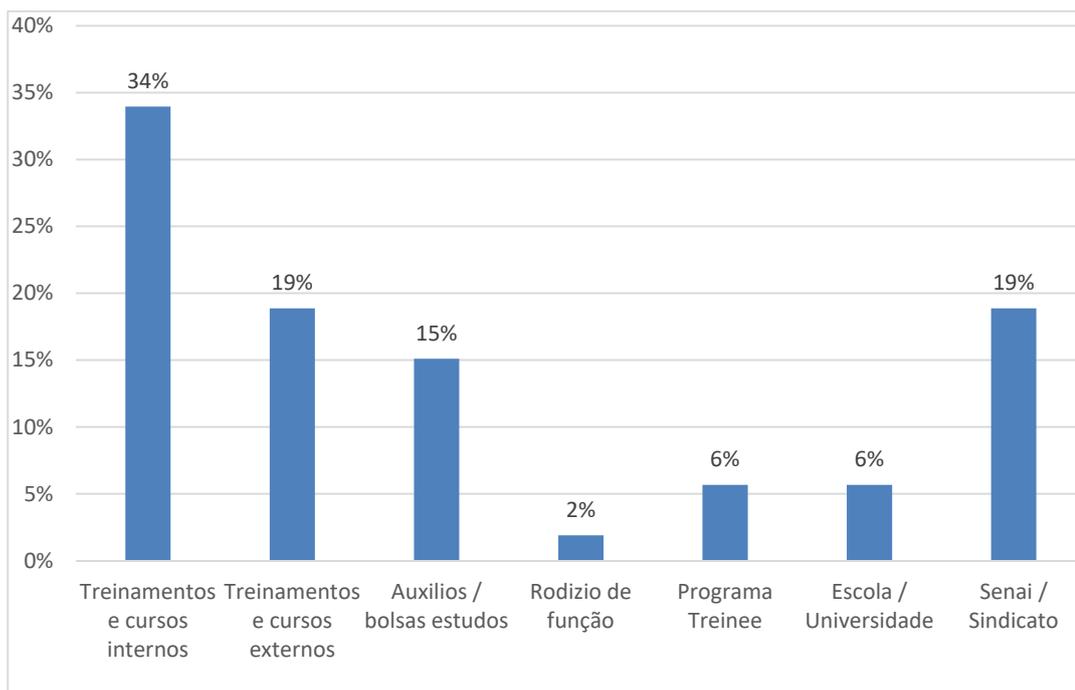
Na sexta pergunta as empresas foram questionadas se investem na capacitação dos colaboradores.

Conforme as respostas da pergunta acima, todas as médias empresas entrevistadas investem na capacitação de seus colaboradores. Estas respostas não poderiam ser diferentes, levando em conta que a concorrência está cada vez mais acirrada, tendo a empresa que produzir mais com menos, é imprescindível que ela invista no desenvolvimento de seus colaboradores, objetivando manter-se competitiva no mercado.

A sétima pergunta está atrelada à quinta, questionando caso a empresa investisse na capacitação de seus colaboradores, quais ferramentas utiliza para capacitá-los. Como todas as empresas investem na capacitação de seus colaboradores, o gráfico a

seguir irá demonstrar quais ferramentas são utilizadas. Neste caso foi permitida a marcação de mais de uma opção (Figura 9).

Figura 9. Ferramentas de capacitação utilizadas nas empresas amostradas

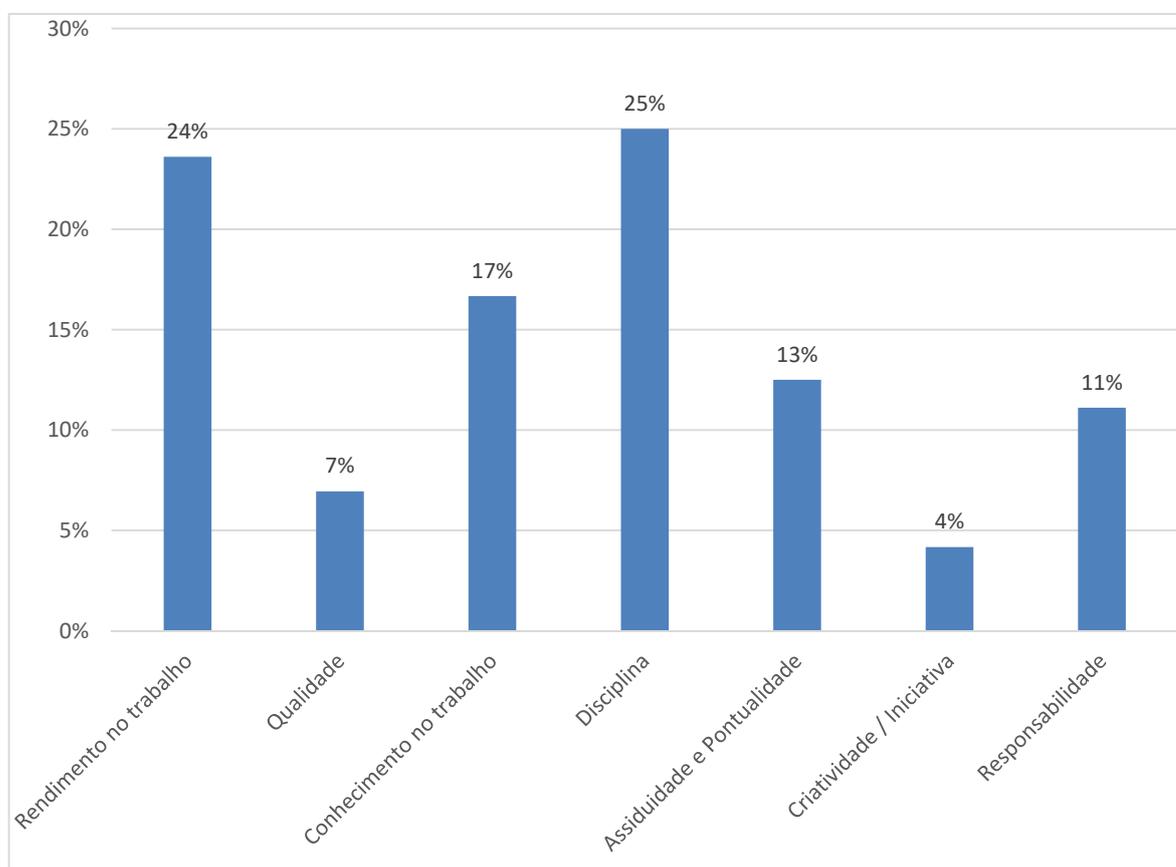


Com base no gráfico acima as ferramentas que mais são utilizadas para capacitação dos colaboradores nas médias empresas são treinamentos e curso internos, seguido por treinamentos no Senai e cursos externos. Com 34%, aparecem os treinamentos, cursos internos, este índice está entre os mais altos, pois cursos internos demandam de menor investimento financeiro, e o colaborador permanece nas dependências organização. Em segundo lugar, com 19%, a ferramenta treinamentos e cursos externos e Senai foram os mais utilizados, embora os treinamentos externos demandem de um investimento um pouco maior, são de extrema importância, pois proporcionam uma visão diferente do habitual. Por outro lado, um índice bastante expressivo com 15% usado na capacitação dos colaboradores aparece os auxílios/bolsas de estudos, objetivando uma melhor formação aos colaboradores, e com apenas 2% aparece o rodízio de função, chamado de “Job Rotation”, embora o rodízio de função seja uma boa ferramenta para capacitar pessoas, pois permite a

criação de novas habilidades e uma visão de toda a empresa, e não apenas de um setor, sendo que apenas poucas construtoras a utilizam. Já, programa Trainee e educação formal em escolas / universidades, tiveram 6% sendo um índice baixo como ferramenta para capacitação dos colaboradores de sua importância.

Conforme mostrado na Figura 10, na oitava pergunta as empresas foram questionadas sobre os principais problemas relacionados a mão de obra e ao sistema de gestão da empresa.

Figura 10. Principais problemas verificados com a mão de obra nas empresas amostradas



Conforme exposto, percebe-se certo equilíbrio nos problemas avaliados pelos gestores das empresas, com dois fatores preponderantes. De forma espontânea foram citados outros problemas, tais como: relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; ética; foco em resultado; segurança do trabalho burocrática; trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Embora o gráfico da Figura 10 se destacasse pela sua

homogeneidade, vale ponderar os três itens nos quais a mão de obra está sendo mais avaliada como problema. Em todas as empresas, disciplina, rendimento e assiduidade e pontualidade estão entre os mais observados no momento da avaliação dos problemas relativos a mão de obra.

A nona questão foi elaborada sem a listagem das alternativas, objetivando obter um resumo da percepção do gestor em referência a mão de obra de forma aberta, sem um roteiro pré-definido dando liberdade nas respostas. A questão foi: “ Qual a sua percepção e sua opinião diante dos desafios inerentes à mão de obra e à gestão de pessoas? ”

De forma geral, foram expostos vários itens, mas alguns foram recorrentes em todas as respostas que serão elencados a seguir:

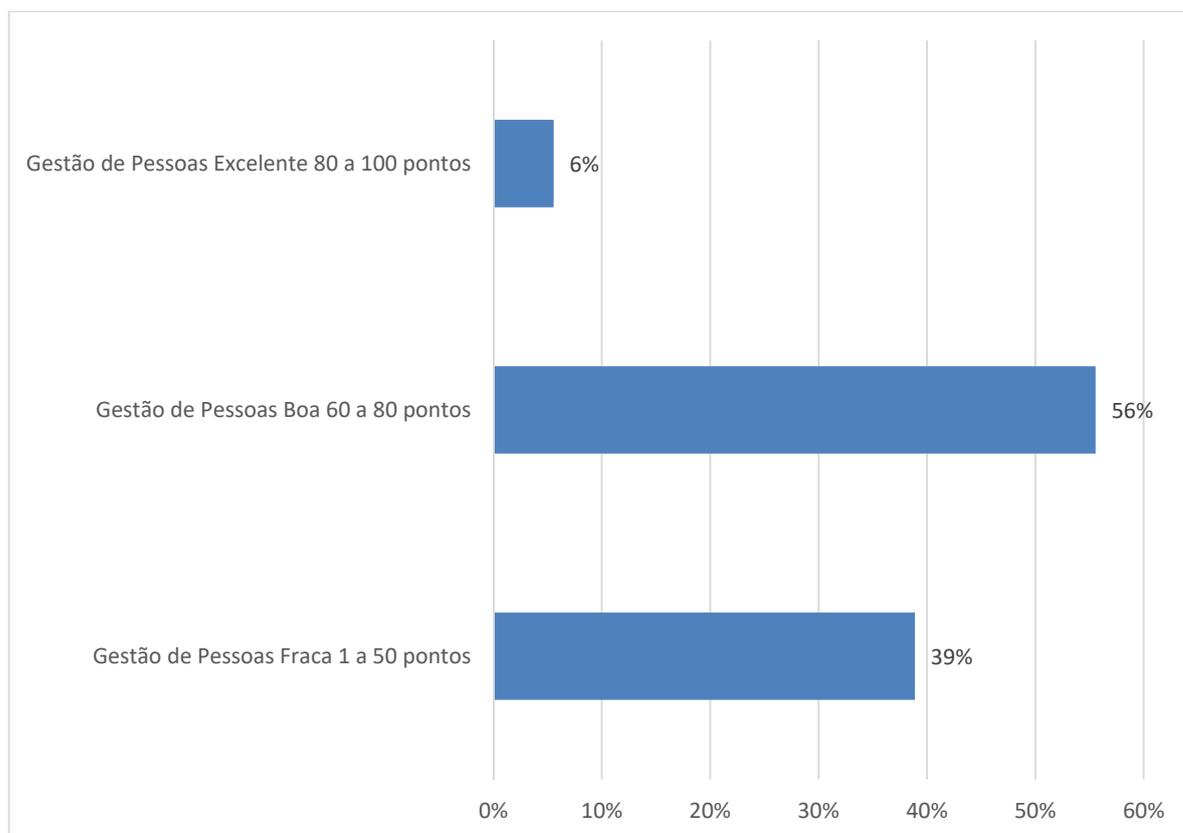
- A capacidade de trabalho do operário somente é avaliada após sua inserção no processo produtivo da empresa e se o trabalhador corresponder às expectativas da empresa acerca da execução de suas atividades existirá uma maior probabilidade de que sua permanência na empresa seja maior, ainda que sua manutenção no emprego não esteja garantida.
- Devido à insuficiência de treinamento, os trabalhadores na maioria das vezes não apresentam capacidade para o desempenho de melhorias no processo, o que causa uma falta de confiança na mão de obra.
- Devido à rotatividade da mão de obra ser elevada, existem poucos incentivos para o investimento em treinamento e qualificação, fazendo com que exista uma diferença na capacidade das pessoas, pois os novos integrantes na atividade da construção não possuem a experiência e nem o profissionalismo daqueles que já possuem um certo tempo de profissão e ocasionalmente já receberam instruções técnicas através de treinamentos e da experiência diária no canteiro de obra. Aqui há uma divergência em relação as respostas da sétima questão. Após análise, os treinamentos aplicados muitas das vezes são apenas para cumprir legislação ou requisitos dos clientes.
- Como consequência da alta rotatividade, o trabalhador não possui "educação" com relação ao conhecimento dos riscos do trabalho, criando uma cegueira em relação às normas de segurança do trabalho, e não prevenindo acidentes de trabalho.

- O operário de hoje é praticamente igual ao da década de 1970, mas com uma diferença: Na época fazia-se uma laje por mês, e atualmente se erguem cinco no mesmo período.
- Os clientes finais são grandes empresas multinacionais, que tem alto nível de exigência.

4.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS CHECK LIST

A Figura 11 mostra o nível de maturidade nos sistemas conforme os dados coletados através das respostas aos formulários encaminhados às empresas e respondidos pelos responsáveis de meio eletrônico. O formulário consta no Anexo II.

Figura 11. Check List Gestão de Pessoas



A prática de gestão de pessoas requer um composto de processos, políticas e práticas que fazem parte do gerenciamento ou administração do trabalho das pessoas. Fazer a gestão de pessoas é uma garantia de que todas as necessidades dos funcionários serão atendidas e de que os mesmos estarão dentro dos cargos que têm a capacidade para exercer. Se não houver possibilidade de um controle efetivo, provavelmente haverá problemas no comando da equipe, o que pode gerar conflitos internos, alta rotatividade de pessoas e, conseqüentemente, a baixa lucratividade e cancelamento de contratos da corporação.

4.3. ELABORAÇÃO DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO DE PESSOAS

A finalidade principal dos manuais de procedimentos é reproduzir com clareza e objetividade as atividades/rotinas de cada área, de forma sistemática, para facilitar o entendimento por parte da instituição e de seus colaboradores. Desta forma, este manual é uma ferramenta disponível para reduzir a ineficiência, além de funcionar como importante instrumento de treinamento e reciclagem do conhecimento institucional. As vantagens e desvantagens deverão ser detidamente avaliadas pelos encarregados de suas preparações e aplicações para que se obtenham os melhores resultados com sua utilização.

Para elaboração do manual de procedimentos foram necessários seguir alguns passos. O primeiro passo foi o mapeamento, que foi a coleta de dados e informações sobre os problemas recorrentes na área. Foi elaborada uma pesquisa com empresas de referência já contemplada nesta monografia para confirmação destes problemas. A partir disto, foram realizadas entrevistas com todos os envolvidos no processo e análise documental da área, pesquisando as atribuições do setor no regimento interno, portarias e outros normativos da instituição. O segundo passo foi a realização de reuniões preliminares, para elaborar o plano de trabalho e ministrar palestras de sensibilização. A partir deste ponto, desenvolveu-se a modelagem, que é o desenho do fluxo do processo, o qual pode ser feito em diferentes notações e ferramentas.

O terceiro passo foi o “brain storming” na busca de oportunidades de melhoria, momento em que se analisam os processos modelados, identificam-se as

características e os principais pontos de melhoria para o processo, seja para evitar perdas, gargalos, atrasos, seja para otimizar usos de recursos ou para revelar necessidade de automação e de definição de responsabilidades. Fez-se o desenho do processo aperfeiçoado, utilizando as ferramentas de modelagem.

O quarto passo foi realização da padronização, oportunidade de descrever como o processo/rotina reformulado deve ser executado. Este momento é muito importante, pois qualquer colaborador que possua as competências exigidas para a atividade, ao ter contato com o manual, deverá estar apto para exercer o processo.

Após todas as aplicações anteriores, seguiu-se para o quinto e último passo, o monitoramento, em que se faz necessário acompanhar e monitorar o desempenho do processo melhorado, o que pode ser feito por meio da identificação de indicadores de desempenho dos processos para mensurar o alcance dos resultados esperados.

Concluído estes passos, passou-se para a fase de validação deste manual pelos responsáveis, pois é essencial para garantir a veracidade dos procedimentos operacionais descritos. Assim, após a conclusão do mapeamento das atividades e modelagem do fluxo, foi solicitado a um colaborador que não tenha familiaridade com a atividade mapeada para que ele siga o passo a passo e valide o trabalho.

Para basear este trabalho de elaboração do manual, foram utilizados 4 pilares:

1° Pilar: Motivação

Normalmente esse será o ponto de partida e combustível para os outros 4 pilares da gestão de pessoas, pois qualquer empresa depende do comprometimento individual de cada colaborador que participa dela. Um funcionário sem motivação rende muito menos do que é capaz e está sempre pronto para sair na primeira oportunidade possível. Esse não é o perfil de trabalhador que as empresas buscam atualmente, muito pelo contrário, a auto motivação é um dos pontos essenciais buscados em processos seletivos. Pensando na organização como um todo, o mais importante é entender o que motiva uma pessoa a fazer parte dela. Podem ser incentivos financeiros (altos salários e bônus), o propósito da empresa em si (qual a causa por trás do faturamento?), o desafio proporcionado a quem participa delas (a nível individual e coletivo), plano de carreira consistente (desenvolvimento e valorização de funcionários). Enfim, existe

uma série de motivadores e cada pessoa reage de maneira diferente a cada um deles. É necessário entender o que sua organização ou área possui de bom e focar nesse aspecto ao contratar. Assim deve-se focar em:

- Entender as necessidades reais dos seus colaboradores – de acordo com a pirâmide de MASLOW, existe uma hierarquia de necessidades dos seres humanos. Não tem como um colaborador focar em uma meta, quando uma necessidade mais básica pessoal ou profissional não está sendo suprida;
- Metas da empresa bem definidas, das áreas do negócio e individuais – quando uma pessoa sabe o que tem que buscar, ela fica mais motivada para desenvolver as suas atividades, e que as mesmas sejam ousadas para tirar seus colaboradores da zona de conforto;
- Fazer um processo seletivo transparente e exigente – se você coloca pessoas alinhadas com seus valores e que entendem todo o funcionamento e dificuldades que existem, a chance de mantê-las motivadas é muito maior;
- Adotar a meritocracia – quem atinge os resultados planejados precisa ser reconhecido por isso, independentemente de sua posição hierárquica ou cargo. Isso pode ser feito com promoções, bônus financeiro, prêmios (como viagens ou ingressos para um teatro) ou treinamentos exclusivos;
- Abordagem individual com feedbacks periódicos – cada pessoa é diferente e deve ser tratada dessa forma. Dar feedbacks periódicos (semanalmente, mensalmente ou trimestralmente) pode ajudar muito a corrigir comportamentos erráticos, motivar alguém que poderia estar desfocado e garantir uma excelente gestão de pessoas em qualquer nível hierárquico;

2º Pilar: Processo de comunicação

Para que tudo o que foi citado no pilar anterior realmente aconteça, uma boa comunicação é essencial. Não só entre gestores e funcionários ou entre colaboradores do mesmo setor, mas uma comunicação integrada, que faça com que a informação esteja disponível quando for necessária. Os administradores devem incentivar o

diálogo, quebrando as barreiras hierárquicas e trabalhando em conjunto, para assim atingir um objetivo comum. Assim focou-se em:

- Método da Comunicação Imediata – muitas vezes em equipes que trabalham no mesmo ambiente, ocorre o envio de e-mails para comunicar assuntos que podem ser resolvidas por conversas pessoais rápidas ou por telefone. Deve-se ter ciência de quando priorizar e incentivar cada um;
- Promover a agilidade em respostas – nenhum e-mail ou chat pode ficar mais de 1 hora sem resposta. Essa prática vai agilizar o processo de comunicação entre os colaboradores da sua empresa. Para melhorar, esse tipo de prática quando adotada como exemplo, se transmite também para os clientes;
- Evitar gargalos – quando existe trabalho entre equipes, muitas vezes o colaborador A fala com o gerente do projeto que comunica esse item para o colaborador B. Se for possível, deixe o colaborador A em contato com o colaborador B diretamente;

3° Pilar: Trabalho em equipe

A empresa é um organismo só com um objetivo comum para todos, por isso não faz sentido cada setor ou cada equipe ter os seus próprios objetivos se eles não possuem ligação com os demais. Só conseguindo ver a importância do que todos estão realizando é que os funcionários sentem-se relevantes dentro de um ambiente organizacional. Por isso, muito mais do que aquela conversa de ter ambiente favorável, deve-se acreditar em iniciativas que fazem com que o trabalho em equipe seja natural e orgânico em si na sua empresa ou área. Assim focou-se em:

- Criar grupos de trabalho – Esses grupos de trabalho funcionam como projetos específicos. Possuem início, meio e fim, bem como um objetivo bem claro que deve ser alcançado. Nesse caso, pessoas de diferentes áreas elaboravam testes A/B, mensuravam os números e implementavam as melhorias onde haviam resultados positivos;

- Utilizar um software para compartilhamento de tarefas – Quanto mais natural for a interação entre colaboradores, mais prático vai ser gerar um trabalho em equipe de primeira;
- Fazer reuniões de acompanhamento – O trabalho de equipe fica melhor quando todos estão na mesma página. Ao fazer reuniões de no máximo 30 minutos no início de cada semana, consegue-se criar uma sinergia muito grande entre atividades em comum de equipes diferentes;
- Ter momentos de diversão – Nada melhor para um bom ambiente de trabalho ter momentos em que você não fala de trabalho. Por isso, deve-se estimular momentos de interação fora do ambiente de trabalho;

4° Pilar: Conhecimento e competência

Por melhor que seja estruturado todo esse sistema, o sucesso não será possível caso os funcionários não possuam conhecimento e competência para executar suas tarefas. Sendo assim, é preciso que seja feito um planejamento que busque montar a melhor equipe possível e criar um ambiente em que todos consigam crescer juntos. Esse processo de construção passa pelo processo seletivo e construção de uma cultura organizacional de valores forte. Para que isso aconteça o ideal é manter as práticas de gestão por competências – identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria dos profissionais – e de feedback, leva-se a sempre estar dando retorno sobre cada ação dos membros da equipe. Assim focou-se em:

- Praticar a Avaliação de Desempenho baseada em competências – para isso, defina quais são as principais competências da sua organização e de áreas específicas, estipule pesos para competências mais importantes e realize a avaliação periodicamente;
- Realize um processo seletivo rigoroso e transparente – um problema grave que pode acontecer é colocar uma pessoa para dentro de sua empresa que não esteja alinhada com os seus valores ou com o que sua empresa faz no dia a dia. Por isso, seja o mais sincero possível em relação a salário, horário de trabalho, possíveis horas extras e nível de pressão. Não se contente em contratar pessoas

pouco qualificadas. Só deve-se contratar pessoas que realmente sejam muito boas;

5° Pilar: Treinamento e desenvolvimento

Atualmente não podemos ficar parados face as novas adversidades do mercado, e isso vale não só para a gestão da empresa como um todo, mas também para o desenvolvimento de cada funcionário. O treinamento e a busca pelo desenvolvimento devem ser constantes, partindo conjuntamente da empresa e de cada um dos trabalhadores. O mais importante é atingir um ponto de equilíbrio em que a empresa e o profissional estejam satisfeitos com o resultado da troca. Dessa forma todos ganham e têm a oportunidade de crescerem juntos, em uma parceria positiva para ambos os lados. Assim focou-se em:

- Identificar treinamentos mais desejados – Com uma simples pesquisa entre os seus colaboradores, é possível identificar o que eles mais gostariam de aprender ou se aprimorar. Podem ser cursos técnicos (sobre um software ou como mexer em um equipamento ou máquina) ou comportamentais (negociação para vendedores ou de conhecimentos específicos). Além disso, será observado quando a equipe necessitará de um treinamento genérico ou mais específico;

5. CONCLUSÕES

A valorização do capital humano é primordial para qualquer organização vencer seus desafios, pois somente ele será capaz de pensar e agir estrategicamente mantendo o foco nas tendências, possibilidades, perspectivas e hipóteses de negócios que as organizações estão sujeitas. Mas, para que possam entender e identificar essas oportunidades e ameaças, o capital humano deve ser alocado como parceiro da organização, desta forma seu envolvimento acontecerá de maneira muito mais eficaz, melhorando acentuadamente sua percepção.

Pode-se afirmar que os gestores das empresas são pessoas experientes, tendo sua maioria com mais de 10 (dez) anos de experiência no cargo, sendo este item muito importante na confiabilidade das respostas. Há certas ocasiões em que o profissional que conhece “bem o seu serviço” encontra soluções de forma mais rápida, até mesmo utilizando-se da experiência com problemas anteriores e similares para encontrar a resposta adequada.

Além disto, estes profissionais têm em sua gerência grande número de funcionários, seja em obras ou escritório, e que lidam diretamente com o processo contratações, treinamento, demissões, e convivem diariamente com os problemas de mão de obra.

As empresas informaram contar com planejamento prévio para as admissões, mas a maioria das contratações se dá através de simples entrevista de seleção. A entrevista de seleção é uma das principais atividades para a contratação de novos colaboradores. Quando bem conduzida, é possível selecionar pessoas que sejam realmente competentes e que tenham aderência à cultura da empresa. Entretanto, diferente do que muitos acreditam, a entrevista pode levar a problemas se for mal conduzida, sendo que as mesmas demandam preparo prévio do entrevistador quanto aos objetivos a alcançar na seleção, conhecimento minucioso do cargo a ser ocupado (tarefas a serem desempenhadas, habilitações exigidas, aptidões psicológicas e características de personalidade desejáveis), prévia discriminação dos assuntos a serem focalizados e autoanálise das condições pessoais do entrevistador (condição emocional, inclinações, juízos pré-concebidos etc.).

Mesmo com a entrevista, o ideal é que seja considerado no processo de seleção a natureza e a aplicação de provas psicológicas. O teste psicológico serve para avaliar as condições intelectuais e de personalidade e, também as habilidades adquiridas. A elaboração do teste deve procurar adequá-lo ao fim a que se propõe e às condições precisas de realização do trabalho, sem o que não serão válidos os resultados que sua aplicação ensejar.

Para a manutenção de mão de obra, o mais recorrente foi uma política de cargos e salários agressiva. O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários de uma organização com objetivo de alcançar o equilíbrio interno e externo por meio da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e, conseqüentemente, os seus respectivos níveis salariais. Além de proporcionar a estruturação, o plano também permite que a empresa ofereça ao colaborador um plano real de carreira, ou seja, de forma clara demonstrar as possíveis promoções e o tempo para alcançá-las. A implantação do plano de cargos e salário dentro de qualquer organização se mostra extremamente benéfica, uma vez que a empresa diminui os riscos de ações trabalhistas, aumenta a motivação dos colaboradores e valoriza os talentos da empresa.

Um item importante refere-se a capacitação e treinamento da mão de obra das empresas. No questionário, na pergunta oito especificamente, as empresas informaram que costumam treinar seus funcionários, tendo como maior índice de respostas os treinamentos e cursos internos. Mas na pergunta nove, um problema foi informado sobre a alta rotatividade e o não treinamento da equipe, ou seja, uma divergência entre as respostas. Fazendo uma análise nesta questão, avaliou-se que os treinamentos informados são os da legislação ou quando solicitados pelos clientes, ou seja, há um problema no entendimento referente aos que são obrigatórios e que realmente são necessários aos colaboradores. Entende-se que o treinamento não deve ser um simples processo de realizar cursos aleatoriamente.

A educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a acerca, torna o colaborador mais apto a lidar com seus problemas, pois, ajuda o empregado adquirir eficiência para desenvolver suas atitudes, ação, habilidade e conhecimento apropriados. Contudo há uma necessidade em cuidar da

falta de cultura interna existente nas empresas, a dificuldade dos integrantes com relação às mudanças, o desperdício nos investimentos em treinamento com acessórios desnecessários, os programas distanciados das necessidades da empresa e o excesso de teorias.

Em relação aos problemas referentes a mão de obra, pode-se concluir que os principais são disciplina e rendimento. Estes itens se destacaram pois em obras, a organização deve ser rígida para que haja controle da obra e melhor otimização do tempo, pois as cobranças são enormes. Atualmente os funcionários precisam produzir quase o dobro, comparados a seus pares em 1970, o que explica este item da pesquisa. Cada vez mais é preciso disciplina, trabalho coletivo e foco nos resultados.

A partir do formulário e dos resultados desta pesquisa, através dos conhecimentos da Construtora Sant' Anna, será apresentado no Anexo III, um Manual de Boas Práticas modelo que a mesma utiliza. Este manual foi baseado no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul, e não deve ser adotado como o único caminho para o sucesso. A gestão de pessoas e diminuição dos problemas com a mão de obra dependem da cultura da empresa e dos gestores principalmente.

Um manual nunca poderá ser considerado completo e terminado. Ele cresce e se desenvolve junto com a empresa por intermédio de múltiplos fatores que contribuem para que esta se torne cada vez mais complexa. Por esses motivos, o manual não deve ser encarado como um instrumento estático, e sim dinâmico e flexível. Deve ser considerado, ainda, como um guia sujeito a sofrer alterações e adaptações sempre que as circunstâncias ambientais exigirem. Caso isto ocorra, a organização não terá possibilidade de acompanhar as evoluções e alterações do ambiente externo altamente competitivo e volátil e cuidar da melhoria contínua e da racionalização dos métodos de trabalho.

O manual só atinge seus objetivos satisfatoriamente se forem feitas, constantemente, análises críticas tanto pelas áreas responsáveis pela sua elaboração quanto pelos seus usuários. Se isso não ocorrer, os recursos aplicados na sua confecção e desenvolvimento não proporcionarão o retorno desejado, tornando-o, após algum tempo, um instrumento de gestão inútil e obsoleto. A importância dos manuais pode ser aferida por meio de dois exemplos práticos: as certificações ISO e o controle

interno. Essas certificações ocorrem a partir da avaliação sobre a observância ou não dos regulamentos, regras, normas e procedimentos constantes nos manuais organizacionais. Além disso, é por meio dos procedimentos constantes nessas ferramentas, em geral, que os órgãos de auditoria interna das organizações trabalham, comparando, grosso modo, o processo executado com o processo constante nos manuais.

A gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de habilidades, técnicas e métodos que têm como objetivo administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das empresas. Uma boa gestão de pessoas, atualmente, é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. Ao longo dos anos a relação entre líder e liderados evoluiu muito e passou por diversas modificações. A concepção de um líder puramente autoritário, que não oferece espaço para sugestões da equipe, vem acabando gradativamente. Essa realidade pode ser explicada pelo desenvolvimento e esclarecimento das funções de líder e seus colaboradores. O capital humano de uma organização é muito importante. Entretanto, ainda mais importante é saber conduzir as pessoas de forma que elas apresentem um desempenho excelente, administrando bem o capital humano e facilitando o alcance de objetivos.

REFERÊNCIAS

BARONE, R. E. M. **Canteiro-escola: trabalho e educação na construção civil**. PUC, São Paulo: Atlas, 1999. 423p. (Tese, Doutorado em Educação)

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. 1. ed. London: Unwin, 1989. 200p.

CARRAHER, D. W. **A aprendizagem de conceitos matemáticos com auxílio do computador**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 201p.

CATTANI, A. **Recursos informáticos e telemáticos como suporte para formação e qualificação de trabalhadores da construção civil**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Centro de Estudos Interdisciplinares em Novas Tecnologias na Educação, Porto Alegre, 2001. 249 p. (Tese, Doutorado em Informática na Educação)

CERVO, L. A.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 249p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2008. 170p.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2004. 342p.

CLEGG, STEWART. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 170p.

CRESPO, A. A. **Estatística Fácil**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1997. 190p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas: 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas: 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas: 2010.

GILOVICH, T.; GRIFFIN, D. **Heuristics and Biases: the psychology of intuitive judgment**. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 420p.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. 3. ed. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da FGV, 1995. 145p.

HAMMER, W. **Handbook of System and Product Safety Systems**. 1. ed. Prentice Hall: Inc., New York, 1972.

HEUER Jr, R. J. **Psychology of Intelligence Analysis**. 2. ed. New York: Center for the study of intelligence – CIA (Central Intelligence Agency), 1999

HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: J Wiley, 1959.

HOUAISS, A. & VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 850p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 360p.

LAPA, R. M.; GOES, L. S. **Investigação e análise de incidentes**. 1. ed. São Paulo: Edicon, 2011. 190p.

MARQUES NETO, J. C. **Estudo da gestão municipal dos resíduos de construção e demolição na bacia hidrográfica do Turvo Grande (UGRHI-15)**. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009. 699p. (Tese, Doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental)

MASCARÓ, L. E. R. **Inovação tecnológica e produção arquitetônica**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990. 302p. (Tese, Doutorado em Arquitetura)

MASLOW, A. **Maslow no Gerenciamento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 260p.

MORAIS, G. M. D. **Diagnóstico da deposição clandestina de resíduos de construção e demolição em bairros periféricos de Uberlândia: subsídios para uma**

gestão sustentável. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2006. 201p.
(Dissertação, Mestrado em Engenharia Civil)

NISBETT, RICHARD E. **Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment.** Universidade de Michigan: Prentice Hall 1980. 334p.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática.** 10. ed. Campinas: Papyrus, 2004. 143p.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 259p.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000. 279p.

SILVA, F. H. P. F. **O empresariado e a educação.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 369p.

STERNBERG, R. **Psicologia Cognitiva.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000. 120p.

WICKENS, C. D.; GORDON, S. E.; LIU, Y. **An introduction to Human factors Engineering.** New York: Longman, 1998. 214p.

TRYLINSKI, M. H.; PRADO, N. **Inovação tecnológica e formação profissional na indústria da construção civil.** São Paulo: SENAI/SP, 1987. 184p.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. **Belief in the law of small numbers.** Psychological Bulletin, 1984. 342p.

Anexo I

Pesquisa			
Projeto de Pesquisa Gestão de Pessoas			
Nome:			
Empresa:			
Cargo:			
Questão 1			
Qual o seu tempo de atuação na Gestão de Pessoas?			
1 a 2 anos	<input type="checkbox"/>	Observação:	
3 a 5 anos	<input type="checkbox"/>		
5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>		
Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>		
Questão 2			
Qual onúmero de colaboradores subordinados ou em sua gerência?			
0 a 20 pessoas	<input type="checkbox"/>	Observação:	
20 a 60 pessoas	<input type="checkbox"/>		
60 a 150 pessoas	<input type="checkbox"/>		
Mais de 150 pessoas	<input type="checkbox"/>		
Questão 3			
A sua empresa planeja contratações?			
		Observação:	
SIM	<input type="checkbox"/>		
NÃO	<input type="checkbox"/>		
Questão 4			
Quais as formas de contratação de colaboradores utilizados por sua empresa?			
		Observação:	
Entrevista de Seleção	<input type="checkbox"/>		
Testes Psicológicos	<input type="checkbox"/>		
Dinâmicas de Grupo	<input type="checkbox"/>		
Provas de Conhecimento	<input type="checkbox"/>		

Anexo II

Checklist para Gestão Estratégica de Pessoas em Pequenas e Médias Empresas

10 itens indispensáveis para engajar os seus funcionários e alavancar a produtividade da equipe. Responda SIM ou NÃO nas alternativas abaixo, de acordo com a realidade do seu negócio hoje.

Organograma

Você tem uma estrutura de representação gráfica da empresa que funciona como a planta da corporação? Ilustra, de forma clara, cada departamento da empresa e seus colaboradores em questão?

SIM **NÃO**

Descrição dos Cargos - Job description

Você faz a descrição do cargo dos seus colaboradores? Escreve em tópicos tudo que a pessoa irá fazer de maneira específica? Elabora uma lista de tarefas e demandas do colaborador e qual perfil desejado para aquela função?

SIM **NÃO**

Processo de Recrutamento & Seleção

Você passa por todas as etapas do processo de recrutamento & seleção para contratar na sua empresa? Você tem contratado seus funcionários de maneira assertiva? Você tem acertado as decisões na sua contratação?

SIM **NÃO**

Aplicação do DISC ou Ferramenta de Perfil

Você aplica alguma ferramenta de perfil comportamental para conhecer melhor seus colaboradores e saber exatamente como lidar com cada estilo em termos de comportamento que seu time apresenta?

SIM **NÃO**

Alinhamento de Expectativa

Você sabe quais as expectativas que seus colaboradores têm dentro da sua empresa? E sua equipe? Sabe quais as expectativas você tem colocado neles?

SIM **NÃO**

Dono do negócio atuando como Líder

Você é atuante como líder na sua empresa? Procura estar presente no dia a dia dos funcionários? Você coloca em prática as habilidades – chave da Liderança: Comunicar, Desenvolver, Engajar e Delegar?

SIM **NÃO**

Estratégias de Engajamento

Existem estratégias para reconhecer, recompensar e remunerar sua equipe? Você procura sempre lançar desafios, fazer evento e comemorações para engajar e fazer com que os funcionários fiquem motivados?

SIM **NÃO**

Colaboradores com perfil adequado para o cargo

Seus colaboradores correspondem ao perfil do cargo que eles ocupam? As pessoas certas estão designadas ao trabalho correspondente ao perfil de cada uma?

SIM **NÃO**

Clima Organizacional

Sua empresa proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, produzindo elevação do moral interno, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos?

SIM **NÃO**

Cultura definida e vivenciada

Seus colaboradores se comportam da mesma forma quando você está ausente? Eles vivem a missão, a visão e os valores da empresa e vestem a camisa da empresa? Eles se comportam como se fossem os próprios donos do seu negócio? Existe uma cultura definida que é vivenciada na prática?

SIM **NÃO**

Agora, some todas as questões que você marcou "**sim**" e multiplique por **10 pontos**.

1 a 50 pontos

Sua gestão de pessoas está **fraca!**

Sua gestão está fraca, mas nem tudo está perdido! O acelerador empresarial pode te ajudar a colocar em prática tudo que você precisa para alcançar um nível de excelência que levará sua empresa para um próximo nível.

60 a 80 pontos

Sua gestão de pessoas está **boa!**

Sua gestão está boa, mas não tão boa que não possa alcançar um nível ainda melhor! E é por isso que você está no acelerador empresarial, para alavancar ainda mais a sua empresa e deixá-la mais preparada para alcançar o sucesso.

80 a 100 pontos

Sua gestão de pessoas está em **nível de excelência!**

Parabéns! Sua gestão tem um alto nível de excelência e você pode potencializar ainda mais isso. Continue nesse caminho e você vai acelerar os resultados do seu negócio surpreendentemente.

Anexo III

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS GESTÃO DE PESSOAL

RH

Sistema Integrado de Gestão



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A preocupação com a estratégia tem ocupado um espaço cada vez maior nas cooperativas. Esse fato está vinculado com o acirramento da competição nos níveis local, regional e global, bem como com a revolução tecnológica e do conhecimento.

De acordo com Hyden (in: Nakayama, 2001), administração estratégica é o processo de administrar uma organização de forma a atingir seu propósito. Sua definição mais ampla é a administração da vantagem competitiva, que inclui identificar objetivos analisando o ambiente, reconhecer ameaças e oportunidades formulando estratégias, implementando e monitorando-as de forma a sustentar as vantagens competitivas no mercado.

Existem vários sistemas de planejamento, porque as cooperativas diferem em tamanho, diversidade de operações, organização e estilo gerencial.

É premente que haja a conexão das estratégias organizacionais com a missão, visão, negócio, valores e objetivos da cooperativa.

2.1 Planejamento estratégico de RH

O Plano Estratégico de RH é mais uma das etapas dos planos estratégicos de organização, ou seja, ele está inserido no plano, oferecendo a sua contribuição para o atingimento das macroestratégias definidas em consenso pela organização.

Uma boa estratégia de RH deve ter como objetivo macro manter a alta produtividade dos empregados, a satisfação com o trabalho e com o ambiente e a estabilidade do time, representada por uma baixa taxa de rotatividade. Se isso for conseguido pelo plano estratégico de RH, as chances de os resultados financeiros serem mais expressivos e consistentes são muito grandes.

Na visão de Antony et al (in: Nakayama, 1998), são as seguintes as características da administração estratégica de RH:

- Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresenta foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- Considera todas as pessoas da organização, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais;
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Por isso a importância de haver alinhamento completo com a administração da cooperativa, a fim de escrever um plano de RH compatível com os objetivos da organização.

2.1.1 Definição das políticas funcionais de RH

É importante ter em mente que a formulação de políticas funcionais em Recursos Humanos visa tornar o processo de gestão de pessoas o mais claro possível para todos os empregados da cooperativa. Os tipos de políticas que serão formuladas e as informações que devem estar contidas nelas são definições específicas a cada organização.

As políticas funcionais de RH abrangem os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

De modo geral, uma política funcional de RH deve conter os seguintes tópicos:

- Finalidade: sempre com foco em apresentar os princípios que irão orientar as ações organizacionais em gestão de pessoas para aqueles temas importantes para o desempenho efetivo na prática.
- Compromisso: integra a política elaborada aos valores da organização.

- **Área de abrangência e limitação:** apresenta os setores envolvidos na tomada de decisão dos processos relativos à política que está sendo descrita e descreve suas competências específicas.
- **Princípios:** descreve ações que são permitidas ou estimuladas para que essa política se transforme em uma boa prática de RH. Em alguns casos, também são descritas ações que não devem ser realizadas.
- **Procedimentos:** descrição daqueles que estão vinculados diretamente à política descrita, tornando seus princípios básicos claros.
- **Fluxograma de processo:** é opcional, mas alguns profissionais de RH acham importante que, ao final do texto sobre determinada política, que esta seja explicitada de forma gráfica e processual. A vantagem estratégica estaria na esquematização da política quanto aos principais fluxos aos quais os empregados devem ater sua atenção.

2.1.2 Formulação das estratégias funcionais de RH

É de responsabilidade da área de RH a definição de estratégias funcionais, considerando a proposta macroestratégica da cooperativa e o cenário atual.

Podem ser utilizadas como estratégias de RH, entre outras:

- Contribuir para a sustentabilidade e viabilidade financeira da cooperativa;
- Mostrar reconhecimento e premiar sempre a eficácia dos empregados;
- Criar oportunidades de ascensão profissional na organização;
- Investir tempo e recursos financeiros no desenvolvimento profissional de cada funcionário.

As estratégias devem ter seus objetivos definidos dentro de um plano de ação.

2.1.3 Elaboração do plano de ação

Para cada objetivo definido, será elaborado um plano de ação constituído por metas e subestratégias. Esses objetivos estão descritos no planejamento da organização.

As metas são parte de um objetivo, e sua utilização permite um melhor controle dos resultados atingidos e também possibilita a distribuição de responsabilidades entre as equipes.

As subestratégias são as ações para atingir as metas definidas.

O método de descrição de ações mais utilizado pelas organizações é baseado na ferramenta administrativa 5W2H (Anexo – no. 1).

2.1.4 Checagem da consistência do plano estratégico RH

Antes de implantar o que foi planejado, é fundamental a sua checagem quanto à consistência interna e externa do plano estratégico.

Os aspectos a seguir devem ser verificados:

- Recursos internos e externos;
- Cultura organizacional;
- Legislação vigente;
- Concorrentes;
- Distribuidores;
- Planos de governo;
- Conjuntura econômica e política;
- Riscos sociais, econômicos e políticos;
- Impactos recebidos e expedidos em curto, médio e longo prazo.

2.2 A conexão entre as estratégias organizacionais e as estratégias de preparo e desenvolvimento de pessoas

É importante conhecer como ocorre o planejamento estratégico para se entender onde ocorrerá a conexão entre as estratégias organizacionais e o planejamento estratégico do treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização. Porque o planejamento estratégico “é o processo que mobiliza a organização para escolher e construir o seu futuro” (Vasconcelos e Pagnonceli, 2001).

O processo de treinamento e desenvolvimento envolve desde aprendizado operacional até o desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento gerencial. Na gestão estratégica de pessoas, é importante observar o alinhamento das ações voltadas às estratégias organizacionais; o direcionamento estratégico da organização será o norteador das ações (Nakayama, 2001).

Lima e Teixeira (2000) referem que o trabalho de estabelecer diretrizes não se limita só a sua elaboração. Inclui, também, a preparação do plano, o acompanhamento das ações derivadas e a análise crítica dos resultados apresentados. Assim, segue Nakayama, o conhecimento e a elaboração de diretrizes envolvem conhecer o melhor possível a realidade, questionar os objetivos correntes, propor mudanças e mudar novamente, estabelecendo novos objetivos, e incentivar a participação e implementação de decisões. Assim, diretriz é o instrumento de gestão estratégica que permite às organizações concretizar os resultados advindos do processo de pensar-agir-refletir-decidir.

2.3 Estruturando a área de RH

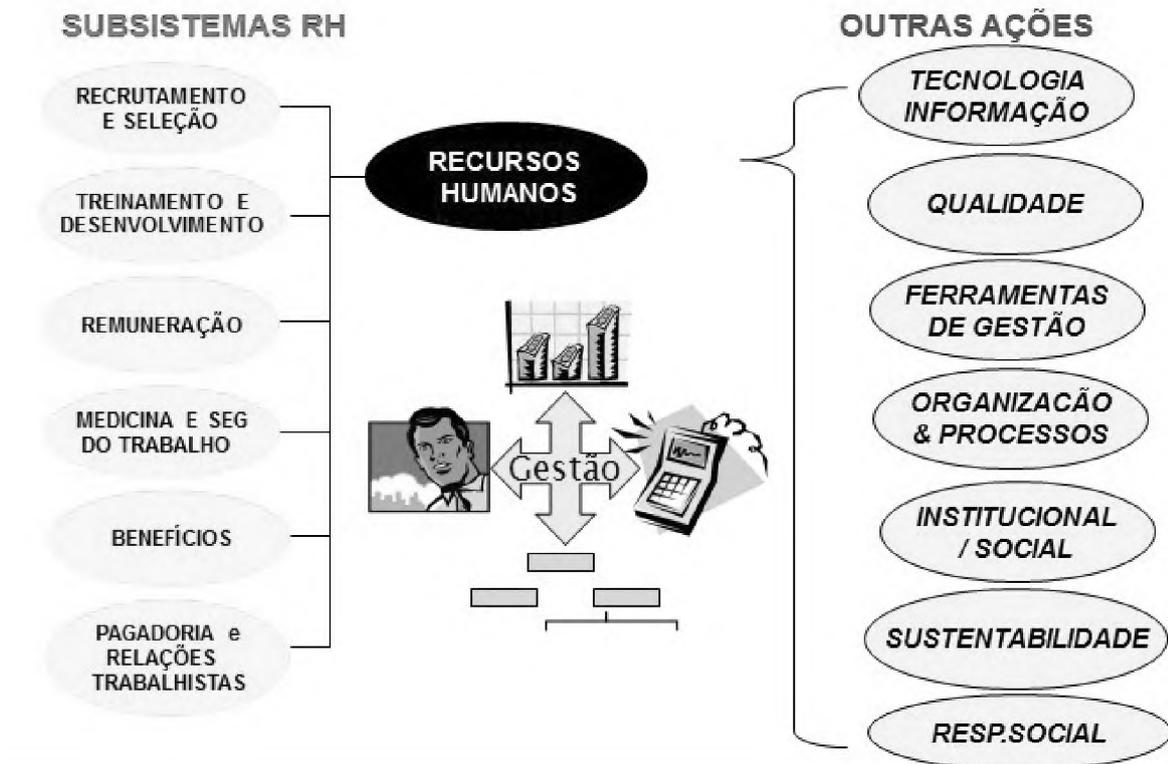
Como ponto de partida, é necessário que se tenha claro o porquê e a real necessidade de se estabelecer uma área que irá trabalhar com as pessoas que movimentam os negócios e implantam as estratégias.

A seguir será demonstrado um esquema que poderá servir de guia ao seu trabalho.

Passo 1: Definição do papel da área



O papel do RH é contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da cooperativa. A sua atuação pode ser distribuída em diversos subsistemas e ações, conforme representado abaixo.



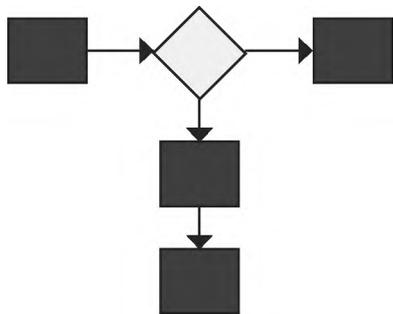
Na coluna da esquerda, temos exemplos das práticas mais utilizadas nas cooperativas, e na coluna da direita, encontramos novos serviços e papéis de que a área pode se ocupar, fazendo com que a visão integrada e multidisciplinar com foco em desenvolvimento seja mantida e consolidada.

Passo 2: Análise dos principais processos desenvolvidos pela área de RH



Identificar os principais processos de Recursos Humanos e representá-los em forma de fluxo. A representação dos processos-chave nos permite a visualização dos “caminhos” percorridos por cada processo, considerando áreas responsáveis por cada tarefa, níveis de automação e retrabalhos existentes.

Diferentes níveis de detalhamento dos processos:



→ Macro: visando suportar o modelo funcional do negócio e estrutura organizacional

→ Detalhado: para suportar melhorias operacionais e de informática

Passo 3: Definição da estrutura organizacional necessária



Definir a melhor estrutura para atender o papel e os processos demandados pela cooperativa, visando satisfazer as necessidades atuais e futuras, contemplando:

- Vinculação hierárquica;
- Serviços / atribuições;
- Quadro de lotação (1);
- Custos;
- Perfis necessários;
- Plano de seleção e/ou capacitação da equipe de RH.

Passo 4: Elaborar plano de ação para estruturação da área de RH



O plano de ação deve ser elaborado considerando os passos anteriores, especificando as ações e projetos, atendendo ao plano estratégico da cooperativa.

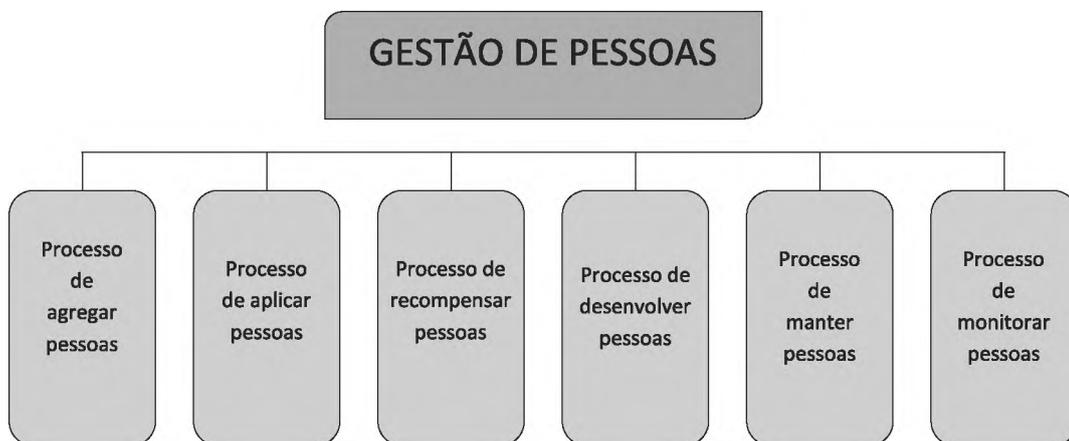
2.4 Quadro síntese

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Planejamento estratégico	Dirigentes da cooperativa	Ao final de um exercício
Políticas de RH	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Na formatação ou constituição ou reformulação da área de RH
Estratégias de RH	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Após as definições do P.E. da cooperativa
Elaboração Plano de Ação RH	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Após aprovação das estratégias de RH
Checagem da consistência no plano da área	Diretoria	Após sua apresentação
Definição da área	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Na formatação ou constituição ou reformulação da área de RH
Estruturação da área de RH	Elabora: área de RH Aprova: Diretoria	Na formatação ou constituição ou reformulação da área de RH

PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, e há muito tempo se especula que os assuntos de Recursos Humanos estão no centro do sucesso organizacional sustentável, ou seja, práticas alinhadas, inovadoras e integradas fazem uma diferença enorme no desempenho individual e, consequentemente, organizacional. A próxima onda, “Recursos Humanos de fora para dentro”, consegue dar conta de como os RHs reconhecem e reagem às tendências externas e paradoxos, e criam valor ao conectar as ações internas com as expectativas externas (Ulrich, 2013).

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de gestão de pessoas são os seguintes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, assim relacionados:



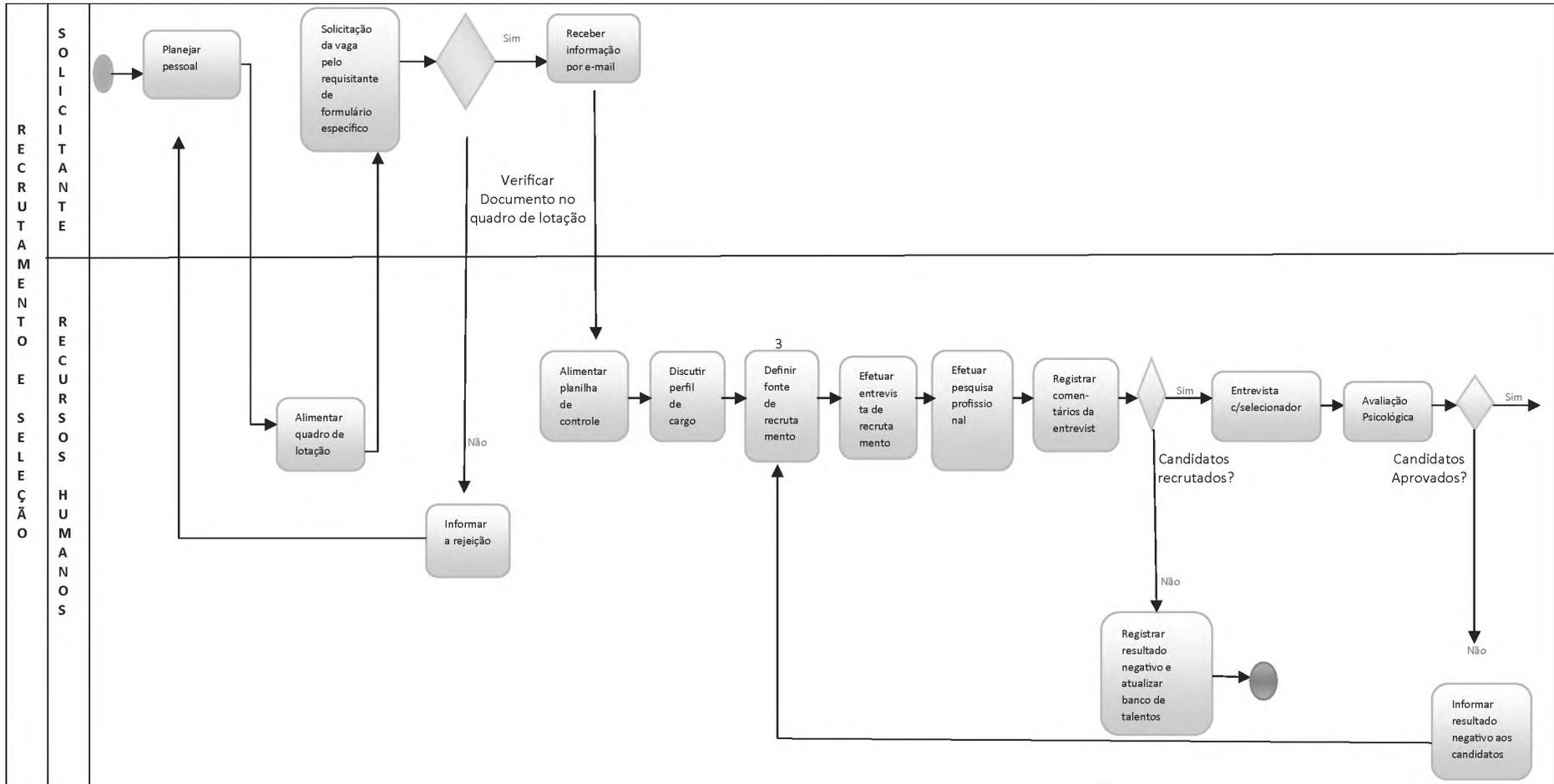
3.1 Processos de agregar pessoas

Utilizados para incluir novas pessoas na cooperativa por meio de processos de recrutamento e seleção de pessoal, também podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Referem-se ao alinhamento entre aquilo que a organização pretende e o que o candidato tem a oferecer. É o início da história das pessoas na cooperativa.

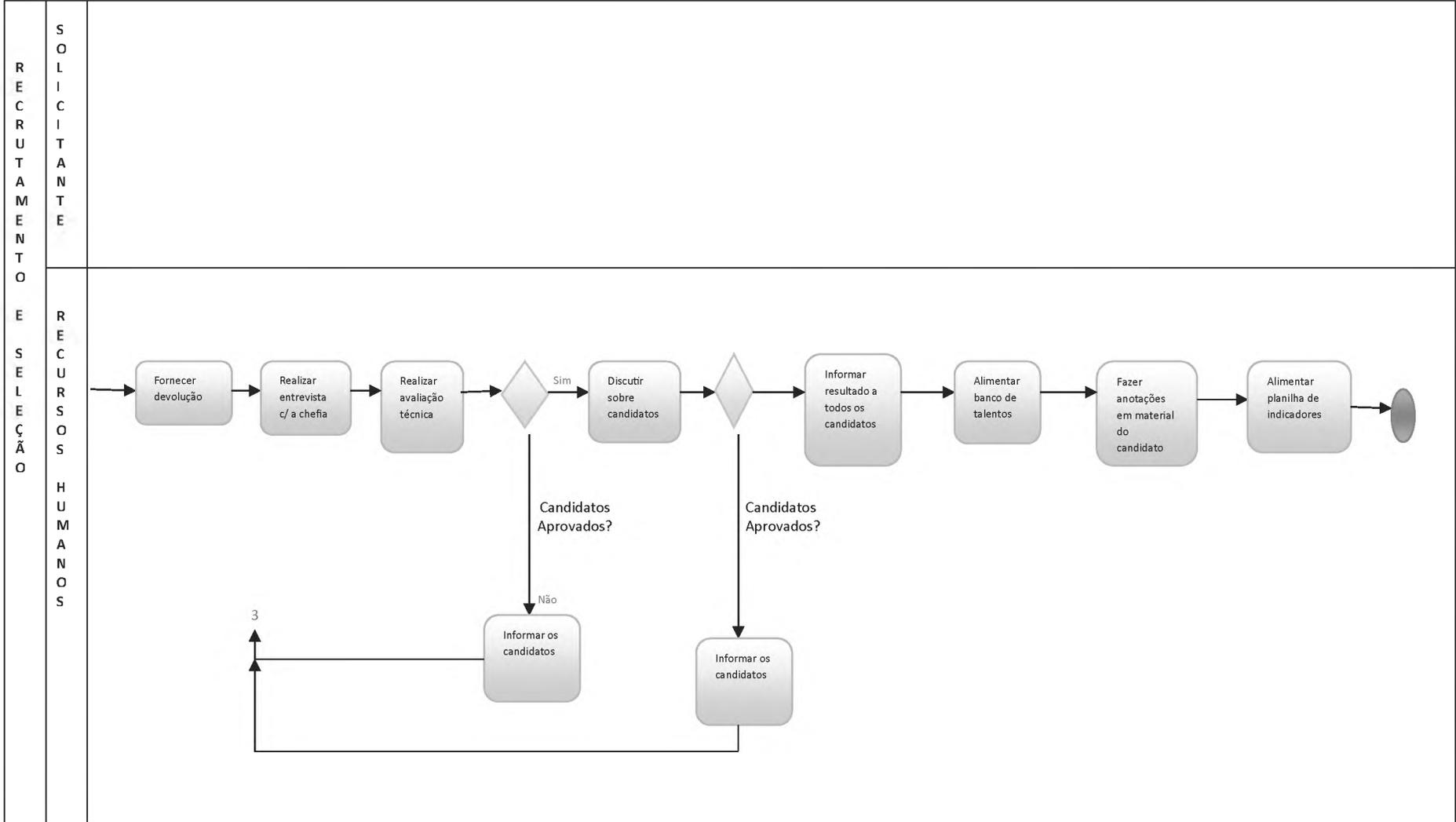
3.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal

A seguir, serão descritas as fases do processo de Recrutamento e Seleção de pessoal de acordo com o seu fluxo.

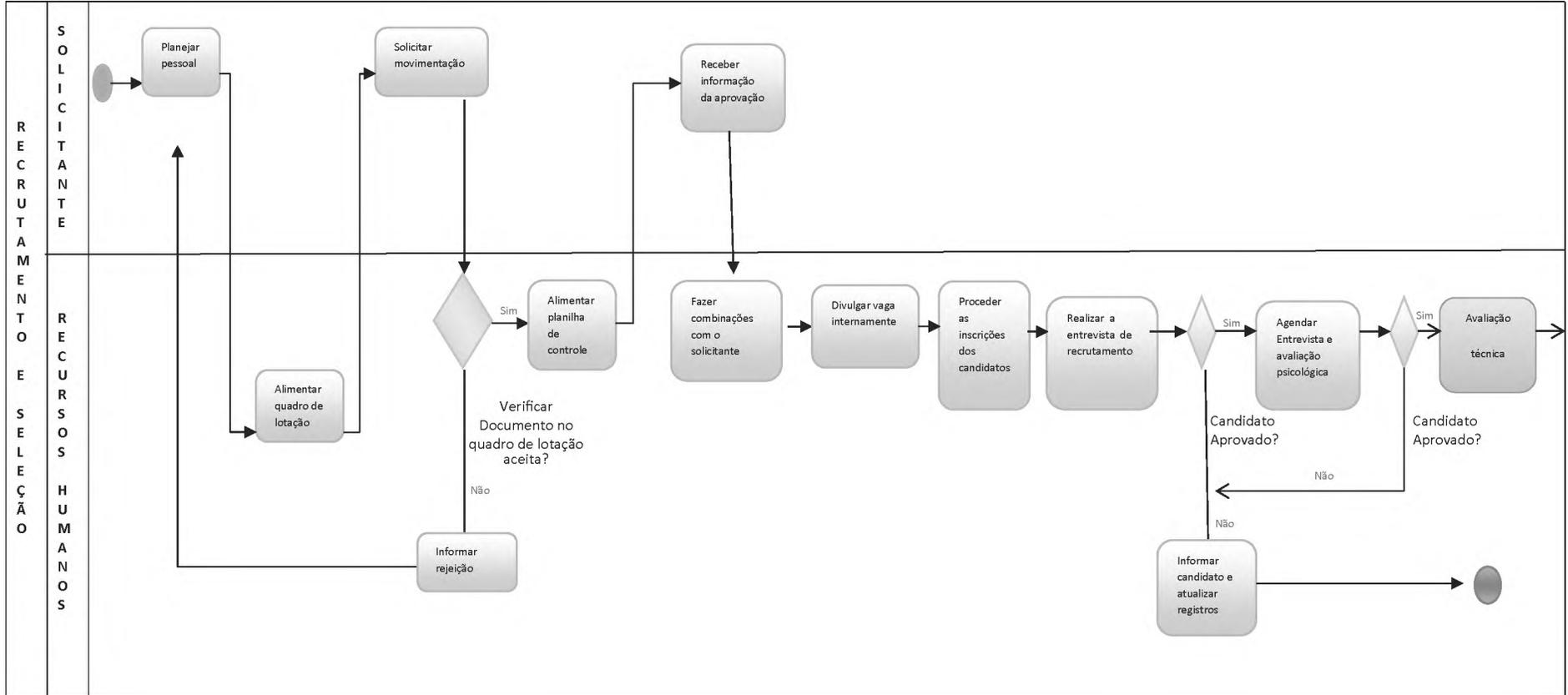
SELEÇÃO EXTERNA



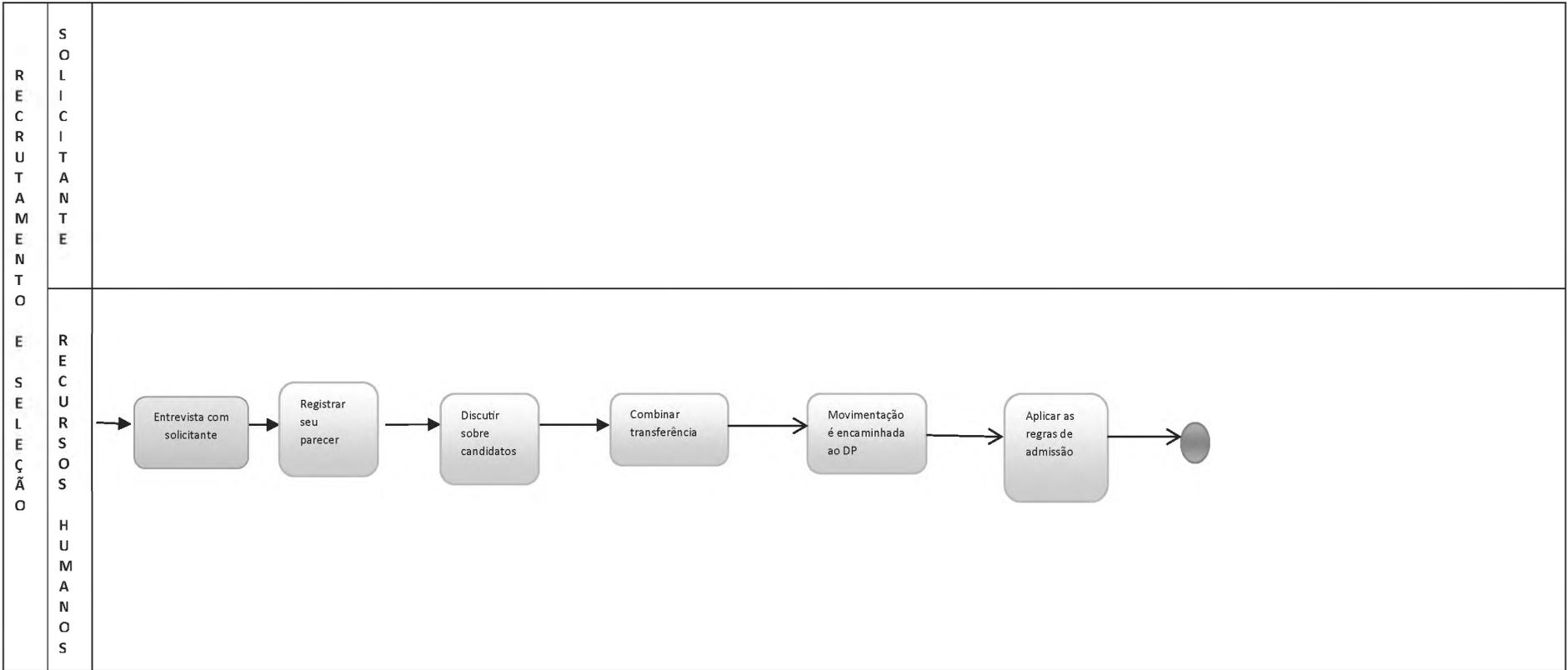
SELEÇÃO EXTERNA (continuação)



SELEÇÃO INTERNA



SELEÇÃO INTERNA (continuação)



A - Planejamento do quadro de lotação:

É a programação do número de empregados necessários para o desenvolvimento das atividades visando o atingimento de suas metas para o ano em consonância com as metas e orçamentos.

Essa programação deve ser de domínio da área de Recursos Humanos, por ser baseada no planejamento de pessoal de cada área. Portanto, o setor de Recursos Humanos deverá buscá-la a cada início de exercício ou na época de elaboração de orçamento e revisá-la uma vez ao ano, ao término de um semestre. O quadro de lotação é de responsabilidade de cada área e deverá ter ciência da diretoria, aprovando seu conteúdo.

Deve também conter todas as ampliações de quadro e promoções para o ano vigente.

As informações são armazenadas em planilha específica, que se localiza em arquivo da rede ou no software de RH. Modelo em anexo – n. 2

B - Requisição de pessoal:

O formulário pode ser físico ou estar disponível na rede ou software de RH, no qual serão registradas as informações necessárias ao selecionador, conforme descrição de cargo definida (Anexo – n. 3).

O requisitante, após preencher todos os dados solicitados, envia o formulário para a área de Recursos Humanos, que receberá a nova requisição devidamente autorizada.

A área de Recursos Humanos consultará o quadro de lotação para verificar a previsão de vaga e alimentará a planilha de controle de seleção (Anexo – n. 4) com vistas a relatórios posteriores. Quando a requisição está com o status de aceita, deve-se iniciar o processo de seleção de pessoal.

Somente de posse desse documento, combinações sobre os procedimentos e definições de perfis para o recrutamento e seleção, entre o selecionador e o requisitante, oficializa-se a seleção.

C - Recrutamento de pessoal externo:

- Trata-se de identificar profissionais, atraindo-os a participar das etapas de seleção;
- O recrutamento de pessoal fica sob responsabilidade da área de Recursos Humanos da cooperativa;
- O recrutamento externo deve ser feito por análise de currículos e entrevista preliminar;
- O candidato pode procurar a cooperativa e realizar o seu cadastro, utilizando formulário padrão ou envio de currículo. Modelo no anexo n. 18.

Sugestões de Recrutamento:

Fonte	O quê/Como	Onde
a) Anúncio:	<p>Aberto: no qual a cooperativa se identifica e fornece as seguintes informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> · cargo (nome); · requisitos (conhecimentos e qualificação, nível de escolaridade, experiência profissional); · vantagens oferecidas (salário, benefícios, vantagens adicionais). <p>É usado para divulgação da cooperativa e para vagas não sigilosas.</p> <p>Fechado: no qual a cooperativa não se identifica, mas fornece as mesmas informações que no anúncio aberto.</p> <p>É usado para vagas sigilosas.</p>	Jornais locais
b) Banco de pessoas:	Consulta a candidatos pré-selecionados oriundos de outros processos seletivos.	Banco de dados

Fonte	O quê/Como	Onde
c) Consultorias externas:	<p>Organizações especializadas em recrutamento de pessoal.</p> <p>A utilização de consultorias é uma prática da organização, podendo ser utilizada quando:</p> <p>A vaga for de caráter estratégico (cargos de gestão);</p> <p>A oferta de trabalho na vaga em questão for escassa;</p> <p>Houver necessidade de seleções sigilosas (em caso de demissão);</p> <p>A vaga requerer uma experiência muito específica.</p> <p>A utilização dessa fonte de recrutamento deve ter a autorização do coordenador da área, mediante análise de orçamento.</p>	Consultorias locais
d) Site – link Trabalhe Conosco:	<p>O administrador do site é a área de Recursos Humanos da cooperativa, a qual fará a pesquisa de candidatos que se cadastram espontaneamente no site.</p>	Pesquisa de candidatos: acessar o endereço e proceder com a pesquisa
e) Convênio com universidades e escolas especializadas:	<p>Área de Recursos Humanos da cooperativa:</p> <p>Contato com o diretório dos cursos afins. Divulgar vagas por meio de cartazes nos murais das universidades.</p> <p>Gestores / Gestão de Pessoas:</p> <p>Realização de palestras institucionais nas universidades, divulgando as vagas e formas de inscrição.</p>	<p>Universidades locais</p> <p>Palestra institucional e cartaz de divulgação</p>
f) Indicações de empregados:	<p>Identificar as pessoas que se interessam em trabalhar na organização, buscando indicações por intermédio dos empregados.</p>	

D - Seleção de pessoal externo

Todas as etapas descritas a seguir são eliminatórias, podendo o candidato ser excluído em qualquer uma delas; porém, o registro no campo Observação deve ser feito, já que o currículo do candidato pode voltar para o banco de currículos caso não seja excluído.

Etapas do Processo seletivo:

1. Captação e triagem dos currículos dos candidatos por meio das fontes de recrutamento utilizadas, atribuição do RH da Cooperativa.

2. Os currículos triados que participarão da entrevista de recrutamento ganham o status "em seleção" e não estarão mais disponíveis para outros processos. Ao longo do processo, seu status precisa ser alterado para não indicado, se não tiver espaço para esse profissional na organização; banco de pessoas, se tiver perfil compatível, mas que não será aproveitado no momento; ou indicado, se compuser o perfil da organização e for contratado. Somente no status banco de pessoas o candidato estará disponível para filtros em futuras posições.

A cooperativa pode armazenar esses dados em um software específico de RH ou criar pastas em arquivos nos quais o recrutador possa pesquisar posteriormente.

E - Entrevista de recrutamento:

Pode ser efetuada de forma coletiva ou individual, com o objetivo de:

- Avaliar os candidatos quanto aos dados mínimos exigidos para a vaga;
- Fornecer informações a respeito da vaga, organização, salários e benefícios;
- Pode ser feito em grupo quando o número de candidatos for excessivo;
- Pode ser efetuado de forma individual quando não houver número expressivo de candidatos;

- Após a escolha dos candidatos no recrutamento, parte-se para as entrevistas de seleção de pessoal, para verificação do perfil do candidato;
- Parecer da entrevista de recrutamento e pesquisa profissional: registro no material do candidato.

F - Entrevista de seleção:

A entrevista de seleção é uma conversa profissional, face a face, na qual ocorre uma troca de informações em que se procura:

- Pesquisar comportamentos e resultados anteriores;
- Identificar as capacidades comportamentais e técnicas para a vaga em questão, conforme as definições padrão contidas nas descrições de cargo;
- Realizada pelo profissional de RH com experiência em seleção de pessoal;
- No caso de o candidato corresponder aos requisitos do cargo, encaminha-se a avaliação psicológica, como descrita no item a seguir.

F.1 Avaliação psicológica (OPCIONAL):

- Realizada por psicólogo, na qual são aplicados testes psicológicos de acordo com o cargo em questão, respeitando-se o código de ética da profissão;
- Realizada com os candidatos aprovados na entrevista de seleção;
- Após a avaliação, é efetuada a devolução, com parecer ao gestor da área solicitante, que recebe os candidatos finalistas.

F.2 Entrevista técnica ou prova técnica (OPCIONAL):

Conduzida pelo gestor da área e/ou pelo empregado que aquele designar, com capacidade técnica para avaliar o candidato, para:

- Possibilitar a verificação do conhecimento técnico-profissional do candidato;
- Podem ser realizadas provas situacionais com essa finalidade. É realizada mediante a elaboração de uma prova específica, se a demanda do cargo assim exigir. Ela é definida nas combinações preliminares entre gestor e selecionador, sobre a condução do processo de seleção.

Exemplos: proficiência em línguas, informática, cálculos específicos, etc.

F.3 Parecer de Seleção:

- O parecer deve ser elaborado para cada participante do processo seletivo e deve conter as informações de todos os instrumentos de coleta de dados, decidindo-se pelo candidato mais adequado;
- O parecer de seleção deverá conter a anotação compatível com o destino do candidato: banco de pessoas, indicados e não indicados.
- Anexo n. 15

F.4 Entrevista dos candidatos finalistas:

Realizada pelo gestor, a partir do parecer recebido pelo selecionador, com o objetivo de:

- Definir entre os candidatos finalistas qual será o aprovado para a vaga em questão;

Na última etapa do processo de entrevista, os candidatos poderão ser entrevistados pela chefia imediata de acordo com o organograma.

F.5 Finalização do processo seletivo:

- Concluir o processo seletivo via consenso entre o gestor solicitante e o selecionador da vaga;

Após definição, os candidatos participantes podem obter três tipos do status: indicado, não indicado e banco de pessoas.

O banco de pessoas refere-se a potenciais candidatos que poderão ocupar uma posição na organização futuramente. Esse candidato é encaminhado ao solicitante para entrevista e finaliza-se o processo com a ciência do gestor, que irá entrevistá-lo e seguir o fluxo de finalização do processo.

Responsabilidades gerais do processo de seleção

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Planejamento de pessoal	Diretoria das Cooperativas Gerentes	Início de cada ano Revisão semestral
Alimentação e controle do quadro de lotação e demais documentos de seleção	RH das Cooperativas	Início do ano Controles mensais
Assinaturas de autorização para o Quadro de Lotação.	Gerência / Superintendência / Diretores	No fechamento do planejamento de pessoal
Preenchimento da Requisição / Movimentação de pessoal	Gestores solicitantes	Abertura da vaga
Assinatura de autorização da Requisição / Movimentação de pessoal	Diretores ou Gerentes ou Superintendente	No envio da Requisição/Movimentação de pessoal
Verificação do status da requisição: autorização pelo quadro de lotação	RH da Cooperativa	Do recebimento da requisição
Combinações a respeito do perfil, fontes de recrutamento e prazos	Selecionador	Da verificação do quadro de lotação
Recrutamento de pessoal	RH	Na fase de pesquisa de candidatos

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Entrevista de perfil	Selecionador	Durante o processo
Aplicação de prova técnica	Gestores ou indicados	Avaliação técnica: após a entrevista com o selecionador
Aplicação de testes psicológicos	Selecionador	Após entrevista com selecionador
Entrega do parecer de seleção ao solicitante da vaga (devolução de resultados)	Selecionador	Após avaliação concluída
Definição dos candidatos finalistas	Selecionador e solicitante da vaga	Após dez dias de iniciado o processo
Entrevista final	Gerência / diretoria	Após apresentação dos candidatos pela área de RH
Fechamento da vaga	Gerência / diretoria e selecionador	Finalização da seleção
Encaminhamento para admissão	RH	Com, no mínimo, cinco dias úteis de antecedência da data de admissão

G - Movimentação interna de pessoal

Haverá duas formas de movimentação de pessoal: por meio de promoção salarial interna ou por meio de seleção interna para novo cargo, seguindo as regras definidas no processo. A escolha do meio de alavancagem do empregado será do gestor, em consonância com a área de Recursos Humanos.

Promoção interna:

A movimentação de pessoal refere-se à promoção interna de cargo e salário. Podem ser:

- Verticais: promoções por cargo, em que se avalia o empregado para identificar a prontidão e as necessidades de desenvolvimento no novo cargo;
- Horizontais: promoções nos níveis salariais, em que se avalia se a proposta está compatível com a tabela de salários.

Recrutamento interno:

- Divulgar a oportunidade via eletrônica ou murais;
- A área de RH pode ter um canal permanente no qual as pessoas interessadas em participar de seleções internas preenchem um formulário que ficará arquivado, sendo utilizado quando da disponibilidade da vaga, mas mantendo a divulgação via meios de comunicação interna. (Colocar modelo de formulário de interesse interno);

A entrevista de recrutamento realizada pelo selecionador da vaga será necessária para alinhar requisitos da vaga com o pretendente. Após as entrevistas, é dado feedback ao solicitante e são escolhidos os participantes que seguirão no processo. Aos demais será justificada a exclusão dessa oportunidade, salientando-se que poderá participar de outras que virão.

Seleção interna:

Os critérios de avaliação do empregado para seleção interna podem ser, entre outros:

- Apresentar as capacidades necessárias para o cargo a ser promovido;
- Ter apresentado resultados com o seu trabalho;
- Tempo de serviço prestado à cooperativa;
- Não ter recebidos sanções disciplinares;
- Demonstrar alinhamento com as normas internas.

Procedimentos para seleção interna:

- Preenchimento do formulário de solicitação de vaga (Anexo – n. 3);
- Divulgação da vaga ou indicação;
- Preenchimento do formulário de inscrição pelo empregado;
- Entrega ao responsável no RH;
- Entrevista de recrutamento individual com RH;
- Devolução do resultado do recrutamento aos participantes;
- Avaliação psicológica com foco nas competências requeridas pelo novo cargo – se necessário;
- Avaliação técnica específica para o cargo em questão, quando necessário;
- Entrevista dos selecionados com o solicitante;
- Contato entre solicitante e chefia dos candidatos pré-selecionados, juntamente com a análise da avaliação de conhecimentos e psicológica;
- Definição do candidato aprovado;
- Retorno para a chefia de origem do participante e, depois, empregado;
- Retorno para empregado escolhido pelo RH e chefia;
- Comunicado ao Departamento de Pessoal e providências para a alteração do cargo e área;
- Devolução do resultado de seleção aos demais participantes;
- Divulgação no quadro de novos empregados do remanejamento do funcionário selecionado.

Profissionais temporários / safrististas / aprendizes

Para esta modalidade de contrato, o processo de recrutamento e seleção poderá seguir as mesmas etapas descritas para os demais candidatos, observando a legislação vigente e orientações do Ministério do Trabalho e Emprego.

Informações complementares podem ser encontradas no site do Ministério do Trabalho e Emprego: www.portal.mte.gov.br.

Pessoas com deficiência

- Como contratar pessoas com deficiência (PCD):

O processo de recrutamento e seleção poderá seguir as mesmas etapas descritas para os demais candidatos, porém deverão ser observadas as potencialidades apresentadas e a adequação ao posto de trabalho, observando a legislação vigente e orientações do Ministério do Trabalho e Emprego.

Informações complementares podem ser encontradas no site do Ministério do Trabalho e Emprego: www.portal.mte.gov.br.

3.2 Processo de aplicar pessoas

Refere-se à organização do trabalho a partir das pessoas, seus cargos e atribuições, agindo e interagindo dentro de uma cultura organizacional que ofereça sustentação a todo e qualquer processo pelos quais sejam responsáveis.

Inclui modelagem do trabalho, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

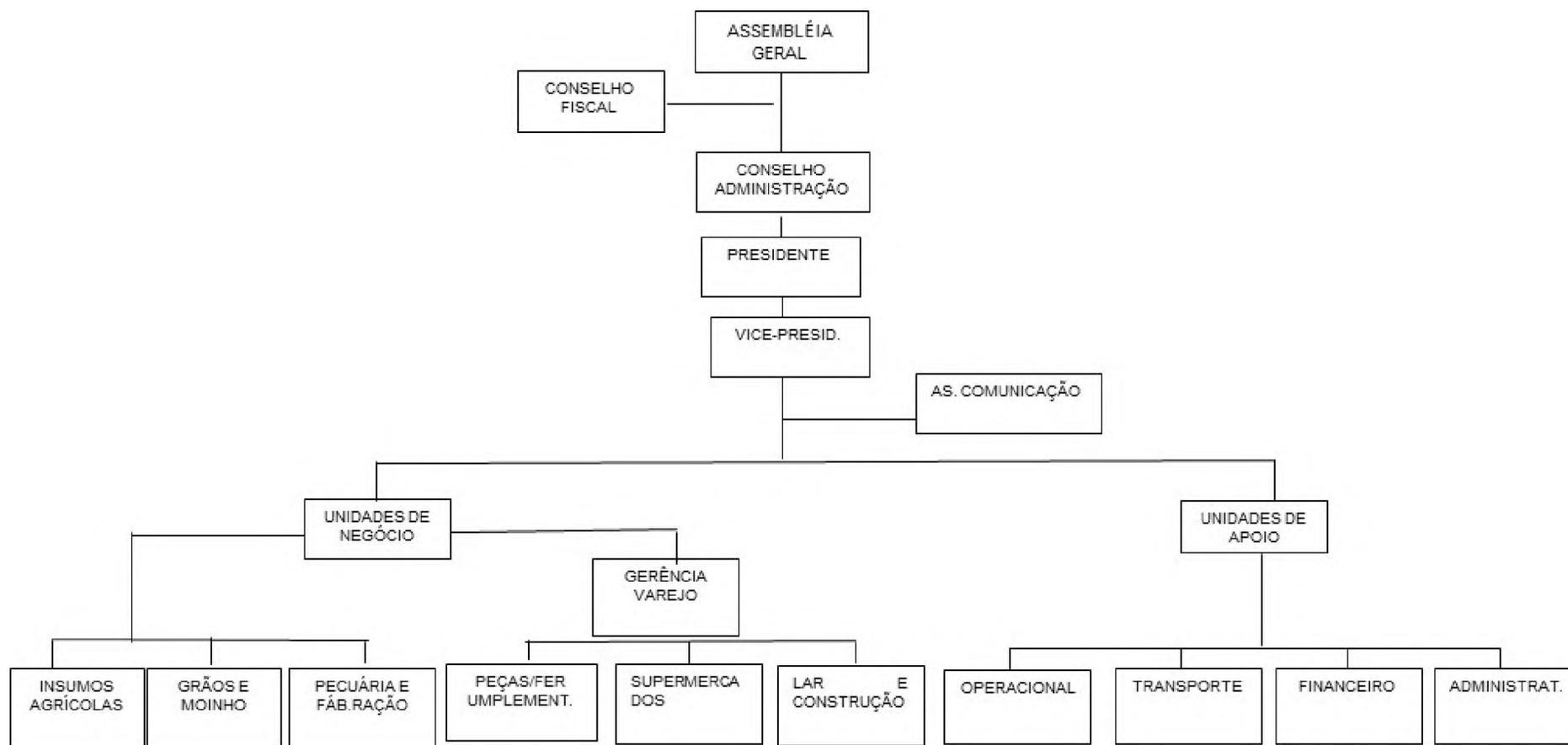
3.2.1 Organograma

O organograma é a representação gráfica da hierarquia das organizações e a forma como os mais diversos departamentos e cargos se relacionam.

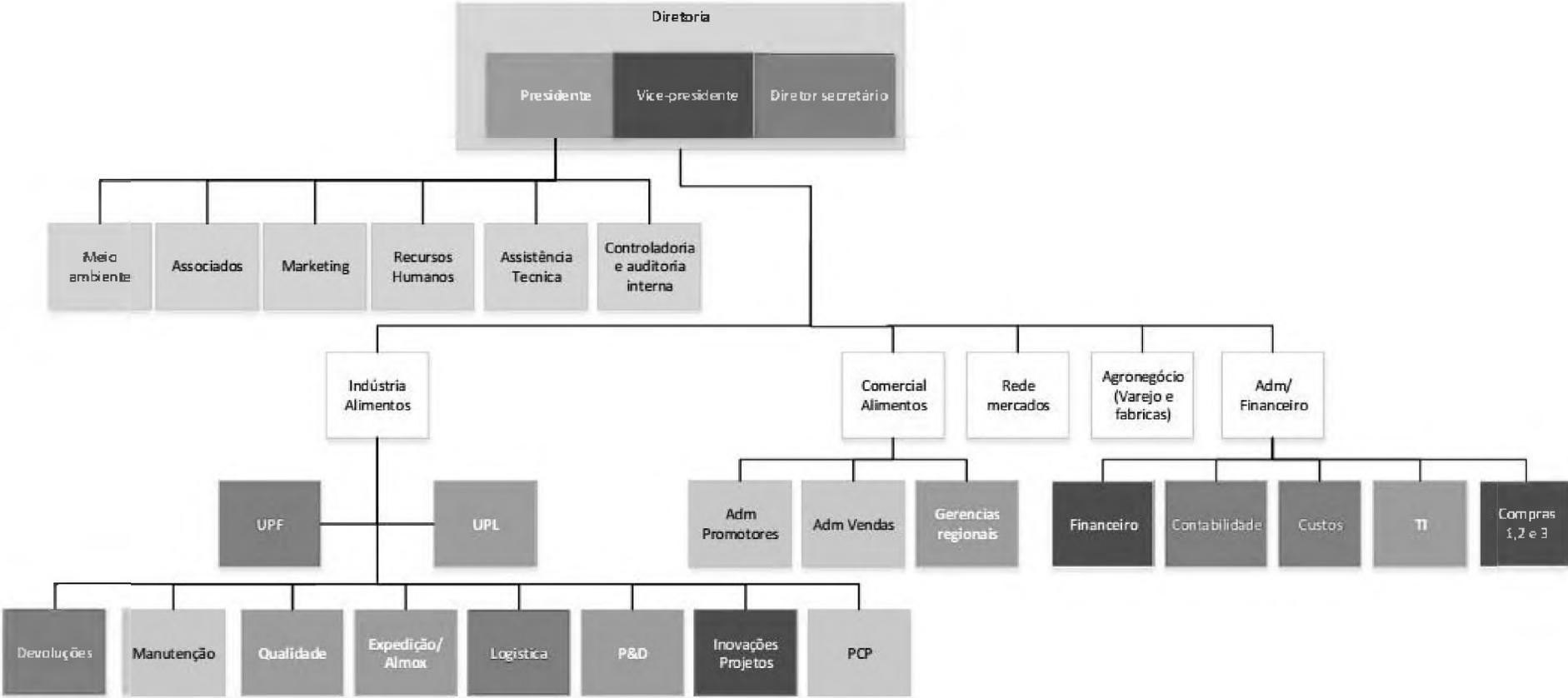
São alinhados horizontalmente, indicando que aqueles cargos/departamentos estão no mesmo nível. Quando alinhados verticalmente, indicam os níveis de subordinação. Assim, podem, inclusive, dar certa noção sobre o caminho de carreira que o empregado pode percorrer na organização.

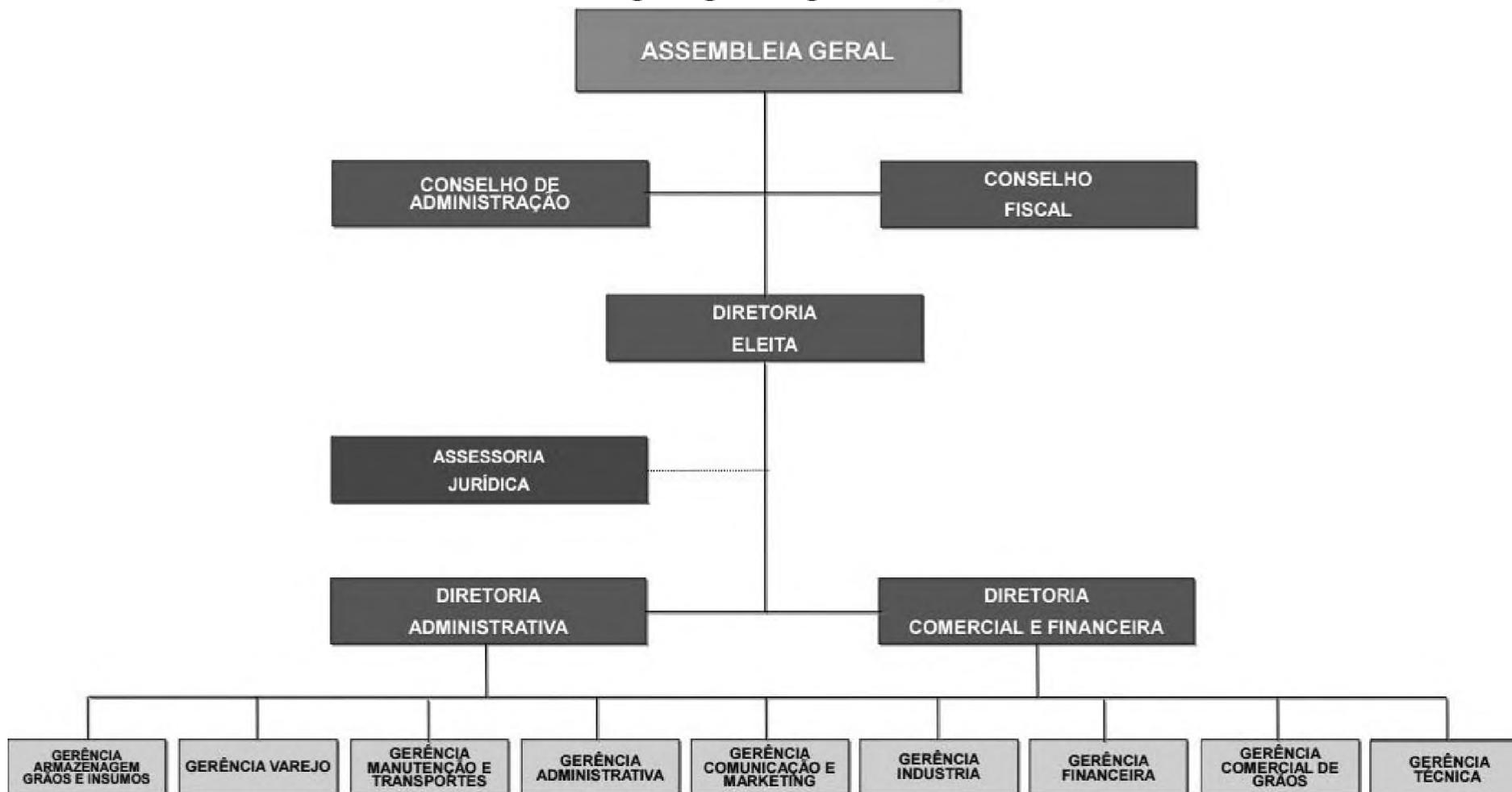
Modelos de organogramas:

Contribuição da área de RH da Cotrisal:



Contribuição da área de RH da Cooperativa Piá:



Organograma gerencial:

3.2.2 Análise e descrição de cargos

A cooperativa é formada por um conjunto de cargos, e cada um representa uma parte do trabalho que a organização precisa realizar. Os cargos determinam quais são as características que as pessoas deverão ter para desempenhá-los.

A descrição de cargos tem o objetivo de servir de base para todo o trabalho de RH. É a partir de uma descrição bem organizada que se tem subsídios para o recrutamento e seleção; ela serve de base para a matriz de conhecimento, avaliação de desempenho, medicina e segurança do trabalho e política de salários.

O Ministério do Trabalho e Emprego disponibiliza, no site www.portal.mte.org.br, a descrição de cargos utilizada pelo Código Brasileiro de Ocupações (CBO), visando orientar as organizações quanto às atribuições e responsabilidades, uniformizando as informações nacionais. Essas informações servem de base para a descrição dos cargos da cooperativa e devem ser consideradas.

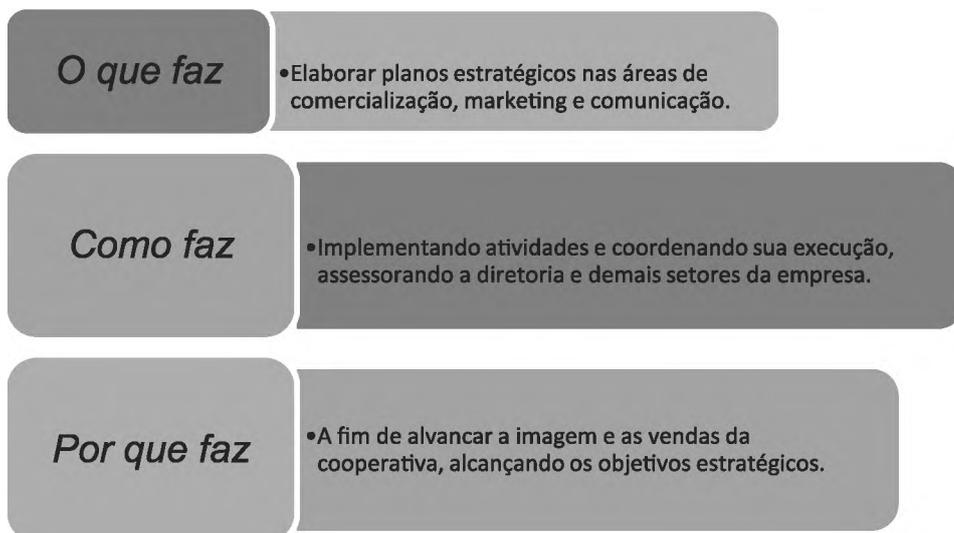
3.2.2.1 Descrevendo cargos

A regra básica é descrever as atividades do cargo, procurando caracterizar:

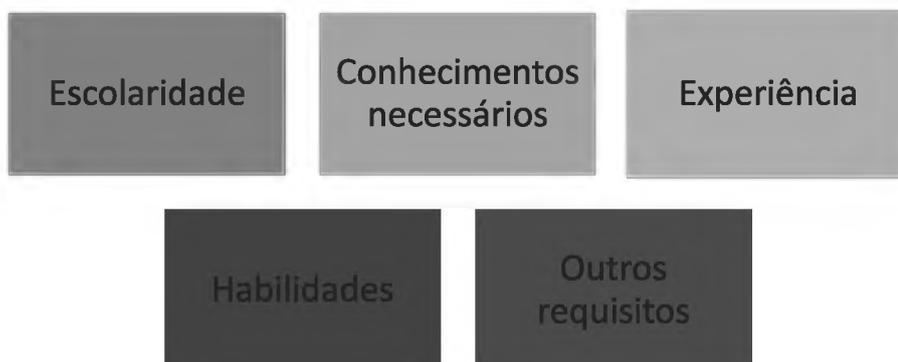
1. O que é feito;
2. Como é feito;
3. Por que é feito;
4. A quem se reporta;
5. Quais os requisitos de acesso.

Exemplo:

Cargo: gerente comercial

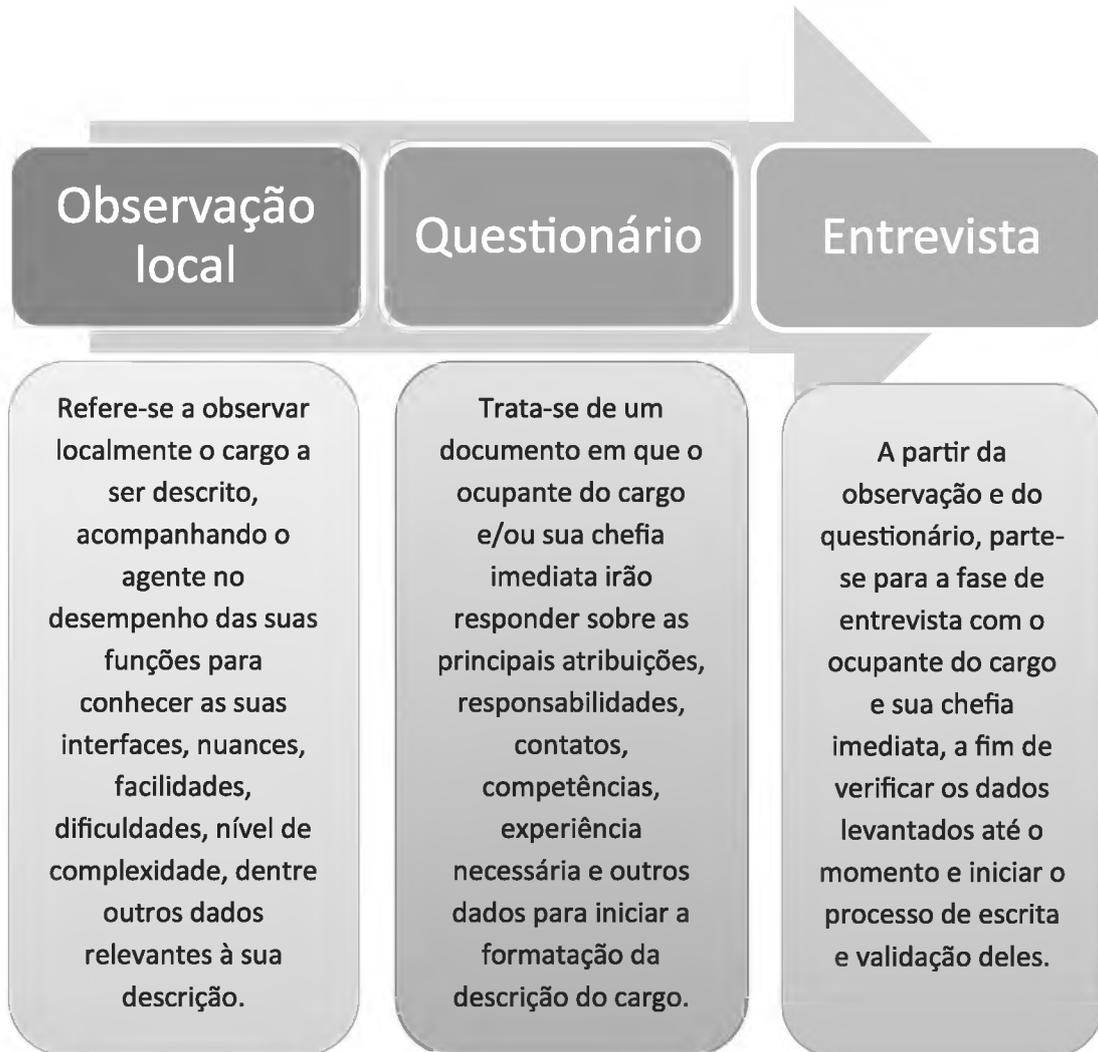


Além das atividades, é necessário descrever os requisitos dos cargos:



3.2.2.2 Coleta de dados

Para coletar os dados, é necessário:



3.2.2.3 Modelo de descrição

PERFIL DE CARGO	
Título: GERENTE COMERCIAL	Reporte: (Em nível hierárquico, a quem este cargo se reporta)
Classificação Brasileira de Ocupações (CBO): 1423-05	
Descrição sumária: elaborar planos estratégicos nas áreas de comercialização, marketing e comunicação, implementando atividades e coordenando sua execução, assessorando a diretoria e demais setores da empresa. Na área de atuação, gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e financeiros.	
Principais responsabilidades	
A - ELABORAR PLANO ESTRATÉGICO DAS ÁREAS DE NEGÓCIOS E RELACIONAMENTOS	
<ul style="list-style-type: none">- Estabelecer políticas e procedimentos de comunicação;- Estabelecer política comercial;- Pesquisar mercado;- Analisar tendências do mercado;- Analisar fatores econômico-financeiros;- Estabelecer metas e indicadores de desempenho;- Planejar campanhas de vendas;- Elaborar orçamentos;- Planejar racionalização do uso de recursos;- Revisar planos;- Detectar expectativas e necessidades;- Pesquisar comportamentos, opiniões e hábitos;- Analisar contexto;- Elaborar recomendações de ações e soluções.	
B - IMPLEMENTAR ATIVIDADES DE NEGÓCIOS E RELACIONAMENTOS	
<ul style="list-style-type: none">- Negociar com clientes;- Recomendar doações e/ou patrocínios;- Realizar campanhas de vendas;- Assistir clientes nas atividades de comercialização;- Criar programas e ações de fidelização de clientes;- Implementar serviços de atendimento a clientes;- Subsidiar desenvolvimento de novos produtos;- Realizar ações para ampliação de participação no mercado;- Determinar faixas de preços para comercialização;- Contratar serviços de terceiros;- Subsidiar desenvolvimento e/ou melhorias de processos;- Negociar com partes interessadas;- Analisar demanda do cliente.	

Principais responsabilidades
C - IMPLANTAR AÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS E OUVIDORIA <ul style="list-style-type: none">- Sugerir melhorias dos serviços de atendimento a clientes;- Participar de campanhas institucionais e publicitárias;- Participar de programas e ações de fidelização dos clientes;- Mediar conflitos;- Encaminhar solicitações aos responsáveis;- Dar retorno aos públicos (feedback);- Checar informações para divulgação;- Participar da elaboração de projetos educacionais;- Cobrar ações.
D - COORDENAR ATIVIDADES DE NEGÓCIOS E RELACIONAMENTOS <ul style="list-style-type: none">- Monitorar metas e indicadores de desempenho;- Monitorar participação da empresa e de produtos no mercado;- Acompanhar atuação da concorrência;- Monitorar relacionamento com clientes internos e externos;- Gerir nível de satisfação do cliente;- Monitorar a execução de serviços de terceiros;- Monitorar contratos.
E - ASSESSORAR DIRETORIA E SETORES DA ORGANIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none">- Dar suporte na elaboração do plano estratégico da organização;- Dar suporte na elaboração das metas orçamentárias;- Assessorar nos contatos com diversos públicos das relações da organização;- Elaborar relatórios;- Negociar condições e prioridades de projetos;- Representar empresa publicamente;- Atender a auditoria interna e externa;- Avaliar alternativas de soluções;- Realizar estudo de viabilidade.
F - ADMINISTRAR RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS <ul style="list-style-type: none">- Captar recursos;- Administrar orçamentos;- Otimizar custos e recursos;- Autorizar pagamentos;- Gerir lucratividade.

Principais responsabilidades	
G - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS - Dimensionar equipe; - Identificar necessidade de contratação de pessoal; - Gerenciar equipes; - Delegar atribuições; - Cobrar resultados da equipe; - Avaliar desempenho; - Detectar necessidades de capacitação profissional; - Gerenciar remanejamentos.	
Competências	
Conhecimentos	
Cooperativismo, Agronegócio, Informática, Negociação, Economia, Cálculo.	
Habilidades / Atitudes	
- Liderar pessoas; - Demonstrar capacidade de negociação; - Tomar decisões; - Trabalhar em equipe; - Demonstrar capacidade de raciocínio analítico; - Demonstrar capacidade de síntese; - Demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal; - Demonstrar flexibilidade; - Agir com empatia; - Demonstrar habilidades comunicativas; - Demonstrar criatividade; - Demonstrar visão sistêmica; - Capacidade de absorver mudanças em situações novas.	
Instrução	
Ensino médio técnico nas áreas relacionadas (contabilidade/administração/economia); Escolaridade ideal: graduação nas áreas relacionadas; Desejável: pós-graduação nas áreas relacionadas. Capacitações específicas (matemática financeira, comércio e negociação).	
Experiência	
Mínimo de 3 anos de atuação na área comercial.	
Demais Especificações	
Autonomia: Responsabilidade por contatos:	
Data:
	Superintendência Gerência de RH

Ver anexo n. 5 – Formulário de Descrição de Cargos

Descrição de cargo, exigências do perfil: formulário em anexo n. 16 pode ser usado para definir o PDI do empregado.

3.2.2.4 Validação dos dados

Após coletar os dados e fazer o preenchimento da ficha de descrição, solicita-se aos ocupantes dos cargos que revisem e, se necessário, sugiram as correções devidas.

Um comitê avaliador pode ser organizado, sendo composto pelo RH e gestores envolvidos nessa tarefa, para a validação do que foi descrito.

3.2.3 Orientação das pessoas

A partir do momento em que o candidato a uma posição na organização é contratado, ele se torna um novo empregado que irá necessitar de todo o suporte possível para que sua adaptação à nova organização, à nova função, aos novos colegas e à cultura seja a mais adequada possível. Dessa forma, o sucesso do processo seletivo irá se confirmar, e as garantias da assertividade estão guardadas frente ao trabalho de acolhida realizado pela organização ao novo empregado.

3.2.3.1 Programa de Integração de Novos Empregados

O foco deste programa é o entendimento do negócio e da estratégia da cooperativa, para que o novo empregado possa cumprir o seu papel profissional agregando suas vivências ao atingimento de metas e objetivos.

Objetivos:

- Obter a compreensão, a adesão e o comprometimento dos empregados aos objetivos da cooperativa;
- Desencadear um processo coletivo de aprendizagem, partilhado por todos os empregados;
- Proporcionar a geração de um clima de harmonia, cuidado e respeito ao novo empregado por meio de ações que promovam essa acolhida;

- Promover o entendimento do negócio primando pela apropriação das diretrizes estratégicas da organização, para que possa cumprir o seu papel profissional, alinhando metas pessoais com os objetivos da instituição;
- Informar sobre as normas internas, programas de qualidade e segurança no trabalho e sistemas de remuneração e benefícios;
- Reduzir a ansiedade das pessoas;
- Reduzir a rotatividade das pessoas;
- Economizar tempo.

O programa de integração deverá ser realizado preferencialmente no primeiro dia de trabalho. Abaixo, sugestão de tópicos a serem abordados:

O QUÊ	QUEM
Boas-vindas.	Diretoria/RH
Noções de cooperativismo, histórico da cooperativa, visão, missão, valores, estrutura, organograma, propósito, responsabilidade social, sustentabilidade, etc.	RH / Comunicação
Funcionamento geral: assinatura e entrega de documentos, benefícios, pagamentos, política de salário, horários, registro de ponto, banco de horas, deslocamentos, reembolso de despesas, etc.	DP
Direitos e deveres como empregado, postura, regras, responsabilidades. Apresentação do código de ética.	RH
Segurança do trabalho.	SESMT
Programas de Qualidade.	Departamentos responsáveis
Visita às dependências da organização, apresentação às pessoas, onde ficam as coisas, arquivos, almoxarifado, etc.	RH ou representante
Encaminhamento a sua área: conhecimento do trabalho, contato com suas atribuições, conhecimentos do que já existe em termos de controle, trabalhos esperados, etc.	Gestor da área ou seu representante

Sugestões para práticas:

- As apresentações deverão seguir a identidade visual da cooperativa;
- As agendas devem ser combinadas com os gestores antecipadamente.

3.2.3.2 Sistema de avaliação do desempenho

O desempenho dos empregados deve ser constantemente acompanhado por sua chefia direta. São necessários momentos pontuais de análise do desempenho, registrados em formulário próprio, em que a prática do feedback é estimulada e favorece a sua adaptação e a evolução.

Acompanhamento no Período de Experiência – empregados efetivos – período máximo de 90 dias, conforme legislação vigente

Esse trabalho se caracteriza por acompanhar resultados no período de experiência do novo empregado baseando-se no alinhamento de expectativas em relação a ele e à organização. Também deve ser aplicado para empregados que foram promovidos de cargo e/ou transferidos de unidade.

Objetivos em acompanhamento funcional

- Verificar a assertividade dos processos de seleção por meio de acompanhamento no período de experiência, promovendo o desenvolvimento das pessoas;
- Verificar a adaptação à instituição do empregado no decorrer do período de experiência;
- Preparar o empregado para o trabalho produtivo ao final do período de experiência, já apresentando resultados concretos e mensuráveis;
- Treinar especificamente nas necessidades identificadas no processo seletivo;

- Ajustar a comunicação a respeito do trabalho a ser realizado, facilitando o contato com o gestor imediato;
- Praticar o feedback como ferramenta de realinhamento e ajuste funcional.

Procedimento padrão em acompanhamento funcional

É atribuição da área de RH fornecer as ferramentas necessárias para que realize os acompanhamentos, sendo a avaliação de responsabilidade do gestor imediato. Esse acompanhamento deve ocorrer em duas avaliações durante o período de no máximo 90 dias.

Quadro-síntese de procedimentos:

O QUÊ	QUEM	COMO	QUANDO/ONDE
1ª avaliação	Gestor imediato	Entrevista e registro em formulário (Anexo n. 7)	Ao término do primeiro contrato

Após esse procedimento, poderão ser tomadas medidas de prorrogação de contrato, realocação, plano de desenvolvimento ou desligamento. O resultado dessa avaliação deverá ser comunicado ao empregado pelo gestor avaliador.

O QUÊ	QUEM	COMO	QUANDO/ONDE
2ª avaliação	Gestor imediato	Entrevista e registro em formulário (Anexo n. 7)	Ao término do contrato de experiência

Após esse procedimento, avaliar o resultado das ações de desenvolvimento; a partir dessa análise, poderão ser tomadas medidas de efetivação, plano de desenvolvimento complementar ou desligamento. O resultado dessa avaliação deverá ser comunicado ao empregado pelo gestor avaliador.

Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho refere-se ao desenvolvimento de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho voltadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho. Assim, atua-se em uma perspectiva múltipla, em termos da análise de como se alcançam os resultados de trabalho, já que o desempenho é determinado por variáveis de ordem individual, relacionados a características pessoais e profissionais, como idade, tempo de serviço e natureza das atribuições, bem como por fatores relacionados à tarefa e ao contexto de atuação.

Esse pode ser o programa mais complexo de ser implantado em uma organização, haja vista sua complexidade de medir o desempenho de pessoas sob a ótica de outras pessoas. Também pode interferir na forma como cada empregado se relaciona com o trabalho em termos de sentido e apropriação de uma carreira.

Com isso, todos os passos para a implantação desse programa devem ser dados com cautela e paciência, não tendo pressa de colher resultados imediatos sob custo de ver todo o esforço abortado por razões que poderiam ser controladas.

Entre os objetivos da avaliação de desempenho, podemos citar:

- Entendimento de todos os empregados da organização sobre suas atribuições e contribuições individuais e coletivas;
- Unificação de fatores culturais, sistemas, processos e resultados;
- Orientação aos empregados sobre os objetivos da organização e sua importância no crescimento dela.

Importante destacar que:

- Todos os empregados da organização devem participar da avaliação de desempenho, mas somente a partir de um tempo de organização, de no mínimo seis meses;
- Todos os envolvidos precisam estar devidamente treinados e preparados para realizar suas tarefas dentro do programa;

- Deve-se respeitar todas as etapas do programa e sua periodicidade, fazendo-se cumprir tudo o que ficar acordado para a sua continuidade;
- O foco da avaliação de desempenho sempre será o desenvolvimento das pessoas e dos negócios.

Muitos são os estudos e os modelos criados sobre o tema. Há uma variedade muito grande de modelos e teorias acerca desse tema. Porém, cabe a cada área de RH, após estudo detalhado, fazer a escolha do melhor método, estratégia de implantação e tratamento dos dados que irão atender suas necessidades e fazer com que o programa cumpra o seu papel, evitando desgastes desnecessários que poderiam ser previstos.

Geralmente, há um script a ser seguido para a implantação e definição de método de trabalho, com pressupostos bastante definidos.

Etapas de implantação da avaliação de desempenho:

1ª. Definição do escopo do trabalho

Esta é a fase de escrita do projeto, com definição dos objetivos, do método de trabalho, dos procedimentos, fornecedores, orçamento e avaliações pertinentes.

Muitas vezes o argumento para a implementação do programa está no resultado de uma pesquisa de clima, resultados operacionais do empreendimento e/ou como necessidade de retenção de pessoas na cooperativa.

2ª. Sensibilização da diretoria

Com base em todos os argumentos elencados pela área de RH e com o projeto bem desenhado, estudado e com domínio técnico para dirimir dúvidas e esclarecer pontos importantes.

3ª. Aplicação da estratégia

Após a aprovação do projeto pela diretoria, parte-se para a operacionalização de todo o trabalho: contato com fornecedores, testagem de softwares e questionários, elaboração das estratégias de divulgação interna.

4ª. Divulgação interna

A divulgação do projeto inicia-se pelos gestores, que terão papel fundamental na implementação e divulgação interna entre suas equipes.

Nesse momento, é imprescindível que fiquem claros os objetivos do programa, o seu foco e o uso que as informações terão na vida profissional das pessoas a partir dessa implantação.

5ª. Treinamento avaliadores

Nessa etapa, todos os avaliadores serão treinados em gestão do desempenho, técnicas de feedback, uso da ferramenta, formulação de objetivos, procedimentos operacionais e demais assuntos relacionados ao tema.

6ª. Aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho

Momento em que se verificam os primeiros resultados sobre a aplicação de todas as etapas. A área de RH tem papel importante durante essa fase, que se refere a estar disponível a dirimir dúvidas, dar o apoio necessário aos avaliados e avaliadores e controlar o processo quanto a método e prazos.

7ª. Mensuração dos resultados

A partir do acompanhamento realizado pela área de RH, ocorre a possibilidade de se fazer uma análise quantitativa e qualitativa sobre os acontecimentos. Com a definição de indicadores específicos, obtêm-se dados que gerarão informações sobre todo o processo de avaliação e o comportamento dos envolvidos. As observações e acompanhamentos geram fatos que sustentam as análises dos indicadores gerados no processo.

8ª. Devolução de resultados

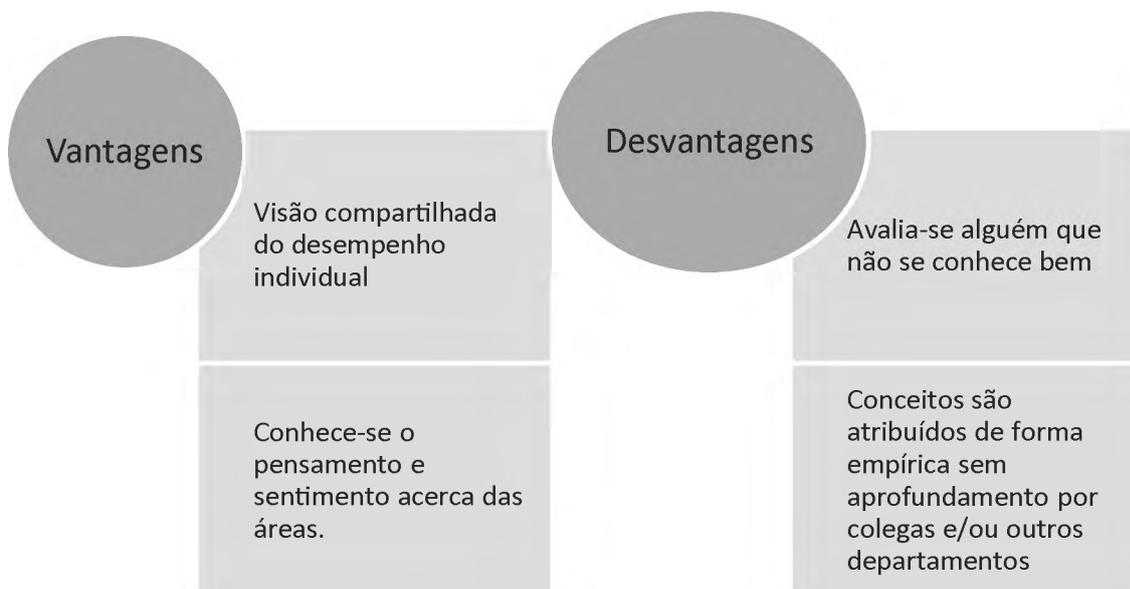
Como uma ação estratégica de RH e com o intuito de incorporar na cultura da organização tal prática, é indicado que se ofereça um feedback aos gestores sobre a sua atuação frente ao sistema de avaliação, bem como aos empregados participantes, a título de incentivo a uma nova participação.

Modelos de avaliação de desempenho

Dentre os modelos existentes, destacam-se:

AVALIAÇÃO 360°: refere-se a um modo de avaliar que envolve toda a organização em um processo único de avaliação de pares, superiores e subordinados.

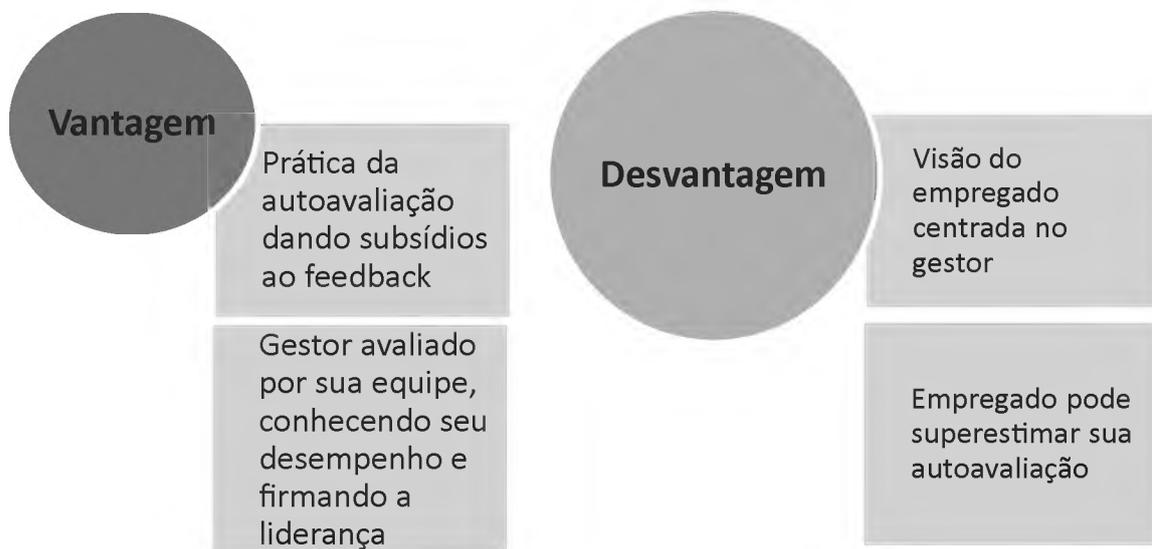
A avaliação de um empregado começa pela autoavaliação; a seguir, seu gestor imediato e seus colegas de departamento. Outros departamentos também podem avaliar o empregado. O gestor é avaliado por seus pares, subordinados e superiores.



Avaliação 180°: refere-se à avaliação dentro do mesmo departamento realizada de forma hierarquizada, ou seja, os empregados são avaliados por seu gestor, e este por seu superior.

Em processos bem conduzidos, acredita-se que é vantagem ocorrer a avaliação do gestor pela equipe de trabalho – de baixo para cima.

A autoavaliação também é um ótimo expediente para se conhecer a forma de pensar pessoal, que poderá ser comparada com a avaliação do gestor, verificadas as nuances que separam as duas formas de ver o mesmo empregado.



Resultados esperados

Na avaliação deverá conter a análise do desempenho do empregado e depois o feedback, as anotações sobre os objetivos acordados devem ser feitas no formulário indicado para acompanhamento funcional.

Periodicidade da avaliação de desempenho

Vem se acompanhando como uma tendência de mercado uma avaliação formal ao ano. Contudo, levando-se em conta que, no feedback da avaliação, objetivos ficam acordados, bem como seus prazos, seria premente uma retomada a título de acompanhamento após seis meses. Dessa forma, teremos três momentos importantes durante um ano de avaliação: primeiro, avaliação de análise do desempenho; segundo, avaliação de acompanhamento; e terceiro, fechamento do ciclo e abertura de um novo.

Um exemplo de modo de avaliação de desempenho

Algumas definições são importantes de serem descritas, mesmo que a cooperativa adquira um software específico para esse

fim. As bases conceituais necessitam estar consolidadas para que o sistema informatizado se adéque ao que se deseja avaliar.

De qualquer maneira, abaixo está demonstrada uma ideia de como pode ser pensado e conceituado, como um ponto de partida para aqueles que ainda não iniciaram esse processo.

Definições

Para identificar e estimular o desenvolvimento, será avaliado o nível de prontidão (proficiência) de cada empregado nas responsabilidades, competências e formação previstas para seu cargo, por meio de um Mapa de Avaliação Individual.

O gestor faz a identificação do nível de prontidão, realiza o feedback e estabelece o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), visando o aprimoramento profissional do empregado.

O conjunto de PDIs servirá para a elaboração do Plano de Treinamento e Desenvolvimento da cooperativa.

Mapa de avaliação individual

A avaliação do desempenho será efetuada por meio do Mapa de Avaliação Individual.

O preenchimento do Mapa de Avaliação representa a observação do gestor, baseada em fatos e dados, relativa ao desempenho que o empregado está apresentando diante daquilo que lhe é esperado no exercício do cargo.

O Mapa de Avaliação é constituído de quatro blocos de avaliação, a seguir informados, representando a integralidade de requisitos do cargo:

- Bloco de Responsabilidades/Entregas – descrição do cargo;
- Bloco de Conhecimento Técnico;
- Bloco de Comportamentos esperados;
- Bloco de Formação – conhecimento formal.

Por sua vez, cada bloco reúne todos os itens que lhes são pertinentes e que estão formalizados nas descrições de cargos.

Processo de Avaliação Individual

Cada responsabilidade, conhecimento, comportamento e formação previstos para o cargo será avaliado de forma individual e representará a observação do gestor, com base em fatos e dados, quanto ao atual estágio de prontidão do empregado em relação ao que está sendo avaliado.

Propõem-se quatro alternativas de estágio de prontidão em que será passível de enquadramento o desempenho do empregado:

Nível Desenvolvimento:	<ul style="list-style-type: none">• Representa o primeiro nível de proficiência em que o empregado pode estar dentro do processo de avaliação;• Neste nível o empregado é capaz de solucionar questões mais simples da responsabilidade/processo ou demonstra aptidão para a competência em análise;• Requer o ACOMPANHAMENTO de profissionais mais experientes.
Nível Aplicação:	<ul style="list-style-type: none">• Neste nível o empregado é capaz de REALIZAR as responsabilidades/processos dentro das rotinas e padrões estabelecidos;• Aplica adequadamente a competência (Técnica ou Comportamental) em avaliação.
Nível Otimização:	<ul style="list-style-type: none">• Representa o nível em que a responsabilidade/processo ou a utilização da competência está sendo empregada de forma APERFEIÇOADA;• Supera o padrão esperado para a responsabilidades ou competência e é capaz de solucionar questões mais complexas da atividade.
Nível Excelência:	<ul style="list-style-type: none">• A avaliação neste nível representa que o empregado pode ser considerado parâmetro de referência em relação a responsabilidade/processo ou em utilização da competência, considerando-se como performance em estado de excelência;• Neste nível o empregado apresenta, em relação a atividade/processo/competência, uma performance de INOVAÇÃO, CAPACIDADE DE TREINAMENTO / ORIENTAÇÃO e/ou LIDERANÇA.

A avaliação deverá ser registrada em um Mapa de Avaliação com a marcação de um "X" na coluna respectiva ao nível de prontidão entendido para o empregado em relação à responsabilidade/competência que está sendo avaliada.

Nota: no Mapa de Avaliação (bloco de responsabilidades/entregas), poderá constar uma coluna "Não se aplica" (primeira coluna da avaliação), que deve ser marcada somente nos casos em que o empregado avaliado, por definição da organização, não precisar realizar a responsabilidade em questão.

Processo de Feedback

O processo de feedback tem por propósito informar e orientar o empregado quanto ao desempenho/comportamento que vem apresentando diante do que é esperado em relação ao exercício do cargo.

O feedback deve ser tanto para os aspectos positivos da performance, a fim de incentivá-los e reafirmá-los, quanto para os negativos, com a intenção de conscientizar para sua correção e direcionamento ao padrão desejado.

O feedback deverá ser realizado com base no Mapa de Avaliação Individual, cabendo ao gestor buscar a ambientação e condições adequadas para essa prática, bem como destacar os principais pontos a serem abordados durante o processo.

Ainda, deverá se utilizar do relato dos fatos e dados que justificam a percepção do gestor em relação à avaliação efetuada.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O plano de desenvolvimento individual tem por fim estabelecer, em comum acordo entre gestor e avaliado, as ações de desenvolvimento/aperfeiçoamento em relação aos aspectos que foram considerados com necessidade de melhoria e/ou que sejam de relevância para a organização.

O acompanhamento e o cumprimento das ações definidas no PDI serão tanto de responsabilidade do gestor como do avaliado,

devendo ser monitorados durante o transcurso de tempo entre o ciclo de avaliação finalizado e o início do ciclo seguinte.

Documentação de avaliação de desempenho

Os documentos gerados pela avaliação de desempenho deverão ficar em poder do gestor responsável e da área de RH (cópia).

Servirão também para a avaliação do ciclo seguinte, identificando a ocorrência de evolução em relação aos aspectos de avaliação do ciclo anterior.

O software de avaliação de desempenho tem como administrador a área de RH.

- Síntese do processo de avaliação de desempenho

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Definição dos critérios de avaliação	RH	No início do projeto
Validação dos critérios	Comitê de Avaliação de Desempenho	Após definição
Elaboração da planilha de AD	RH	Após comitê
Aprovação da política	Diretoria	Antes da implantação
Divulgação do processo de AD na cooperativa	RH	Na implantação
Treinamento dos avaliadores	RH	Na implantação
Efetuação da avaliação de desempenho	RH/avaliadores	Implantação
Acompanhamento da avaliação de desempenho	RH	Após efetuação da AD
Fechamento do ciclo	RH	Finalização

3.3 Processo de recompensar pessoas

Processos utilizados para incentivar e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Inclui remuneração e benefícios.

Remuneração

Parte de um sistema de recompensas expresso na contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa (DUTRA, 2002).

Componentes da remuneração:

- Básica: geralmente é fixa, determinada com base no cargo.
- Por senioridade: recebida em função de experiências ou do tempo de dedicação à empresa. Aparece sob a forma de adicional.
- Por performance: visa premiar os resultados alcançados.
- Indireta: benefícios.

Tipos de remuneração

- Fixa: é o método mais tradicional de remuneração nas organizações. Tem como objetivos remunerar cada empregado de acordo com o cargo que ocupa, estabelecer o equilíbrio interno entre os cargos e suas remunerações, definir uma política interna de crescimento salarial para os empregados, controlar os gastos com folha de pagamento, atrair e manter pessoas e qualificadas e competentes, proporcionar às chefias um instrumento para administrarem os salários dos empregados. Exemplos: salários e benefícios.
- Variável: partindo de uma base fixa, acrescenta-se uma parte do salário a título de variável, pois pode oscilar para mais ou para menos conforme o desempenho da organização em determinado período.

É uma poderosa ferramenta para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, pois incentiva a todos a trabalhar por sua busca – ganha-ganha.

Ela permite, ainda, sustentar uma cultura participativa na organização, estabelecer um vínculo direto entre a remuneração e os resultados que se desejam alcançar, incentiva a todos a ser participantes do negócio, comunica os valores da organização, reforça os processos de qualidade total. Exemplos: remuneração por habilidades, por comissões sobre vendas, por proporção de peças, participação nos resultados, por competências e benefícios flexíveis.

Além das remunerações fixas e variáveis, podem ser utilizadas formas diferenciadas de reconhecimento, tais como presentes, viagens, dias de folga, homenagens e confraternizações.

Benefícios: remuneração indireta

O salário pago ao empregado no final do mês é apenas uma parcela da remuneração total.

Uma importante e considerável forma de remuneração é feita por meio da oferta de benefícios, que são uma forma de remuneração que complementa a remuneração fixa.

Os benefícios incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, plano de aposentadoria, etc. Eles estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização.

Origens:

- Competição entre organizações pela atração e manutenção de empregados;
- Exigência dos sindicatos;
- Necessidade de contribuir para o bem-estar dos empregados.

Objetivos de um plano de benefícios

- Atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva;
- Proporcionar condições para que a pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades de trabalho;
- Funcionar como um elemento de atração e manutenção das pessoas na organização: reduzir a fadiga física e psicológica, apoiar o recrutamento, reduzir a rotatividade, reduzir o absenteísmo, fixar o empregado, melhorar sua qualidade de vida.

Para elaborar um plano de benefícios, parte-se de uma pesquisa interna com os empregados, investigando quais benefícios são os mais desejados. Faz-se um agrupamento por cargos, identificando as evidências. Escolhe-se se o programa será de benefícios fixos ou flexíveis.

Definido o cardápio de benefícios, iniciam-se as negociações com os fornecedores para a escolha daquele que trará mais vantagens em termos de serviços e custos. Nesse momento, também se define como se dará o rateio ou não com os empregados.

Tipos de benefícios

Os benefícios podem ser classificados em legais e espontâneos:

- Legais: são os exigidos pela legislação trabalhista ou sindicatos, como férias, décimo terceiro salário, seguro de acidente do trabalho, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade, etc;
- Espontâneos: concedidos por vontade e identificação da necessidade da organização, como refeitório, transporte subsidiado, assistência para serviços de saúde, clube recreativo, etc. Ao definir um plano de concessão de benefícios, deve-se considerar o impacto financeiro para a cooperativa.

O desenho de um plano de benefícios deve levar em conta dois critérios importantes:

- Princípio do retorno do investimento. Salienta que todo benefício deve ser concedido aos empregados desde que traga algum retorno à organização. Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação da moral, melhoria da qualidade, retenção de pessoas ou qualquer outro indicador.
- Princípio da mútua responsabilidade. Salienta que o custeio dos benefícios deve ser sempre compartilhado entre a organização e os empregados beneficiados. A concessão de um benefício deve repousar na solidariedade das partes envolvidas. Alguns benefícios são totalmente pagos pela organização ou pelo empregado. Outros são rateados entre a organização e os empregados.

Benefícios flexíveis

O programa de benefícios flexíveis envolve um pacote básico de cobertura.

O programa básico é fixo e representa a proteção que não pode ser mudada, enquanto os demais benefícios são flexíveis e opcionais, dependendo da necessidade de utilização da cada pessoa.

Se o empregado não usar os benefícios flexíveis, eles poderão ser acumulados em sua conta pessoal para ser gastos em situações contingenciais.

Síntese do processo de definição do plano de benefícios:

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Pesquisa das tendências de mercado sobre benefícios	Área de RH	Antes de definir a política de benefícios
Desenho da política de benefícios	Área de RH	Necessário
Validação da política de benefícios	Comitê de benefícios	Após proposta elaborada
Aprovação plano de benefícios	Diretoria	Na finalização
Implantação/ acompanhamento	Área de RH	Na implantação

3.4 Processo desenvolver pessoas

Desenvolver pessoas vai além de informar para que aprendam novos conhecimentos por meio de uma formação tradicional; é dar-lhes a oportunidade de adquirir novas atitudes, soluções, ideias, modificando o presente rumo a um futuro com mais consistência e entendimento de si, de seu papel no mundo e na organização.

Treinamento e desenvolvimento

O método de capacitação/qualificação segue as premissas de educação corporativa, respeitando o momento profissional de cada empregado sem perder de vista o desenvolvimento da organização. Por isso, estão os treinamentos divididos em:

Formação

É o nível que recebe e introduz o empregado no ambiente organizacional, disponibilizando o conhecimento da organização, sua estrutura e seus produtos/serviços e desenvolvendo habilidades no desenvolvimento de tarefas complexas. Significa, ainda, o início do processo de identidade organizacional, por meio do conhecimento de suas regras e seus padrões de comportamento e ação.

Treinamento

Neste nível se consolidam as aprendizagens realizadas na formação, ampliando conhecimentos técnicos e operacionais e desenvolvendo as habilidades específicas relacionadas à função ocupada na estrutura organizacional.

Capacitação

É o nível que visa ampliar os conhecimentos e a cultura geral. Oportuniza conhecimentos mais avançados quanto a processos, métodos e técnicas utilizadas para tornar alguém capaz a determinado fim. Propõe-se, ainda, a desenvolver uma compreensão abrangente e profunda de situações enfrentadas.

Desenvolvimento

Este nível se propõe a desenvolver conhecimentos e habilidades para gerar alternativas e consolidar, substituir ou inovar práticas de trabalho. Desenvolve, também, as competências para fazer uso de instrumentos de gestão e põe em prática ações estratégicas e/ou operacionais, evidenciando liderança e organização.

Esses níveis obedecem a algumas abordagens que têm o papel de sustentar os conteúdos de cada nível:

Abordagem científica e tecnológica

Esta abordagem estabelece a concepção de mundo, de ser humano como sujeito de uma sociedade pluralista, democrática e de organização de trabalho que a cooperativa já está construindo. Razão.

Abordagem atitudinal comportamental

É a abordagem que desenha “a organização que queremos ter” nos aspectos de emoção no trabalho, relações interpessoais saudáveis e ética nas ações e interações políticas, negociais e de liderança. Emoção.

Interação das abordagens

Esta abordagem integra as duas abordagens anteriores, possibilitando a convivência entre o pensamento lógico e racional e o pensamento divergente e a intuição, oportunizando ações que levam a um processo contínuo de aprendizado e inovação organizacional. Ação.

Visão do processo de treinamento e desenvolvimento

ABORDAGENS NÍVEIS	CIENTÍFICA/ TECNOLÓGICA (Razão)	ATITUDINAL E COMPORTAMENTAL (Emoção)	INTEGRAÇÃO DAS ABORDAGENS (Ação)
FORMAÇÃO	Memorização das informações básicas.	Recepção das informações básicas, gerando as primeiras identificações.	Construção inicial da identidade profissional e organizacional.
TREINAMENTO	Compreensão das ideias e operações.	Acolhimento de ideias/operações, gerando interpretação de significados internos.	Evidências do domínio de operações e instrumentos do trabalho esperado pela organização.
CAPACITAÇÃO	Análise e síntese de pressupostos teóricos e dados de realidade.	Aceitação de pressupostos teóricos e dados de realidade, gerando internalização de princípios e valores.	Liderança de pessoas e processos, estabelecendo relações amplas e profundas entre os objetivos, o planejamento e a organização do trabalho.
DESENVOLVIMENTO	Avaliação/reflexão crítica da ação (teoria + prática), visando à criação de uma nova realidade.	Valorização da teoria e da prática, produzindo uma tomada de posição.	Gestão do trabalho das pessoas embasada na visão estratégica, no planejamento das potencialidades e na construção do futuro.

Programas de treinamento e desenvolvimento:

Exemplos que podem ser aplicados aos empregados:



Cabe à área de Recursos Humanos as responsabilidades de:

- Coordenar e controlar os orçamentos destinados a cada projeto de educação profissional para o aprendizado dos empregados;
- Coordenar o levantamento de necessidades da cooperativa para definição das estratégias de treinamento;
- Elaborar programas de treinamento com base no levantamento de necessidades visando a potencialização de pessoas;
- Avaliar quantitativamente e qualitativamente todos os eventos de treinamento, analisando resultados de curto e longo prazo;
- Acompanhar a evolução dos profissionais da cooperativa, embasado no crescimento sustentável, para aproveitamento interno;
- Formatar o relatório anual de atividades.

Objetivos:

- Possibilitar que os gestores da cooperativa decidam sobre o desenvolvimento de pessoas e seus respectivos investimentos, por meio da mesma base conceitual;
- Maximizar os resultados, desenvolvendo competências profissionais de todos os empregados da cooperativa;
- Obter a compreensão, a adesão e o comprometimento dos empregados aos objetivos da organização;
- Desencadear um processo coletivo de aprendizagem, partilhado por todos os empregados;
- Instituir a inovação como um dos fatores de sucesso, de forma a desenvolver uma organização proativa em sua atitude.

Plano de capacitação/qualificação

Refere-se ao planejamento embasado nas necessidades dos empregados e do plano estratégico da cooperativa mediante uma abordagem conceitual sólida que possa atender às necessidades de desenvolvimento organizacional e pessoal.

Levantamento de necessidades de qualificação

Anualmente, a área de Recursos Humanos solicita aos gestores de cada área quais as formações, treinamentos, capacitações e desenvolvimentos deverão ser contemplados, tomando por base o desempenho de cada um em relação aos objetivos da área, e, em consequência, aos objetivos da cooperativa. É dessa análise conjunta que se origina o Plano Anual de Capacitação da organização, que determina também o total de investimentos alocados no orçamento. Fazem parte dessa análise as demandas oriundas do Planejamento Estratégico da cooperativa, necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Avaliação

O processo de avaliação de treinamento é o maior aliado da área de Recursos Humanos no que tange a medir os resultados das ações empreendidas rumo à qualificação dos empregados para determinado comportamento técnico ou comportamental. Com base nos dados colhidos das avaliações, tem-se como conhecer o quanto foi alcançado em termos de objetivos do treinamento, bem como servem de argumentos para outros e novos passos de qualificação dos empregados na cooperativa.

Alguns tipos de avaliação:

- Avaliação de reação:

Tem por objetivo conhecer a percepção momentânea de cada participante sobre o evento realizado. Essa avaliação é aplicada no momento do fechamento do treinamento, e é feita sua apuração mediante relatório que mostra qual foi o desempenho do instrutor com o grupo em questão. O resultado dessa avaliação servirá de base para eventos posteriores.

- Avaliação de introdução:

Essa avaliação é aplicada no início do treinamento e considera o tema que será desenvolvido; tem como finalidade conhecer os níveis de carência sobre o assunto.

- Avaliação de duração:

É avaliação que medirá o aproveitamento do treinamento em longo prazo. Com base na avaliação de introdução e no conteúdo desenvolvido no treinamento, verifica-se se houve melhorias após o treinamento, analisando-se todas as nuances individuais e grupais, ou seja, fatores internos e externos ao desempenho do empregado.

Após a análise das avaliações, serão pensadas as estratégias de consolidação ou reforço dos comportamentos a ser desenvolvidos, revisando-se o plano de treinamento.

Desenvolvimento de carreiras

“Se, por um lado, a pessoa deve planejar a sua carreira e garantir a sua competitividade profissional no longo prazo, por outro a empresa deve estimular e apoiar o desenvolvimento de carreira da pessoa dentro dela, de modo que resulte no próprio desenvolvimento organizacional” França (2007, p. 235)

Partindo da reflexão feita pelo autor, podemos definir que carreira é o que se refere a mobilidade ocupacional, o caminho a ser trilhado – carreira de negócios –, ou a estabilidade ocupacional – carreira como profissão.

Não podemos esquecer que uma política bem definida de carreira e sucessão na organização são atração e retenção de pessoas ao mesmo tempo.

Um plano bem construído de carreira e sucessão garante o desenvolvimento da cooperativa e das pessoas, evitando as perdas de talentos para o mercado.

Para apoiar seus empregados, é premente que se organizem ações que favoreçam a evolução profissional, dentre as quais:

- Programas de formação, treinamento, capacitação e desenvolvimento;
- Avaliações de perfil;
- Programas de sucessão;
- Coaching;
- Mentoring.

3.5 Processo de manter pessoas

Refere-se a um conjunto de práticas que regem as relações de trabalho associadas às condições físicas, psicológicas e sociais, alinhadas com a missão, visão, valores e objetivos da cooperativa.

Cabe salientar que todos, principalmente os gestores, são responsáveis pela manutenção das pessoas na organização. As melhores práticas de gestão serão recompensadas com profissionais engajados e comprometidos oferecendo o melhor desempenho

possível, com a intenção de consolidar sua carreira e desejos pessoais no seu local de trabalho.

Políticas capazes de colaborar com a manutenção de pessoas:

- **Contratação de pessoal:** engloba os processos referentes à entrada de pessoas na organização, desde o planejamento e dimensionamento de vagas até a finalização do processo administrativo;
- **Movimentação de pessoas:** refere-se aos processos de mudança de função na organização. Se há plano de carreira formalizado, a política se torna mais específica em relação às etapas necessárias para movimentação de função ou área, planos de desenvolvimento individual e outros processos que já estejam definidos na organização;
- **Saúde e segurança no trabalho:** engloba as ações necessárias para cumprimento das Normas Reguladoras do Ministério do Trabalho e Emprego pertinentes ao tipo de organização, grau de risco e número de empregados;
- **Qualidade de vida no trabalho:** refere-se aos processos que serão estimulados na organização para gerar bem-estar e clima positivo no ambiente de trabalho, apresentando as melhorias buscadas para a saúde dos empregados;
- **Remuneração e benefícios:** apresenta os princípios que regem a diferenciação na política salarial adotada pela organização, bem como o tipo de benefícios a que seus empregados têm acesso;
- **Plano de desenvolvimento:** a partir das necessidades observadas por meio de processos bem desenhados de avaliação de desempenho e constante feedback, proporciona condições de acesso à formação e qualificação ideais de acordo com o empregado. Conhecer seus sonhos e expectativas profissionais auxilia na construção do rumo a ser seguido, garantindo pessoas leais ao empreendimento;
- **Plano de carreira:** identificar as possibilidades de crescimento e a efetuação dessa ação pode colocar o empregado frente às possibilidades concretas de realiza-

ção de propósitos profissionais em nível hierárquico ou apenas salarial;

- Desenvolvimento de lideranças: busca apostar nos líderes a partir de uma escolha destes de forma técnica e isenta, bem como oportunizando a possibilidade de qualificar-se para a função obtendo feedback constante e orientações necessárias para o sucesso no cargo.

3.6 Processo de monitorar pessoas

Entenda-se por monitorar o ato de seguir, orientar e manter o comportamento das pessoas. Todo processo de gestão bem desempenhado fará com que as pessoas desenvolvam autocontrole e autonomia em direção às metas e resultados a serem alcançados. Para tanto, monitorar os resultados precisa ser feito por meio de sistemas internos que ofereçam informações gerenciais consistentes, indicando a real situação e reflexo do trabalho. Assim, podem fazer parte das decisões gerenciais para tomada de decisão.

3.6.1 Pesquisa de clima

O clima de um ambiente de trabalho afeta diretamente o comportamento das pessoas, na forma de sentir e agir. As organizações necessitam de ambientes favoráveis para que possam gerar maior produtividade e contar com uma equipe entrosada.

A pesquisa de clima é uma ferramenta que auxilia na percepção do ambiente interno da cooperativa e pode subsidiar as ações estratégicas e de desenvolvimento das pessoas e equipes.

Etapas

- Mapeamento dos objetivos a serem alcançados com a pesquisa, bem como definição do grupo por área de atuação, hierarquia, unidade de negócio, etc;
- Negociação de expectativas e comprometimento do grupo dirigente com os resultados da pesquisa;
- Definição dos aplicadores da pesquisa (equipe interna ou externa);

- Sintonização entre responsáveis pela pesquisa/RH em relação aos conceitos a serem mensurados;
- Definição dos atributos a serem avaliados. Aspectos que podem compor a pesquisa:
 - Relacionamento interpessoal: o nível de relacionamento e cooperação existente entre os empregados, destes com a organização e com seus superiores;
 - Planejamento do trabalho: avaliação da orientação para resultados, desempenho, prioridades;
 - Condições de trabalho: avaliação da estrutura física para o trabalho;
 - Liderança e superiores: avaliação da atuação do líder para se chegar a resultados;
 - Desenvolvimento profissional: oportunidades e estímulos ao desenvolvimento profissional;
 - Comunicação: o quanto do processo de orientação, padrão, conhecimento e informação é transmitido aos empregados de forma clara e voltada ao resultado;
 - Imagem da cooperativa: o que pensam sobre a cooperativa em que trabalham que pode favorecer o comprometimento;
 - Benefícios: o quanto percebem os benefícios de trabalhar na organização – ganhos diretos e indiretos;
 - Valores: o quanto percebem a prática dos valores da organização e se sentem motivados para segui-los;
 - Motivação e incentivo: quão reconhecidos e valorizados os empregados se sentem pelo seu trabalho, bem como incentivados a participar do negócio da cooperativa e de seu crescimento profissional;
 - Autonomia: o nível de comprometimento dos empregados relacionado com a confiança da chefia em permitir que aqueles tomem decisões acerca do seu trabalho;
 - Fidelidade: o quanto cada um está disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização

com a crença e aceitação dos valores e objetivos da cooperativa, aliado ao forte desejo de se manter como membro.

Definição da escala. Sugere-se a escala de Lickert para mensurar os atributos: Concordo totalmente, Concordo, Nem concordo, nem discordo, Discordo, Discordo totalmente.

- Definição da forma de coleta de dados: formulário impresso ou uso de softwares específicos;
- Compilação de dados e elaboração de Relatório de Análise:
 - Desempenho dos atributos: taxa de satisfação de cada atributo – índice de satisfação, cuja melhoria é um objetivo a ser alcançado;
 - Análise de impacto: identificação de quais processos devem ser atacados prioritariamente.
- Sugestão de Plano de Ação Corporativo;
- A apresentação de resultados poderá ser realizada da seguinte maneira:
 - Apresentação dos resultados para a Direção, com vistas a validação;
 - Apresentação dos resultados aos gerentes e coordenadores;
 - Divulgação dos resultados aos empregados, com a participação dos principais gestores.
- Implementação do Plano de Ação Corporativo.

3.6.2 Entrevista de desligamento

A entrevista de desligamento é um momento em que o RH fará uma conversa com o empregado com o objetivo de colher suas percepções e sentimentos acerca da sua demissão. Também fará os registros necessários para a devolução de suas percepções ao gestor.

Cabe salientar que essa entrevista é um convite ao empregado, que poderá aceitar ou não.

Processo de desligamento

É considerada uma tarefa que exige cuidados e conhecimentos específicos. É fundamental que a cooperativa tenha um processo operacional padrão para executar essa ação.

Objetivos:

- Contribuir para. Evitar que o colaborador desligado que o processo de desligamento seja feito dentro de parâmetros de transparência e organização e que auxilie na revisão de atuação do gestor na condução do trabalho;
- Fornecer informações específicas ao empregado demitido para que ele possa refletir sobre a sua atuação e sobre os motivadores do desligamento, podendo utilizar a crítica e preparar-se para seu novo momento pessoal;
- Diminuir as possibilidades de reclamatória trabalhista por meio de um processo transparente e sincero com o empregado.

Vantagens de um processo de desligamento formal:

- Diminuir o índice de reclamatórias trabalhistas na cooperativa;
- Estabelecer transparência sobre o motivo de desligamento, seja pela cooperativa, seja pelo empregado;
- Proporcionar mais um momento de feedback sobre as facilidades e dificuldades em relação a trabalho, tarefa, relacionamento de equipe, relacionamento com a chefia, políticas da organização e Recursos Humanos;
- Direcionar o trabalho mediante a análise do feedback;
- Auxiliar o empregado no momento do seu desligamento por meio de feedback, orientações, indicações, etc.

Problemas em um processo de desligamento não adequado:

- Reclamatória trabalhista e/ou outros processos. Ex.: assédio moral;
- Prejuízos à imagem da cooperativa frente ao mercado em geral;
- Desgastes do gerente com sua equipe;
- Enfraquecimento da gestão.

Síntese do processo de desligamento

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Solicitar desligamento à área de RH	Gestor	De acordo com a demanda
Enviar Aviso Prévio ao gestor	DP	Conforme combinado com o gestor
Devolver o Aviso Prévio ao DP	Gestor	Após desligamento
Marcar entrevista de desligamento	RH	Ao receber solicitação
Comunicar a data de entrevista de desligamento ao gestor	RH	No dia do desligamento
Comunicar data de rescisão e entrevista ao empregado	Gestor	No dia do desligamento
Realizar o desligamento	Gestor	Na data marcada
Realizar e registrar a entrevista de desligamento	RH	Em data marcada anteriormente
Dar retorno de entrevista de desligamento ao gestor.	RH	Após entrevista

Comunicação

Comunicação organizacional integrada

A comunicação organizacional integrada refere-se à integração das comunicações para que não ocorra duplicidade de esforços, uniformize-se a difusão de valores e conceitos e solidifique-se a imagem organizacional. Isso garante coerência na apresentação ao seu ambiente organizacional.

Comunicação interna

A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir-se parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje algo imprescindível às organizações e merecendo cada vez mais atenção.

Sistemas de comunicação interna

Os canais de comunicação precisam ser eficazes e atraentes para que realmente cumpram a sua missão de integrar todo o quadro funcional. Podem ser classificados em:

- Comunicação descendente: comunicação que se inicia na gestão de topo e flui no sentido da base hierárquica;
- Comunicação ascendente: comunicação que faz chegar aos responsáveis de nível mais alto todo tipo de informação e problemas ligados à organização;
- Comunicação horizontal: comunicação na qual a informação flui entre membros do mesmo nível hierárquico.

Exemplos de comunicação interna: manual de políticas e procedimentos, campanhas de conscientização, programas de conteúdo social e cultural ou esportivo, vídeos, publicações eletrônicas e digitais, intranet, programa de rádio, murais, revistas e comunicador instantâneo.

Endomarketing

O endomarketing tem como premissa realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seus clientes internos, compartilhando objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.

Objetivos

- Fortalecer e construir relacionamentos e negócios;
- Criar senso de prioridades e direção de futuro para a empresa;
- Desenvolver informação sistematizada de transmissão de dados para possibilitar as operações empresariais;
- Possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho.

INDICADORES DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS

“O capital intelectual pode ser descrito como o ativo intangível que permanece na organização quando os empregados saem da organização, enquanto o capital humano é o ativo intelectual que acompanha os empregados todas as noites quando eles retornam para casa.”

Jac Fitz-enz

O estabelecimento de parâmetros que meçam o alcance dos objetivos propostos com as ações de RH, mostrando e reforçando o trabalho coerente entre pessoas e negócios que a área se propõe a fazer, precisa ser mensurado com vistas às análises e à demonstração de resultados.

O que medir e como medir

Este é o maior desafio da área de RH, ou seja, mostrar, por meio de indicadores, como está sua representatividade no negócio e como está se comportando o planejamento realizado.

Os indicadores demonstrarão o resultado efetivo das ações realizadas e o quanto influenciaram no negócio e alcance de objetivos e metas. Esta precisa ser a primeira preocupação da área: identificar como está o andamento das ações referentes aos objetivos estratégicos, a fim de acompanhar seu desenvolvimento, verificando a necessidade de mudanças de rumo.

Outra função dos indicadores de RH refere-se a ter claro como todos os investimentos dos projetos estão acontecendo, tornando-se importante argumento para tomada de decisões e ampliação das práticas de RH na organização.

A definição de indicadores, portanto, está relacionada com o que se pretende medir frente às necessidades identificadas pela área de RH.

Relatórios completos e analisados demonstrarão todo o trabalho realizado e tornarão mais objetivo o trabalho da área.

Alguns indicadores

Recrutamento e seleção de pessoal:

Prazo médio de fechamento de vagas

Comparativo entre a data de abertura e a de fechamento da vaga – período de tempo demandado no processo. É importante que se disponha do índice geral, bem como da média por nível do profissional contratado.

Nº de dias da abertura até o fechamento de cada vaga (geral)

Total das vagas abertas e fechadas no mesmo período (geral)

Σ Nº de dias da abertura até o fechamento de cada vaga (por cargo)

Σ Total das vagas abertas e fechadas no mesmo período (por cargo)

Volume

Este indicador traduz a demanda de trabalho exigida dos profissionais de RH, pelo processo de recrutamento e seleção. Não deve ser analisado isoladamente.

$$\frac{\Sigma \text{Vagas em aberto no mês}}{\Sigma \text{Técnicos RH (selecionadores)}}$$

Estabelece a demanda média de profissionais por área:

Média mensal de vagas abertas em determinado período

Fontes de recrutamento

Este indicador avalia a eficiência das fontes de recrutamento. Pode ser calculado a partir de cada uma das fontes de recrutamento utilizadas pela organização (site, consultorias, indicações, anúncio, etc.)

$$\frac{\text{Nº vagas fechadas conforme fonte}}{\text{Nº vagas fechadas no mês}}$$

Custo médio vagas

Este indicador deve levar em consideração todos os custos envolvidos no processo de recrutamento e seleção. Custo/hora médio dos profissionais envolvidos (salário + encargos), horas despendidas no processo, recursos materiais gastos (site + anúncio + material impresso + outros).

$$\frac{\text{Custo de recrutamento e seleção no período}}{\text{Total de admissões no período}}$$

Efetivação/assertividade

Trata-se de um índice que visa tornar conhecida a assertividade do processo.

$$\frac{\text{Nº de empregados efetivados}}{\text{Nº empregados que encerraram o contrato de experiência}}$$

Aproveitamento interno

Representa o número de vagas preenchidas por meio da utilização de recrutamentos internos.

$$\frac{\text{Nº candidatos internos}}{\text{Total de vagas fechadas}}$$

Turnover

Relação entre as movimentações de empregados e o número total de empregados efetivos, em percentagem. A movimentação de empregados considera tanto as admissões como demissões no período.

$$\frac{(\text{Nº total de admitidos} + \text{Nº total de demitidos}) / 2 \times 100}{\text{Efetivo médio da organização no período}}$$

Turnover de expansão – admissões

Indica o volume de admissões – aumento de quadro – em relação ao efetivo médio de empregados da organização no período.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de admitidos}}{\text{Efetivo médio na organização no período}} \times 100$$

Turnover de desligamento – demissões

É o volume de demissões em relação ao efetivo médio de empregados no período.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de demitidos}}{\text{Efetivo médio na organização no período}} \times 100$$

Absenteísmo

1)

$$\frac{\text{Total de atrasos no mês}}{\text{total de empregados ativos}} \times \frac{\text{total de dias trabalhados}}{\text{(excluindo o funcionário de licença e férias)}} \times 100$$

2) % horas extras para cobrir absenteísmo

OBSERVAÇÃO: para todos os indicadores de performance do subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal, é premente que se estabeleçam metas após seis meses de levantamento das informações geradas pelos dados armazenados e interpretados. Assim, será possível realizar melhorias no trabalho de atendimento às necessidades dos clientes internos da organização.

Treinamento de integração

1) Número de horas de treinamento de integração realizadas no mês:

2)

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de convocados}}{\text{N}^\circ \text{ total de participantes}} \times 100$$

A meta para este indicador deve ficar em torno de 80%, para ser considerado como uma ação efetiva na mobilização para a participação dos empregados.

Acompanhamento funcional

Todas as avaliações realizadas obedeceram a uma escala que compreendiam conceitos: abaixo das expectativas, atende as expectativas, excede as expectativas, contribuição excepcional. Essa escala sofre um tratamento estatístico e fornece informações quanto a:

- Porcentagem de resultados alcançados pelos empregados em todos os períodos: mede os resultados em termos de produtividade.
- Comparação entre a porcentagem de empregados com conceito final em atende as expectativas e excede as expectativas em relação a abaixo das expectativas.
- Número de pessoas efetivadas no período de experiência aos 45 aos 90 dias.

Mede o aproveitamento e a assertividade no processo seletivo e a atuação do gestor imediato como formador de pessoas.

Ao final do exercício, a área de RH procederá às ações de relatório mediante a armazenagem dos dados ao longo da realização dos acompanhamentos.

Capacitação/qualificação

A mensuração de resultados em treinamento tem como foco principal avaliar se todos os esforços para ampliar a rede de conhecimentos dos empregados estão repercutindo na execução do trabalho, bem como no ambiente organizacional. Dessa forma, tem-se claro o retorno do investimento realizado nos seus empregados.

- Este indicador demonstra o percentual equivalente do faturamento líquido da cooperativa que é investido nas atividades de treinamento. O investimento total contempla programas elaborados interna e externamente, visando a preparação e o desenvolvimento de pessoas para assumir novas responsabilidades, melhorar o desempenho e mudar atitudes.

Investimento em treinamento X 100
Faturamento líquido

- Investimento em treinamento per capita (R\$):

Representa a importância média investida pela organização em treinamento e desenvolvimento para cada empregado.

$$\frac{\text{Investimento total em treinamento}}{\text{Efetivo total}}$$

- Investimento em treinamento de gerentes (R\$):

Este indicador especifica o investimento médio em treinamento para cada posição de liderança.

$$\frac{\text{Investimento em treinamento de gerentes}}{\text{Efetivo gerencial}}$$

- Tempo de treinamento per capita (horas/ano)

Este indicador mede a quantidade de horas de treinamento por empregado. Como se trata de um tempo médio, é preciso atenção na análise desse indicador, identificando se o treinamento ocorreu de forma equilibrada entre os diversos grupos de profissionais da organização e as necessidades de negócios.

$$\frac{\text{Tempo total de treinamento}}{\text{Efetivo total}}$$

- Tempo de treinamento de gerentes (horas/ano)

Este indicador indica o tempo (em horas/ano) de treinamento específico para empregados com nível de gerência.

$$\frac{\text{Tempo de treinamento de gerentes}}{\text{Efetivo de gerentes}}$$

- Investimento em treinamento/despesas (%)

Tem o objetivo de analisar o investimento em treinamento do ângulo das despesas, relacionando-o com custo+despesa operacional. É importante monitorar o retorno sobre o investimento em T&D para os resultados da organização.

$$\frac{\text{Investimento total em treinamento}}{\text{Custo+despesa operacional}} \times 100$$

REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas: 2007.

LIMA, F.O. e TEIXEIRA, P. **Direcionamento estratégico e Gestão de Pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKAYAMA, M.K. in **Tendências em RH**. Manssour et alii. POA: impresso, 2001.

_____, M.K. in. **Os desafios da Administração de RH**. Análise: v. 9, n. 2, p. 109-117, 1998.

RESENDE, E. **O que aprender e desaprender sobre remuneração**. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.

ULRICH, D. **RH de dentro para fora**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VASCONCELOS, P.F.; PAGNOCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ANEXOS

N. 1 - PLANO DE AÇÃO RH / COMUNICAÇÃO INTERNA

OBJETIVO PRINCIPAL:

1. What (o que será feito). 2. Who (Quem fará); 3. When (Quando será feito); 4. Where (Onde será feito); 5. Why (Por que será feito); 6. How (Como será feito); 7. How Much (Quanto custará)

O QUÊ	POR QUÊ	COMO	QUANDO	QUEM	ONDE	QUANTO CUSTARÁ	ELEMENTOS LIMITANTES	RECURSOS NECESSÁRIOS
Descreva todas as ações para alcançar o objetivo principal	Descreva quais os benefícios que a pessoa terá	Detalhe a maneira como cada ação deve ser executada	Estabeleça uma data limite para cada ação estabelecida	Defina quem é a pessoa	Defina onde as ações serão/deverão ser realizadas	Defina os custos de cada ação, para verificar a sua viabilidade	Descreva tudo o que pode dificultar o cumprimento da tarefa	Descreva quais os recursos (materiais ou emocionais) necessários para cada ação

N. 2 - QUADRO DE LOTAÇÃO

CARGO	ÁREA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

PROMOÇÃO

 CONTRATAÇÃO

N. 3 - FORMULÁRIO DE ABERTURA DE VAGA – EXTERNA E INTERNA

REQUISIÇÃO

Tipo de seleção: Interna: () Sim () Não Externa: () Sim () Não Promoção de cargo: () sim () não	Quadro de Lotação: () Autorizada () Não autorizada
Área: Vaga:	Data de Abertura: N° de Vagas:
Meios de divulgação: No caso de divulgação em Jornal, foi provisionado o orçamento?	
Formação Acadêmica em: Em andamento? Sim não Concluída? Sim não Certificação/Especialização: Qual?	
Proposta Salarial: Salário inicial do cargo: _____	
Benefícios:	
Horário:	
Principais Atividades:	
Perfil Comportamental:	
Exigível:	
Desejável:	
>>> USO INTERNO <<<	
Motivo abertura de vaga:	Justificativa:

N. 4 - PLANILHA DE INDICADORES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Vaga	Quadro Lotação	Área solicitante	Data de Abertura	Número de Vagas	Resp. Setor	Fonte	Origem	Status	Tipo int/ext.	Data Fecham.	Data Admissão

Legenda:

Área solicitante: área que requisitou a vaga

Vaga: nome da vaga trabalhada

Data de abertura: data de recebimento da requisição

NV: número de vagas abertas para o cargo

Origem: motivo da abertura da vaga (substituição, aumento de quadro, promoção)

Status: situação da vaga (Nova, Em andamento, Fechada)

Quadro de Lotação: status de autorização pelo Quadro de Lotação (Aceita, Rejeitada)

Tipo: tipo de recrutamento – interno/externo

Fonte: fonte de captação de candidatos. EX.: site, consultoria, anúncio, etc.

Responsável setor: consultor responsável pelo processo de seleção

Data fechamento: data de fechamento da vaga

Data adm.: data de admissão do candidato

N. 5 - DESCRIÇÃO PERFIL DE CARGO

PERFIL DE CARGO	
Título:	Reporte:
Descrição Sumária	
Principais Responsabilidades	
Atribuições/Tarefas	
Competências	
Conhecimentos	
Habilidades/ Atitudes	
Instrução	
Experiência	
Demais Especificações	
Autonomia:	
Responsabilidade por Contatos:	
Data Aprovação: Superintendência Gerência de RH

N. 6 - AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DO TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO

Nome(opcional): _____

Cargo: _____ Área: _____

Data: ____/____/____

De acordo com o desenvolvido no treinamento, emita a sua opinião sobre os aspectos relacionados abaixo, com o objetivo de aperfeiçoamento do treinamento de integração:

Avalie cada questão separadamente, conforme a escala apresentada, na qual o 4 significa muito satisfeito, e o 0, nada satisfeito, assinalando com um X na sua opção:

Questões referentes ao treinamento	4	3	2	1	0
2. Alcance dos objetivos					
3. Desenvolvimento do conteúdo					
4. Relevância do conteúdo					
5. Ligação com aspectos práticos					
6. Qualidade das aulas					
7. Adequação da carga horária					
8. Avaliação da sua participação no curso					
9. Qualidade do material de apoio					

De uma maneira geral, como você avalia o(s) facilitador(es) que participou deste evento:

Questões referentes aos instrutores	4	3	2	1	0
1. Habilidade de comunicação					
2. Habilidade de relacionamento/acolhimento					
3. Disponibilidade em relação aos participantes					
4. Conhecimento do conteúdo					
5. Clareza e objetividade					
6. Utilização dos recursos audiovisuais					
7. Abertura ao debate/participação					
8. Capacidade de prender atenção					
9. Ritmo do treinamento					
Expectativas atendidas?	sim			não	
Por quê?					
Comentários adicionais – sugestões:					

N. 7 - ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL 45 E 90 DIAS

COOPERATIVA:									
NOME:									
DATA DE ADMISSÃO:									
ÁREA									
GESTOR:									
CARGO:									
	ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL 45 E 90 DIAS								
	45 DIAS					90 DIAS			
INDICADORES	AbE	AE	EE	CE		AbE	AE	EE	CE
1. Pontualidade									
2. Assiduidade									
3. Respeito as normas da Cooperativa									
4. Entende a filosofia da Cooperativa									
5. Percebe-se que se adaptou a cooperativa									
6. Mantém um bom relacionamento com os colegas de trabalho									
7. Pede ajuda quando necessário									
8. Demonstra aprendizado na função									
9. É participativo com a equipe									
10. É organizado na execução do seu trabalho									
11. Cumpre prazos									
12. Seu trabalho é de qualidade									
13. Participa dos treinamentos prescritos									
14. Compreende os objetivos da área e seu papel na cooperativa									
15. Procura seu gestor quando necessário									
16. Entende a interface do seu trabalho com outras áreas									
17. Atende bem o cliente interno e/ou externo									
18. Exerce a liderança com foco nas pessoas e									

Objetivos									
19. Toma iniciativa quando necessário									
20. Mantém uma boa comunicação interpessoal									

AbE - Abaixo das Expectativas AE - Atende as expectativas
 EE - Excede as expectativas CE - Contribuições Excepcionais

Autoavaliação: reflita sobre os primeiros 45 dias na Cooperativa e faça sua autoavaliação	Autoavaliação: 90 dias
Observações do Gestor:	
Combinacões:	
EFETIVADO () NÃO EFETIVADO () CONTINUIDADE DO CONTRATO ()	
ASSINATURAS:	
GESTOR	
EMPREGADO	RH

N. 8 - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

IDENTIFICAÇÃO	
Nome:	
Idade:	
Escolaridade:	Data:
Data de admissão:	Data de desligamento:
Tempo de empresa:	Cargo Final:
Coordenador	Área:
NATUREZA DO DESLIGAMENTO	
Demissão sem justa causa ()	Demissão com justa causa ()
Pedido de demissão ()	Término de estágio ()
Término do contrato de experiência pela empresa ()	Término do contrato de experiência pelo colaborador ()

MOTIVO DO DESLIGAMENTO
() Falta de produtividade
() Desadaptação ao trabalho
() Desentendimento com a equipe
() Desentendimento com o gestor
() Atrasos e faltas
() Mudança de cidade
() Problemas de saúde
() Problemas financeiros
() Insatisfação salarial
() Falta de perspectivas profissionais na empresa
() Outros: _____

Fatores:	AbE	AE	EE	CE
Práticas de GP				
1. Perspetivas de crescimento da empresa				
2. Programas de treinamento				
3. Política de remuneração				
4. Política de benefícios				
5. Clareza sobre as estratégias da empresa				
6. Recursos materiais para execução do trabalho				
Práticas gerenciais				
1. Valorização do colaborador				
2. Clareza sobre seus objetivos na área				
3. Respeito às suas opiniões sobre os assuntos da empresa.				

4. Definição de metas e objetivos para a área				
5. Acompanhamento ao trabalho realizado				
6. Alcance de resultados com o seu trabalho				
7. Incentivo a participação dos eventos da empresa				
8. Incentivo ao trabalho em equipe				
9. Atuação da área dentro dos princípios da empresa				
10. Comunicação sobre o seu desempenho				
11. Atendimento às suas necessidades				
Práticas de equipe				
1. Trabalho efetuado com a participação do grupo				
2. Troca de ideias entre os integrantes da equipe				
3. Troca de ideias entre as áreas				
4. Nível de relacionamento de trabalho				
5. Nível de relacionamento fora do local de trabalho				
6. Nível de competição no trabalho				
Desempenho pessoal no trabalho				
1. Produtividade				
2. Qualidade do trabalho				
3. Aplicabilidade das suas ideias no trabalho				
4. Comprometimento com a empresa				
5. Comprometimento com o trabalho				
6. Abertura à crítica				

PARECER DO ENTREVISTADOR:

PARECER DO GESTOR:

Responsável:

Data de retorno ao Gestor imediato:

Algumas contribuições de modelos de formulários que estão sendo aplicados em cooperativas, no momento:

FICHA DE DESLIGAMENTO - Contribuição da COOPIBI

Nome:	
Sexo: () Masc. () Fem.	Idade:
Unidade Coopibi:	Cargo:
Setor:	Superior imediato:
Admissão: ____/____/____	Demissão: ____/____/____

01. Você está se desligando da cooperativa, porque: () pediu demissão () foi demitido Por qual motivo?_____
02. A condição física do local de trabalho era: () ótima () boa () regular () ruim O que poderia ser melhorado?_____
03. No desempenho de suas funções, você tinha os equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições? () sim () não () mais ou menos O que faltava?_____
04. O seu salário estava: () ótimo () bom () baixo () muito baixo
05. Você sentia-se bem no trabalho que realizava? () sim () não () mais ou menos
06. Havia um bom relacionamento entre o pessoal do seu setor? () todos se davam bem () alguns se davam bem, outros não () a maioria não se entendia muito bem. Por quê?_____
07. Você se relacionava bem com o seu superior? () sim () não Se não, por quê?_____

08. O seu superior reconhecia seu esforço no trabalho? () sim () não () mais ou menos () não sei
09. Recebeu alguma promoção, desde que foi admitido na empresa? () sim () não Cite abaixo os cargos você ocupou anteriormente? _____
10. Com relação ao seu treinamento na função que está exercendo, você considera que ele foi: () adequado () insuficiente () pouco tempo de treinamento
11. Pontos positivos da Coopibi:
12. Pontos negativos da Coopibi:
13. No seu ponto de vista, o que poderia ser melhorado no seu setor para que os colegas trabalhassem com mais vontade e mais satisfação?

Assinatura do funcionário:
Data: ____ / ____ / ____

PARA USO DA COOPERATIVA

Assinatura Gestão de Pessoas

RH – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Contribuição da COTRIBÁ

Nome: _____ Data: _____

Data de Admissão: _____ Data de Demissão: _____

Centro de Custo: _____

Cargos que ocupou na Cooperativa: _____

Superior Imediato: _____

Tipo de Desligamento:

- Demissionário – pedido de demissão
- Demitido
- Demitido por Justa Causa

Motivo do Desligamento (colaborador): _____

Avaliação da Cooperativa em relação aos aspectos abaixo:

Como foi o seu relacionamento com os colegas do setor?

- Excelente Ótimo Bom Regular Ruim

Como você classifica o relacionamento com seu chefe?

- Excelente Ótimo Bom Regular Ruim

Como é a estrutura física para trabalhar? (Recursos físicos, materiais e tecnológicos)

- Excelente Ótimo Bom Regular Ruim

Como é o salário e os benefícios oferecidos para o seu cargo?

- Excelente Ótimo Bom Regular Ruim

Você trabalharia na Cotribá novamente? Por quê? _____

Quais os pontos positivos e negativos de se trabalhar na Co-
tribá? _____

Motivo do Desligamento (superior): _____

O Colaborador poderá ser recontratado pela empresa em
outro momento: () Sim () Não.

Obs.:

Nome do Entrevistador: _____

N. 9 - CHECK-LIST TREINAMENTO INTERNO

TAREFA	STATUS √
Recebimento da solicitação de treinamento interno	
Combinações com solicitante	
Definição de data	
Reserva de sala	
Verificação de material audiovisual a ser utilizado	
Reserva de material audiovisual	
Teste de material audiovisual: projetor, flip-chart, canetas, tela, computador	
Solicitação do material didático; apostilas, slides para projeção	
Pastas com material	
Reprodução- xerox- material	
Canetas, folhas	
Organização da sala: número de cadeiras, microfone, mesas	
Coffe-break	
Combinações sobre horários de credenciamento, intervalos de almoço, lanche, saída	
Elaboração de lista de presença	
Elaboração de crachás	
Aviso à portaria com lista de participantes	
Envio de convite do evento	
Avaliação do evento – reação	
Verificação das condições da sala: ar-condicionado, janelas, iluminação, ventiladores	
Abertura do treinamento – agendar profissional	
Fechamento do treinamento – agendar profissional	

N. 10 - SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO INTERNO

Área solicitante: _____

Nome do curso: _____

Público-alvo: _____

Data preferencial: _____

Carga Horária: _____ Local: _____

Instrutor (s): _____

Objetivos:

Conteúdo programático:

Metodologia:

Material de Apoio	Quantidade	Observações
Apostilas		
Exercícios		
Pastas e folhas de anotações		
Canetas		
Microcomputador		
Flip-chart		
Projektor multimídia		
Sonorização		
TV		
Vídeo cassete		
Quadro branco		
Cadeiras e mesas		
Somente cadeiras		
Outros		

Data: ____/____/____

Assinatura solicitante

N. 11 - CONVITE DE TREINAMENTO

Nome participante: _____

Área: _____

Evento: _____

Data: ____/____/____

Horário: _____

Confirmação até _____

Confirmação

Nome: _____

Confirmo minha participação no evento _____

Providências:

Necessidade de passagem () sim () não

Necessidade de estadia () sim () não

Necessidade de diárias () sim () não

Assinatura participante

Assinatura gerente de núcleo

* enviar confirmação ao RH até a data estipulada.

N. 12 - LISTA DE PRESENÇA

EVENTO:

DATA:

INSTRUTOR:

CARGA HORÁRIA:

NOME	ASSINATURA

N. 13 - AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DO TREINAMENTO

CURSO: _____

INSTRUTOR: _____

PERÍODO: _____

De acordo com o desenvolvido no curso, emita a sua opinião sobre os aspectos relacionados abaixo, com o objetivo de aperfeiçoamento dos processos de treinamento:

Avalie cada questão separadamente, conforme a escala apresentada, na qual o 4 significa muito satisfeito, e o 0, nada satisfeito, assinalando com um X na sua opção:

Questões referentes ao treinamento	4	3	2	1	0
1. Adequação dos objetivos à realidade da cooperativa					
2. Alcance dos objetivos					
3. Desenvolvimento do conteúdo					
4. Atualidade do conteúdo					
5. Ligação com aspectos práticos					
6. Qualidade das aulas					

7. Profundidade dos conteúdos					
8. Técnicas e dinâmicas de grupo					
9. Trabalhos e exercícios propostos					
10. Adequação da carga horária					
11. Avaliação da sua participação no curso					
12. Qualidade do material de apoio					

Questões referentes ao instrutor	4	3	2	1	0
1. Habilidade de comunicação					
2. Habilidade de relacionamento					
3. Disponibilidade em relação aos participantes					
4. Conhecimento do conteúdo					
5. Clareza e objetividade					
6. Valor das respostas e orientações					
7. Utilização dos recursos audiovisuais					
8. Abertura ao debate/participação					
9. Capacidade de prender atenção					
10. Ritmo do treinamento					

Expectativas atendidas? () sim () não

Por quê? _____

Comentários adicionais – sugestões:

N. 14 - PESQUISA DE CLIMA

1. DADOS DEMOGRÁFICOS	
Idade	
Qual seu sexo	
Escolaridade	
Qual?	
A empresa é seu primeiro emprego?	
Tempo de empresa	
Área em que atua	
Cargo atual	

QUESTIONÁRIO DE CLIMA

ATRIBUTO	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo em grande parte
Planejamento do Trabalho					
Conheço os objetivos e o planejamento da minha área.					
Conheço os meios para buscar os objetivos definidos na minha área.					
Tenho condições de executar meu trabalho, priorizando as atividades em ordem de importância e dentro dos prazos.					

LIDERANÇA E SUPERIORES	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
Meu superior imediato é comprometido em colocar em prática os valores da empresa.						
Mantenho um bom relacionamento com meu superior imediato.						
Recebo feedback do meu superior imediato sobre a qualidade do meu trabalho.						

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
Tenho em minha área a filosofia de trabalho em equipe.						
Sinto disposição de todos em compartilhar informações sobre o trabalho.						
Meus colegas de trabalho cooperam comigo.						

N. 15 - PARECER DE SELEÇÃO

NOME:					
ÁREA:			CARGO:		
FORMAÇÃO:			IDADE:		
GESTOR IMEDIATO:			DATA ADMISSÃO:		
DATA:					
AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS					
CONTEÚDO	NOTA	CONTEÚDO	NOTA		
PARECER					
Competências	DEFINIÇÃO PADRÃO	AbE	AE	EE	CE
AbE - Abaixo da expectativa AE - Atende a expectativa EE - Excede a expectativa CE - Contribuição Excepcional					
PONTOS FORTES:					
PONTOS A DESENVOLVER - TREINAMENTO					
COMENTÁRIOS:					
FINALIZAÇÃO: INDICADO () BANCO DE TALENTOS () NÃO INDICADO ()					

N. 16 - DESCRIÇÃO DAS EXIGÊNCIAS DE PERFIL

EXIGÊNCIA DO PERFIL

(x = Requisitos)	(o = Adequação identificada)				
	1	2	3	4	5
Qualificações profissionais Capacitação comercial					
Conhecimento relacionados ao assunto					
Conhecimentos em TI					
Sentido de responsabilidade Poder de decisão					
Conhecimento em receita e custo					
Confiabilidade					
Compromisso Independência, confiança na negociação com parceiros					
Iniciativa própria					
Input- trabalho					
Disponibilidade para aprender					
Comportamento de Equipe Cooperação (no depto. e em geral)					
Equidade, Sigilo					
Lealdade para com a empresa					
Comportamento na comunicação Informação					
Debate					
Crítico					
Aparência pessoal, assertividade					
Capacidade Motivacional					
Resultado do trabalho Qualidade					
Organização do trabalho					
Comportamento de gestão Apenas para os funcionários com responsabilidades de gestão)					

(X: 1 Muito Importante / Indispensável, 2 = Importante, 3 = Relativ. Importante, 4 = Pouco Importante, 5 = Não Importante)

(O: 1 = Superou as Exigências, 2 = Atendeu Plenamente, 3 = Atendeu, 4 = Atendeu Parcial, 5 = Não Atendeu)

N. 17 - SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO

Contribuição Cotripal

SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO	
Cargo: _____	Departamento _____
Setor: _____	Solicitante: _____
<input type="checkbox"/> Substituição <input type="checkbox"/> Aumento de Quadro	
Obs: _____	
PREENCHIMENTO DA VAGA	
Nome: _____	
Candidato(a): <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo	
Datas: Solicitação : ___/___/___ Aprovação: ___/___/___ Contratação: ___/___/___	

N. 18 - SOLICITAÇÃO DE EMPREGO

SOLICITAÇÃO DE EMPREGO

DADOS PESSOAIS		
NOME:		
IDADE:		
DATA DE NASCIMENTO:	CIDADE:	ESTADO:
NACIONALIDADE:		
VALIDADE DO VISTO:	ANO DE CHEGADA AO BRASIL:	
VISTO: PERMANENTE () PROVISÓRIO ()		
ENDEREÇO:		
CIDADE:		
TELEFONE FIXO:		
TELEFONE CELULAR:		
E-MAIL:		
DADOS ADICIONAIS		
SEXO: F () M ()		
ESTADO CIVIL:		
PRETENSÃO SALARIAL:		
DEFICIENTE: SIM () NÃO ()		
TIPO DE DEFICIÊNCIA:		
É REABILITADO: SIM () NÃO ()		
JÁ FOI EMPREGADO DA COOPERATIVA? SIM () NÃO ()		
É ASSOCIADO A COOPERATIVA? SIM () NÃO ()		
DOCUMENTOS		
IDENTIDADE:		
CPF:		
CONSELHO DE CLASSE:		
REGISTRO NO CONSELHO:		
DATA DO REGISTRO:		

ESCOLARIDADE
GRAU DE INSTRUÇÃO:
ESTUDA ATUALMENTE: SIM () O QUE: NÃO ()
RELACIONE 3 CURSOS QUE PODEM SER IMPORTANTES PARA A VAGA A SER DISPUTADA
1. NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
2. NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
3. NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
NOME DO CURSO:
ENTIDADE:
PERÍODO DO CURSO:
OBJETIVO DO CURSO:
DADOS PROFISSIONAIS

RELACIONE SUAS 3 ÚLTIMAS EXPERIÊNCIAS DE TRABALHO	
EMPRESA:	
CIDADE:	ESTADO:
PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:	
DATA DE ADMISSÃO:	DATA DE DESLIGAMENTO:
EMPRESA:	
CIDADE:	ESTADO:
PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:	
DATA DE ADMISSÃO:	DATA DE DESLIGAMENTO:
EMPRESA:	
CIDADE:	ESTADO:
PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:	
DATA DE ADMISSÃO:	DATA DE DESLIGAMENTO: