

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE MOSSORÓ – FACEM
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - DAD**



Apostila da disciplina “Recursos Humanos II”

**Prof. Adm. Antonio Pereira Júnior
Mossoró – 2008**

1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	3
SUBSISTEMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	3
CONCEITO DE TREINAMENTO	3
OBJETIVOS DE TREINAMENTO	4
PROCESSO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO	5
1. DIAGNÓSTICO DO TREINAMENTO (LNT)	5
2. PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO	8
<i>Classificação e Técnicas de Treinamento</i>	10
<i>Crítérios de Seleção de Métodos e Técnicas</i>	14
<i>Plano de Aula</i>	14
3. EXECUÇÃO DO TREINAMENTO	15
4. AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	16
FATORES INDICATIVOS DE RESULTADOS DE TREINAMENTO	17
COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS DO TREINAMENTO	17
2 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	18
OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA	20
DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS	21
DESENVOLVIMENTO DE ESPELHOS	23
BANCO DE TALENTOS	23
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
PADRÕES DE DESEMPENHO	25
CAMPO DE ABRANGÊNCIA	25
CAMPO DE RESPONSABILIDADE	26
CAMPOS INFLUENTES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
VULNERABILIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
<i>PRINCIPAIS PROBLEMAS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO</i>	28
4 CARGOS E SALÁRIOS	29
SUBSISTEMA DE CARGOS E SALÁRIOS	29
OBJETIVOS DO SUBSISTEMA DE CARGOS E SALÁRIOS	29
CONCEITO DE TAREFA, FUNÇÃO E CARGO	29
PROGRAMA DE GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	31
FASES DO PROGRAMA DE GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	31
<i>ANÁLISE DE FUNÇÃO OU DESENHO DE CARGO</i>	31
METODOLOGIA DE ANÁLISE	32
CLASSIFICAÇÃO POR GRUPOS OCUPACIONAIS E POR SIMILARIDADE, COMPLEMENTAÇÃO E SEQUÊNCIAS	33
PADRONIZAÇÃO DE CARGOS	33
TITULAÇÃO DE CARGOS	34
<i>DESCRIÇÃO DE CARGOS</i>	35
CRUZAMENTO DAS INFORMAÇÕES	35
<i>ESPECIFICAÇÃO DE CARGO</i>	36
MANUAL DE DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS	37
<i>AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS</i>	37
PASSOS DA AVALIAÇÃO DE CARGOS (MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR PONTOS)	38
FATORES DE AVALIAÇÃO	39
<i>PESQUISA DE SALÁRIOS</i>	42
<i>POLÍTICA SALARIAL</i>	42
<i>CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA SALARIAL</i>	43
5 BENEFÍCIOS	44
BIBLIOGRAFIA	46

1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

SUBSISTEMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do empregado depois de seu ingresso na empresa. Isso abrange o provimento interno, que diz respeito ao movimento das pessoas dentro da organização, entre diferentes papéis e funções. Isto também inclui o treinamento e a orientação do pessoal, o que significa oferecer aos empregados experiências planejadas para encorajar o aprendizado.

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) atuam como um binômio inseparável, para que possamos assegurar tanto o crescimento organizacional, como o acesso do indivíduo a uma educação ampla, aberta, auto-reguladora e efetivamente integral.

A maioria dos autores concordam que o treinamento é a educação que visa adaptar o ser humano a determinada atuação sistemática. Da mesma forma, desenvolvimento seria a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o ser humano para seu crescimento, em determinada carreira ou em sua evolução pessoal.

CONCEITO DE TREINAMENTO

É um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto CHA de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Podemos dizer que, o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desse modo, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

Contudo, é importante enfatizar que, o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus valores funcionais. Dessa forma, o treinamento pode ser visto como um instrumento implementador de procedimentos mais

racionais, mais qualificados e mais eficazes, mas que deve estar sempre carregado de um propósito de respeito às necessidades do desenvolvimento individual.

OBJETIVOS DE TREINAMENTO

Inicialmente, distinguiremos dois tipos de OBJETIVOS para a área de T&D:

1) ESPECÍFICOS:

- Formação profissional
- Especialização
- Reciclagem

2) GENÉRICOS:

- Aumento direto da produtividade
- Aumento direto da qualidade
- Incentivo motivacional
- Otimização pessoal e organizacional
- Atendimento de exigências das mudanças

Os objetivos do treinamento precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição de sucesso. Os objetivos também mudam constantemente, na medida em que os programas de treinamentos são implementados e novas informações vêm à tona para serem usadas na próxima etapa do LNT. Assim sendo, os objetivos e os critérios para o treinamento devem atender aos mesmos padrões gerais para todas as informações:

- 1) Precisam proporcionar informações que melhorem as futuras decisões;
- 2) Precisam aperfeiçoar as decisões mais importantes; e
- 3) O custo da coleta dessas informações não pode ser superior ao seu benefício.

Os bons objetivos são aqueles mensuráveis, específicos, que estabelecem datas-limites e refletem resultados relevantes para aspectos essenciais.

O treinamento tem um papel fundamental na preparação e atualização do pessoal quando planejado cuidadosamente e integrado com outras atividades como sistema de remuneração e recrutamento e seleção externos e internos.

Quanto à sua abrangência, os objetivos do treinamento dividem-se em dois aspectos, a saber:

- **Aspecto técnico** – onde a área de T&D submete sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor.
- **Aspecto comportamental** – onde a área de T&D responsabiliza-se prioritariamente pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta um ‘padrão’ de comportamentos e atitudes esperado pela organização.

PROCESSO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

O processo de um programa de treinamento que a empresa busca realizar está dividido em 4 (quatro) etapas, analisadas a seguir:

1. DIAGNÓSTICO DO TREINAMENTO (LNT)

Representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento e responde a duas questões básicas: Quem deve ser treinado? O que deve ser aprendido?. É nesse ponto que a área de T&D faz sua análise comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais.

O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT) é a etapa inicial que viabiliza o processo de treinamento e, engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de CHA do indivíduo e as exigências do perfil do cargo. Desse levantamento partem as demais ações do ‘que’ e ‘como’ fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer.

Ou seja, o LNT envolve o exame das metas nos níveis da organização, da função/tarefa/CHA e do indivíduo. Esse processo serve para identificar lacunas que se tornam objetivos instrucionais. Esses objetivos são usados para selecionar e projetar o programa de instrução e para fornecer o treinamento.

Como um diagnóstico, deve abranger três áreas decisivas, a saber:

- **Análise da empresa** – indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz necessário. É o levantamento da empresa, seus objetivos, os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a consecução de suas metas, bem como um estudo razoavelmente aprofundado do ambiente social, econômico e tecnológico onde a empresa está situada.

- **Análise do trabalho** – identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado. É também conhecida como análise de cargos e, constitui uma coleta ordenada de informações sobre determinado cargo, seja este constituído de tarefas simples ou complexas. Em outras palavras, a análise do trabalho procura identificar quais os objetivos de uma determinada tarefa, de uma posição ou de uma ocupação; como esses objetivos são atingidos; e qual é o comportamento exigido de um empregado para a consecução dos objetivos do cargo.
- **Análise do comportamento** – caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções. É o levantamento de necessidades de formação e pode ser feito envolvendo os seguintes elementos básicos: conhecimentos adquiridos pelo empregado, aptidões desenvolvidas no exercício de suas funções e atitudes tomadas.

Além disso, o LNT deve detectar e diagnosticar carências em dois diferentes cenários:

- **Cenário reativo** – o treinamento é acionado para resolver situações em que a necessidade 'já está presente', ou seja, para solucionar problemas reais.
- **Cenário prospectivo** – neste cenário o treinamento age com vistas ao atingimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas.

Todo projeto de levantamento de necessidades deve ser construído à luz de certos pressupostos teóricos e metodológicos, a saber:

- Todo processo de treinamento envolve mudanças; portanto, deve-se prever resistências naturais ao longo de todo seu desenvolvimento.
- A organização interage constantemente com o meio ambiente; portanto, esses cenários devem ser considerados com extremo cuidado.
- À organização interessa preencher as lacunas do CHA com vistas a otimizar a eficiência e a eficácia individuais e grupais.
- O trabalhador deve ver o treinamento também como um instrumento que alavanque na pirâmide social, permitindo-lhe atingir melhorias reais no seu nível de vida.
- Há interesses intra e interdepartamentais que devem ser conhecidos pela administração ao analisar a introdução de mudanças de CHA.
- O treinamento deve ser necessariamente um programa de investimento e não de despesa.

- A metodologia de LNT deve levar em conta o cenário organizacional completo, geralmente observado sob três dimensões: a estrutura geral, a tarefa e o indivíduo.
- Essa análise organizacional é complexa, pois contempla aspectos sociais, psicossociais, técnicos e comportamentais.
- É importante que o LNT parta do geral para o particular.
- Todo programa de LNT deve prever sessões preliminares de ‘preparação’ de todas as lideranças, garantindo a unicidade de critérios e a clareza da informação ao longo de toda a pirâmide organizacional.

É importante alertar para não cometer erros comuns como: pensar que é possível fazer um trabalho específico de LNT – verificar apenas o que pode ser suprido pelo sistema T&D; entender o quadro de necessidades como algo relacionado apenas com problemas já ocorridos ou com carências atuais, dando a T&D uma conotação de atividade apenas curativa ou corretiva; julgar que a tarefa de diagnóstico é toda dos agentes de treinamento; e, por último pensar em LNT como uma tarefa isolada, formal, que só ocorre em um determinado momento, antecedendo a execução de programas de T&D e que tenha um começo e um término definidos.

Um bom começo para iniciar um processo de LNT é perguntar, visando uma análise organizacional bem simples e prática: ‘a organização está atingindo seus objetivos (explícitos ou implícitos)?’. Em caso negativo está claro que algo falhou. Em caso afirmativo surge outra pergunta: ‘a organização tem condições para continuar a fazer isto?’. Ou ainda: ‘ela está preparada para ampliar seus objetivos?’.

A resposta a essas perguntas pode ajudar-nos muito na redefinição de padrões, na detecção de carências e na identificação dos problemas e suas causas. A seguir alguns meios para se tomar conhecimento das necessidades de treinamento:

- Aplicação de questionários,
- Entrevistas com trabalhadores e supervisores,
- Aplicação de testes ou exames,
- Observação *in loco* de trabalhos sendo realizados,
- Folha de avaliação de desempenho,

- Solicitação direta do trabalhador ou supervisor

E indicadores que servem para apontar eventos que provocarão fatalmente futuras necessidades de treinamentos, sejam fatos que se ocorrerem, resultarão em necessidades de treinamento ou problemas advindos do não-atendimento de necessidades de treinamento.

Procedido o levantamento, os dados devem ser analisados para chegar a um diagnóstico. Basicamente, o que se pretende com o diagnóstico é verificar se e em que medida o problema é passível de solução via treinamento. Eventualmente, o diagnóstico pode conter outras informações além das medidas de correção por meio de treinamento: outras sugestões de solução, outras medidas de colaterais.

É importante enfatizar que, a análise das necessidades organizacionais deve ir além da simples identificação de metas. Esse processo também deve incluir a obtenção do apoio da cúpula da empresa e de outros indivíduos com poder decisório, assegurando assim que a organização esteja preparada para apoiar e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento, bem como identificar barreiras externas ou legais aos programas implantados.

2. PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO

Essa etapa constitui-se na seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de RH da empresa, fatos esses projetando ações futuras e formulando objetivos e diretrizes, procedimentos e programas na atividade de formação profissional. Assim, como na elaboração do cronograma final contendo datas, épocas, locais, tipos de eventos, instrutores, coordenadores e outros dados da programação do treinamento.

Também, funciona como o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa 'sociedade'. Ou seja, organiza as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.

Dessa forma, essa etapa consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme o previamente planejado. Envolve o estabelecimento de condições de apoio ao aprendizado, a escolha do conteúdo do programa de treinamento e a escolha da forma como o treinamento será fornecido e quem será o responsável por isto.

Para que o treinamento possa ter qualquer efeito, os treinandos precisam aprender alguma coisa com ele. Quando o treinamento é estruturado de maneira eficaz e os treinandos sentem-se

motivados, o aprendizado pode acontecer. E, o aprendizado é uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades e atitudes produzidos pela experiência. Deve-se ter a preocupação de deixar claro qual o comportamento que o treinando deve apresentar ao final do treinamento ou da etapa.

Por isso, antes que o treinamento comece a acontecer, é preciso existir algumas condições para a ocorrência do aprendizado, tais como: capacidade de aprendizado do treinando e motivação do treinando para a aprendizagem. Ou seja, todo o sistema de formação deve verificar o que o treinando já conhece do assunto, pesquisando suas atitudes a respeito do tema; os objetivos do treinamento devem estar ligados às necessidades específicas do treinando; e após a fixação dos objetivos, o treinando deve viver (mudanças de atitudes, de comportamento) certas experiências indispensáveis ao seu aprendizado; tais experiências ocorrem nos níveis cognitivo, afetivo e motor.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração são as diferenças individuais, cujos traços podem ser assim resumidos: hábitos de assimilação e prática diversos na execução de tarefas similares; ambição e interesses em graus variados num mesmo grupo de trabalho; necessidades diversas em função de disposições e interesses também variáveis.

É importante lembrar que a escolha do conteúdo do treinamento precisa estar voltada para o atendimento das necessidades levantadas. As necessidades podem ser: de orientação inicial sobre as responsabilidades básicas de sua função, os comportamentos eficazes no trabalho e seu papel funcional; de habilidades técnicas operacionais; de habilidades como delegação, comunicação, tomada de decisões e resolução de conflitos; de habilidades básicas de comunicação e informática necessárias para a boa realização da função; de habilidades gerenciais; de preparação para missões internacionais; de aumentar a motivação, a criatividade e a cooperação etc.

Para isso, as características básicas dos objetivos de T&D devem ser:

- Relevantes, considerando a importância da necessidade a ser atendida;
- Coerentes, sintonizando com a missão e os objetivos da organização;
- Realistas, sendo viáveis e pragmáticos;
- Éticos, respeitando às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente.

Uma vez feito o diagnóstico e definidos os objetivos (por que treinar?) e o público alvo (quem deve ser treinado?), resta responder a outras perguntas tais como: Em que treinar? (conhecimentos, habilidades ou atitudes a ser desenvolvidas); Quanto treinar?; Como treinar? (Onde? Como? e Quem vai treinar?); Como organizar? (tática, logística e infra-estrutura) e, por último, Como avaliar? .

Classificação e Técnicas de Treinamento

Uma vez estabelecido o conteúdo do treinamento, é hora de selecionar a estratégia para seu repasse.

O TREINAMENTO pode ser classificado, de acordo com o local onde será realizado, em:

- 1) TREINAMENTO INTERNO – são módulos de treinamento aplicados dentro do recinto da empresa.
- 2) TREINAMENTO EXTERNO – são módulos de treinamento aplicados fora do recinto da empresa, em geral por empresas de consultorias especializadas em treinamento ou por renomados especialistas em determinado tema específico. Dividem-se, segundo a homogeneidade do grupo, em: treinamento *in company* e treinamento aberto. E pode se utilizar de diferentes técnicas.

É importante enfatizar que, o treinamento externo só se mostrará eficaz se os resultados conseguidos em sala de aula forem transferidos para o comportamento no trabalho. A transferência fica mais fácil quando as atividades, ambiente e respostas do treinamento são bem semelhantes à situação real do trabalho.

O treinamento também pode ser definido com base na análise da natureza da deficiência observada ou da mudança de comportamento proposta. Algumas modalidades podem ser combinadas ou integradas a outras e a preocupação do técnico deve estar centrada em sua adequação às necessidades e não na nomenclatura empregada para caracterizá-las. Contudo, para efeito didático, temos:

1. TREINAMENTO INTRODUTÓRIO OU DE INTEGRAÇÃO – é uma orientação inicial à pessoa selecionada antes que ele comece a trabalhar na empresa. Tem por objetivo ambientar e ajudar os recém-chegados a aprender os procedimentos do trabalho, relacionar-se com os colegas, desenvolver expectativas realistas e atitudes positivas, além de mostrar para eles como o seu trabalho se encaixa dentro das metas organizacionais.

2. TREINAMENTO TÉCNICO-OPERACIONAL – é voltado para a capacitação do empregado a nível de informação e habilidade para o desempenho de tarefas específicas da categoria profissional a que pertence.
3. TREINAMENTO DE EXECUTIVOS OU GERENCIAL – tem por objetivo proporcionar meios e recursos para a capacitação do quadro de dirigentes, de modo que eles possam se autodesenvolver, por meio do conhecimento de novas técnicas, métodos e processos de administração.
4. TREINAMENTO EM NÍVEL COMPORTAMENTAL – não se trata de uma categoria de treinamento propriamente dita e, sim, de objetivos voltados para a solução de melhoria de problemas de relacionamento, atitude ou postura de modo geral, diante de situações de trabalho.

Outra forma de classificar o treinamento, é considerando sua estratégia de aprendizagem, sendo assim, dividido em quatro grandes orientações metodológicas, onde cada uma delas comporta uma variedade de técnicas. Cada categoria representa um caminho possível de aprendizagem de natureza diferente, mas não excludente dos demais. São caminhos quase sempre paralelos, mas às vezes se cruzam, outras vezes se superpõem e outras vezes ainda se fundem, mantendo no entanto suas características essenciais. A saber:

1. MÉTODO PRÁTICO OU APRENDER FAZENDO

- TREINAMENTO NO TRABALHO OU EM SERVIÇO – é realizado especialmente para funções operacionais, geralmente é informal e raramente aparece nas estimativas formais de atividades de treinamento. Um programa típico dessa natureza coloca o treinando em uma situação real de trabalho (que pode ser de forma metódica ou não-metódica), em que um empregado mais experiente ou um chefe mostram como deve ser realizada a tarefa e seus truques.
- RODÍZIO DE FUNÇÕES – é uma técnica de formação individual que leva o treinando a passar por diversos cargos, afins ou não ao seu, possibilitando-lhe a oportunidade de conhecer e exercer atividades diversas das que executa normalmente na empresa.
- PROGRAMAS DE APRENDIZES (*trainees* ou estagiários) – são oportunidades de trabalho para jovens profissionais, geralmente graduandos ou recém-graduados, que acontece dentro das instalações da empresa.

- DELEGAÇÃO – é uma prática administrativa muito generalizada e destinada à aprendizagem de comportamentos de supervisão ou de gerência. Na maioria dos casos, a delegação acontece de forma empírica, não sistematizada. No entanto, ela comporta algumas normas orientadoras e mesmo alguns princípios que, quando seguidos, transformam a delegação em um forte mecanismo de formação de novos quadros.
- PARTICIPAÇÕES DIVERSAS – trata-se do aproveitamento de circunstâncias que fogem à rotina e acabam sendo uma oportunidade real de desenvolvimento. Tais como: participação em comissões *ad hoc*; participação eventual em comitês de caráter permanente; apresentação de trabalhos diante de um comitê de caráter gerencial; coordenação ou assessoramento de projetos de expansão ou campanhas internas, entre outras.

2. MÉTODO CONCEITUAL OU APRENDER PELA TEORIA

- REUNIÃO DE DEBATES – pode ser chamada de discussão em grupo, constitui-se na discussão e decisão sobre problemas de formação ligados ao trabalho dos participantes, e é liderada por um participante indicado pelo próprio grupo. É empregada com pelo menos duas finalidades: interessar e envolver um grupo em determinado tema que será em seguida explanado ou debatido; e sensibilizar o grupo no sentido de saber ouvir e, mesmo de levá-lo a refletir sobre a questão da competição (no caso de debate cruzado).
- AULAS EXPOSITIVAS, PALESTRAS, CONFERÊNCIAS – São explicações orais que dependem quase exclusivamente da habilidade do comunicador, que poderá enriquecer sua apresentação valendo-se dos recursos disponíveis. Onde um especialista ou vários especialistas apresentam um tema a um grupo de telespectadores. Podem oferecer conhecimento factual de forma rápida e eficaz.
- PAINÉIS E SIMPÓSIOS – formas de preleção que envolvem mais de um expositor. Sendo que a essência do painel é a polêmica e a do simpósio é a complementação e ampliação do tema.
- ESTUDO DIRIGIDO – consiste na leitura prévia de textos e respectivos esquemas de verificação de leitura – a elaboração de perguntas, pelo próprio aprendiz, a partir de leituras indicadas.

- ÁUDIO, VÍDEO E TELECONFERÊNCIAS – que permitem a distribuição rápida e consistente da experiência do treinamento entre grande número de indivíduos, sem a limitação do tempo dos instrutores em um mesmo local e hora. Quando realizados profissionalmente, esses recursos audiovisuais despertam grande atenção e envolvimento.
- UNIVERSIDADES, FACULDADES, ESCOLAS VOCACIONAIS E ESCOLAS PÚBLICAS – onde o treinamento é realizado por meio de parcerias com essas instituições.

3. MÉTODO SIMULADO OU APRENDER IMITANDO A REALIDADE

- DRAMATIZAÇÕES – as dramatizações podem ser simples, na qual os próprios aprendizes testam, na prática simulada, o que aprenderam teoricamente ou como forma de demonstração, na qual se empregam atores previamente treinados para reproduzir diante dos aprendizes uma ação ou problema com o qual estes terão de se confrontar no dia-a-dia.
- ROLE PLAYING – é uma técnica de amplo uso no treinamento de relações interpessoais. A essência dessa técnica está no revezamento de papéis. Pertence ao mesmo grupo das dramatizações ou jogos dramáticos.
- ESTUDOS DE CASO – as formas de utilização do ‘caso’ variam desde uma simples análise de conteúdo até a dramatização. As formas de apresentação de casos sofisticaram-se muito, tornando ainda mais rica a aplicação desta técnica. Em geral, recomendam-se casos verídicos acompanhados do máximo de informações não apenas atinentes ao caso em si, mas também ao contexto externo ou ao cenário real em que se deu a ocorrência. No entanto, permitem-se elaborar casos fictícios ou adaptados a uma realidade.
- JOGOS E EXERCÍCIOS DIVERSOS – destinados quase sempre a tornar o aprendizado cada vez mais atraente e menos desgastante. Contudo ao utilizá-lo é importante alertar para o risco de quando apenas o resultado é levado em conta e não o processo que o antecedeu que é o emprego do jogo pelo jogo, e de quando o poder de atração de certos jogos que desviam os treinandos do verdadeiro objetivo, que é a aprendizagem de alguma habilidade ou o aprofundamento de um conceito.

4. MÉTODO COMPORTAMENTAL OU APRENDER POR DESENVOLVIMENTO PSICOLÓGICO

- ACONSELHAMENTO PSICOLÓGICO (COUNSELING) – cada vez mais empresas utilizam o aconselhamento psicológico individual na solução de problemas de adaptação ao grupo, quando se diagnostica que às vezes o problema está realmente no indivíduo. Combinado com o aconselhamento, e mesmo independentemente deste, podem-se levar adiante planos individuais de desenvolvimento. Atualmente, com a multiplicação de empreendimentos individuais, é cada vez mais indicado o emprego de planos individuais de desenvolvimento.
- PSICODRAMA – tem por objetivo promover uma consciência social profunda, onde o indivíduo não apenas entenda o conceito de igualdade, mas viva essa igualdade. Como adaptação do psicodrama, surgiu o sociodrama, em que o foco está no desenvolvimento grupal.
- DINÂMICAS DE GRUPO – combinadas com linhas de terapias de grupo, as dinâmicas de grupo têm em comum o emprego de forças do grupo para o desenvolvimento individual ou simplesmente o desenvolvimento do próprio grupo.

Crítérios de Seleção de Métodos e Técnicas

Uma escolha inteligente e objetiva deve estar calcada em critérios sólidos e bem definidos.

Podemos agrupar os diversos critérios em duas categorias:

- **Crítérios prioritários** – são aqueles mais imediatamente relacionados com as atividades de treinamento e correspondem aos objetivos instrucionais e a população a ser atendida.
- **Crítérios gerais** – são aqueles critérios que, além de afetar decisões relativas ao treinamento, são comuns a outras atividades da empresa. Quais sejam: objetivos da empresa, disponibilidade de tempo, recursos materiais, recursos humanos, disponibilidade orçamentária.

Plano de Aula

O plano de aula é o documento básico para o coordenador e o roteiro imprescindível para o instrutor. Além disso, é o registro, para o futuro, de tudo que foi realizado neste plano.

O instrutor improvisado, por mais capaz que possa ser, corre o risco de apresentar seu assunto de forma confusa e pouco objetiva. Desse modo, antes de apresentar seu tema, o instrutor deve

adotar algumas providências indispensáveis para uma melhor apresentação do conteúdo aos treinandos, a saber:

Uma vez definido o conteúdo do assunto a ser desenvolvido, o instrutor deve pesquisar tudo aquilo que se relaciona com a matéria. Embora os métodos de apresentação variem em função da natureza do assunto abordado, existem procedimentos comuns que orientam o instrutor. O conjunto desses procedimentos pode ser chamado de roteiro de apresentação do tema ou plano de aula, e usualmente deve conter:

- Título do programa de treinamento (deve ser claro e relacionado com a exposição).
- Título do plano de treinamento (deve caracterizar o tipo de treinamento).
- Nome do coordenador do programa.
- Título da matéria, objeto deste plano de aula.
- Nome do instrutor ou apresentador
- Duração e/ou Carga horária total (deve indicar, em dias e/ou horas, a duração prevista do plano de aula. Deve também estimar o tempo para cada assunto e o acumulado para facilitar o controle do instrutor).
- Conteúdo (deve indicar os itens e subitens dos assuntos que compõem o conteúdo programático, em ordem lógica de apresentação. Bem como as notas complementares indispensáveis ao desenvolvimento do assunto).
- Objetivos específicos (deve apresentar os objetivos em forma ativa que leve os treinandos a pensar, sentir e agir).
- Estratégia (deve descrever para cada assunto do conteúdo a estratégia didática a ser utilizada, sintetizando os métodos e técnicas de forma clara).
- Recursos instrucionais (deve relacionar os recursos a serem utilizados).

3. EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

É a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. E deve ter preocupação com a qualidade da aplicação dos módulos (preparo e didática dos instrutores, lógica do módulo, qualidade dos recursos, técnicas utilizadas) e com a eficiência dos resultados.

4. AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Essa etapa tem a finalidade de aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Para que essa etapa consiga cumprir sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado.

A avaliação é uma parte vital do processo de treinamento. É tentador pensar na avaliação como passo final do processo de treinamento, mas não é verdade. Ela precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros.

A eficácia do treinamento pode ser julgada usando praticamente qualquer resultado que a organização considere relevante. Contudo é preferível agrupar os seguintes critérios:

- **Reação** – esse tipo de avaliação procura aferir, principalmente, as impressões, opiniões e atitudes do treinando face ao treinamento que recebe ou acabou de receber. Ou seja, avalia a reação do treinando com relação ao módulo aplicado e seu conteúdo, ao instrutor e às condições em que o módulo foi apresentado (local, ambiente, suporte logístico etc.).
- **Aprendizado** – procura verificar na prática o que foi assimilado durante o módulo de treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento. Essa avaliação visa obter respostas objetivas e atualizadas sobre a seguinte questão: Em que medida os treinandos aprenderam realmente os fatos, princípios e métodos que estavam incluídos no treinamento?
- **Mudança comportamental e atitudinal** – é o processo avaliativo mais complicado devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança pela subjetividade em estimar os resultados obtidos. Os treinandos só revelarão suas verdadeiras atitudes traduzidas em valores, crenças e opiniões etc. se identificarem suas próprias atitudes e estiverem dispostos a revelá-las. Por isso, a melhor maneira de avaliar mudanças comportamentais e atitudinais é observar e analisar o desempenho do treinando em suas atividades diárias.
- **Resultados finais** – é a comparação que se faz levando-se em conta as metas organizacionais, que deveriam registrar, no período pós-treinamento, melhorias, tais como: redução do absenteísmo, da rotatividade, otimização das relações intergrupais, otimização da qualidade etc.

FATORES INDICATIVOS DE RESULTADOS DE TREINAMENTO

Ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de um módulo de treinamento, as organizações normalmente se utilizam de um ou mais indicativos, como os que seguem:

- Aumento da produtividade
- Melhorias na qualidade dos resultados
- Redução dos custos (retrabalhos etc.)
- Otimização da eficiência
- Otimização da eficácia
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos
- Elevação do saber (conhecimento, conscientização)
- Aumento das habilidades
- Redução do índice de acidentes
- Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas
- Melhoria do clima motivacional
- Aumento da motivação pessoal
- Redução do absentéismo
- Redução do *turn-over* etc.

COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS DO TREINAMENTO

O registro de despesas havidas num programa de treinamento, em geral, compõe-se de um plano de contas dividido em três áreas, a saber:

1. **Despesas com pessoal:** salários, ajudas de custo, serviços extraordinários, gratificações, horas extras.
2. **Despesas com material:** didático, equipamentos, de escritório.
3. **Despesas diversas:** todas as demais despesas havidas na montagem e na aplicação do programa.

2 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Desenvolvimento de carreira é um conceito relativamente novo para os especialistas de recursos humanos. Nos dias atuais todo mundo enfrenta questões sobre os interesses profissionais e as aspirações quanto à carreira durante a vida. Embora nem todos possam chegar a elas de forma tão sistemática, de uma forma ou de outra as pessoas criam e seguem suas carreiras profissionais.

A seqüência particular de empregos, empresas e papéis funcionais que uma pessoa desempenha resulta de escolhas conscientes baseadas em seus interesses, bem como nas limitações e oportunidades encontradas no decorrer de sua vida profissional. Por isso, uma carreira inclui uma seqüência evolutiva de experiências profissionais, sejam ascendentes, laterais e descendentes, no decorrer do tempo.

Contudo, as empresas estão passando por reestruturações fundamentais. Em muitas delas, a hierarquia tradicional acabou, substituída por equipes flexíveis, menos níveis hierárquicos, aumento da responsabilidade individual pelo desenvolvimento de carreira e diminuição do compromisso de prover estabilidade no emprego e nas carreiras. Por isso, o que é carreira hoje nem sempre significa uma progressão ordenada de papéis funcionais em determinada área, cada qual trazendo maior responsabilidade e poder decisório.

A carreira no futuro deverá ser mais provavelmente o trabalho em diversas organizações, englobar duas ou três ocupações diferentes e depender muito mais da capacidade do indivíduo de criar seu caminho do que das tradições da organização.

As organizações, por sua vez, precisam encarar a administração de carreiras como uma atividade vital para seu desenvolvimento. Tarefa essa, que recai sobre os administradores de recursos humanos.

Os administradores de recursos humanos precisam tomar decisões e atitudes para reter e desenvolver futuros talentos. E isso pode ser feito por meio de um cuidadoso planejamento de carreira. Onde é possível avaliar a capacidade de adaptação, a maturidade e o desempenho de um profissional.

Basicamente, a administração de carreira passa por três estágios interdependentes:

- 1) A empresa precisa saber até onde deseja chegar e o que espera de seus empregados ou colaboradores nessa caminhada;
- 2) Depois, precisa definir a qualificação profissional necessária para que os empregados possam atingir as metas estabelecidas;

- 3) Por fim, precisa avaliar seus empregados, levando em conta seu desenvolvimento face às exigências do futuro.

O planejamento de carreira é um processo de autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida.

Esse conceito refere-se a quatro pontos centrais que devem estar presentes na carreira profissional de todo indivíduo, a saber:

- autoconhecimento, indispensável para o treinando identificar suas limitações, potencialidades e ambição;
- aprendizado pessoal e profissional constante rumo aos objetivos a que se propôs atingir;
- maximização de habilidades, que se refere aos aproveitamento do potencial psicológico, físico e motor; e
- consecução das metas de vida, aí incluídos os objetivos profissionais e de filosofia de vida.

Um mundo em constante mudança e flexibilidade apresenta um particular desafio para os administradores de RH responsáveis pela manutenção de um fluxo constante de talentos. As decisões de provimento interno de pessoal determinam a maneira pela qual os empregados se movem pelos diversos papéis funcionais dentro da organização. Essas decisões podem afetar a organização por décadas; portanto, os riscos são grandes. Além disso, as decisões e as políticas e planos de carreira determinam o progresso nas carreiras dos empregados, e isto afeta o seu *status*, nível de remuneração e satisfação no trabalho.

A administração de carreira deve definir as várias carreiras de cargos da organização, bem como os procedimentos ou critérios de ascensão, tanto na forma horizontal, por mérito, como na vertical. Para tanto, a administração deve prever o preenchimento dos cargos por meio da identificação de potencialidade dos empregados da organização.

À medida que as carreiras afetam o relacionamento entre os indivíduos e as organizações, ambos têm seu papel a desempenhar na administração delas. As carreiras desenvolvem-se por meio da interação entre as escolhas do empregado ao buscar suas aspirações e as escolhas da empresa ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais. Esse enfoque duplo

reflete-se na relação existente entre o desenvolvimento da carreira, planejamento da carreira e administração da carreira. A saber:

O desenvolvimento da carreira engloba a administração da carreira e o planejamento da carreira. O planejamento da carreira é o processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira. E, a administração da carreira é o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados, para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades futuras.

Além disso, o desenvolvimento da carreira aplica-se a todos os empregados, ainda que boa parte de suas atividades esteja tradicionalmente ligada aos cargos hierárquicos mais altos, isso está mudando à medida que as organizações se reestruturam para enfatizar as competências e contribuições dos empregados de nível hierárquico mais baixo.

A competência e a flexibilidade tornaram-se a moeda corrente na construção de uma carreira, enquanto a hierarquização, as tradições e a lealdade à empresa perderam importância. Assim, o próximo passo na carreira é agora definido muito mais pelas capacitações oferecidas do que pelo status hierárquico que proporciona. A mobilidade lateral tornou-se mais importante, e papéis funcionais como líder de equipe, coordenador de grupo de trabalho ou elemento de ligação entre redes podem ser muito críticos do que os de supervisor ou gerente. A escada a ser galgada dentro da empresa pode ser horizontal e não vertical, as atribuições rotativas podem ser as melhores oportunidades, e é provável que envolvam mais de um empregador. Portanto, enquanto o terreno torna-se mais complicado, cresce o valor do planejamento e da administração de carreira.

Para os empregados, isso significa maior vigilância na construção de suas próprias carreiras com o fim de atingir seus objetivos pessoais, o que o leva ao planejamento de carreira. E, cada vez mais os empregados ficam com o risco da administração de suas carreiras.

As empresas não garantem que determinadas ações levarão à estabilidade no emprego, e boa parte delas deixa claro que é responsabilidade do empregado escolher as melhores alternativas para suas carreiras. Portanto, tanto os subordinados como seus superiores precisam entender como a organização constrói e administra seu sistema de carreiras. Isto nos leva ao outro lado do desenvolvimento de carreira – os esforços da organização para administrar as carreiras por meio dos processos internos de recrutamento, seleção e retenção.

OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA

Entre as metas esperadas pela execução do planejamento de carreira eficiente e bem estruturado, estão:

- Propiciar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de mão-de-obra definidas no planejamento de RH.
- Permitir que os empregados estejam motivados para o trabalho face à perspectiva progresso que lhes é oferecida pela empresa.
- Assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica.
- Garantir que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada.

Por isso, entre os benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira eficiente podemos citar:

- Os empregados com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.
- O nível de motivação cresce em função da perspectiva de progresso dentro da organização.
- As sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas.
- As possibilidades de erros nas promoções são bem menores.
- Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial.
- A organização sabe que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.

DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Inicialmente, é preciso esclarecer que treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa. São caminhos distintos; embora ambos possam utilizar técnicas em comum, na verdade perseguem objetivos bem diferenciados.

O treinamento prepara o indivíduo para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento de talentos oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-o para vôos mais altos, a médio e longo prazos.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Como foi explicado acima, o desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Entre os diversos fatores que as organizações adotam para a escolha de seus treinandos, temos observado que a titulação ‘talento’ recai sobre indivíduos que apresentam excelente desempenho, entre outros, nos seguintes itens:

- Quociente de inteligência
- Nível de inteligência emocional
- Qualidade educacional
- Identificação com a cultura organizacional
- Nível motivacional
- Habilidades negociais, técnica e/ou decisória
- Espírito de liderança
- Maturidade
- *Background* sólido
- Trajetória estável

Assim, como se vê, todo processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos. Procura detectar entre seus empregados os verdadeiros talentos – pelas suas características pessoais e profissionais – e elaboram um plano de médio e longo prazos, traçando metas realísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios; desenham os módulos de forma progressiva e sistemática; acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas e cumprem as etapas de recompensa prometidas, estimulando e mantendo o nível motivacional dos seus talentos.

Ressalta-se que todo programa de desenvolvimento deve prioritariamente ser desenhado de conformidade com:

- a) o traçado de metas de resultados de médio e longo prazos desenhado pela organização de acordo com sua cultura, tecnologia e estágio de desenvolvimento;
- b) o interesse pessoal do indivíduo em seguir determinado caminho profissional, conforme parte dos seus projetos pessoais de desenvolvimento.

O que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados. Para isso, as organizações estimulam a participação, de forma planejada e sistemática, em eventos que possibilitem e levem à reflexão sobre temas os mais diversos e atualizados. São exemplos de tais eventos: palestras, *workshops*,

debates, leituras programadas, sessões de *brainstorming*, seminários, viagens de estudo e observação em países estrangeiros etc.

DESENVOLVIMENTO DE ESPELHOS

Esse é o campo de preocupação da gestão estratégica de RH. Trata-se de formar ‘espelhos’ e posicioná-los como agentes multiplicadores dentro da organização.

O produto final que um programa de desenvolvimento de ‘espelhos’ objetiva conseguir segue a mesma conduta daquela aplicada num programa de desenvolvimento de talentos, com uma única e fundamental diferença: o ‘espelho’ diferentemente do ‘talento’ terá o papel de servir de paradigma cultural aos demais membros da empresa; é o referencial necessário para refletir as diretrizes de comportamento alinhadas com os valores fundamentais da organização e que todos os empregados buscam – a maioria das vezes sem encontrar – a fim de balizar as suas atitudes e comportamentos dentro da organização.

BANCO DE TALENTOS

O planejamento de carreira objetiva eliminar o problema da substituição de quadros, proporcionando à alta administração os meios para a indicação, a qualquer momento ou situação, de funcionários com potencial adequado para ocupar cargos em ascensão. Para sua viabilidade o planejamento de carreira deve basear-se em um banco de talentos.

O banco de talentos é o levantamento de empregados especialmente selecionados e cuidadosamente treinados para ocupar os quadros disponíveis na organização. Para isso, a providência inicial a ser adotada pela gerência de RH para a formação de um banco de talentos será a de proceder a um completo levantamento de todo o pessoal da empresa com potencial de carreira.

Para que o levantamento do potencial de RH com possibilidade de ascensão seja feito, torna-se necessário um cuidadoso e paciente trabalho de equipe, envolvendo: o gerente da unidade a que pertence o candidato; o supervisor imediato do candidato potencial; acesso às fichas de avaliação de desempenho do candidato; e entrevistas com colegas de trabalho do candidato.

Todo esse esquema deve ser coordenado pela unidade de RH, e os funcionários aprovados numa primeira avaliação do seu potencial constituem o banco de talentos da empresa, sendo acompanhados de forma contínua no desenvolvimento de suas potencialidades.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Por outro lado, a avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho.

Em outras palavras, a avaliação de desempenho – AD é um dos procedimentos básicos que acionam o sistema de RH, face aos seus objetivos (*outputs*). Além disso, como forma típica de controle administrativo, a AD torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa.

A AD é o processo que mede o desempenho do empregado e constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.

OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Trata-se de um instrumento valioso e importante na ARH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização.

A função da AD visa comparar o que o avaliado faz (desempenho) com o que deveria fazer (descrição do cargo + padrões de desempenho + instruções complementares).

Entre as diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, estão as seguintes, entre as mais utilizadas, dependendo da perspectiva que se assume:

- * Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- * Definir o grau de contribuição (individual e grupal) nos resultados da empresa;
- * Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- * Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- * Fornecer *feedback* aos empregados;

- * Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências;
- * Identificar problemas de ordem pessoal;
- * Contribuir para uma melhor adequação salarial.

PADRÕES DE DESEMPENHO

A dinâmica da avaliação está fundamentada na definição dos padrões de desempenho, os quais constituem parâmetros ou pontos de referência para a execução de um determinado trabalho. Um padrão de desempenho eficiente e que seja perfeitamente alcançável pelo empregado avaliado deve conter, entre outras, as seguintes características básicas:

- a) **Ser viável** – devem possibilitar uma avaliação objetiva e imparcial, levando em consideração todas as variáveis que contribuem, direta ou indiretamente, para a consecução dos objetivos propostos ao avaliado.
- b) **Ser específico** – devem ser claramente colocados para conhecimento do avaliado em termos de: unidade a atingir, qualidade exigida, limites de tolerância admitidos no cumprimento dos padrões, procedimentos de como o avaliado será acompanhado no exercício de suas funções.
- c) **Ser atualizado** – devem ser revistos e atualizados sempre que for necessário fazê-lo
- d) **Ser mensurável** – devem verificar e avaliar o empregado em fatores objetivos e subjetivos.

CAMPO DE ABRANGÊNCIA

Por meio de um programa de AD uma organização visualiza normalmente a possibilidade de administrar a mensuração de três campos organizacionais, que são:

1. CAMPO DOS RESULTADOS – área de visão que integra uma diversidade de fatores ligados geralmente às metas de trabalho predefinidas pela organização e que devem ser alcançadas em determinado espaço de tempo pelo empregado. Os resultados a serem avaliados podem estar expressos de forma quantitativa ou qualitativa.
2. CAMPO DO CONHECIMENTO – área em que a organização deseja conferir o andamento ou trajetória da bagagem cognitiva do empregado. Nesse campo avalia-se geralmente o grau com que o empregado assimila e atinge o volume de informações que lhe é proposto, por meio de programas de treinamento ou desenvolvimento intelectual, bem como o que ele próprio se autodetermina como padrão cultural.

3. CAMPO DO COMPORTAMENTO – é aquele em que a organização mensura os valores, as atitudes e os comportamentos do empregado, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela empresa e às responsabilidades que lhe são conferidas para exercer suas funções dentro ou fora da organização. Conforme o grau e a forma com que esses componentes impactam nos agentes e cenários que circundam a empresa, esta pode se beneficiar ou ser penalizada.

CAMPO DE RESPONSABILIDADE

É de responsabilidade do gerente imediato do empregado avaliar seu desempenho, sendo também atribuição da chefia próxima comunicar ao funcionário seus padrões, bem como delegar-lhes respectivas tarefas, cobrando-lhes, posteriormente, os resultados correspondentes.

Por outro lado, é preciso que a supervisão imediata responsável pela avaliação passe por um treinamento preparatório, de preferência, recebendo orientação segura sobre os seguintes passos:

- Conhecimento do processo de avaliação; conceito, padrões de desempenho, objetivos etc.
- Conhecimento das diferenças individuais dos avaliados a nível de relações de trabalho.
- Conhecimento dos métodos e técnicas de avaliação.
- Conhecimento da entrevista de avaliação.

CAMPOS INFLUENTES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sem os quais o processo de avaliação de desempenho estaria seriamente comprometido. São eles:

- O QUERER E O SABER – o avaliador precisa querer avaliar com imparcialidade, e, além disso, deve ter o domínio do conhecimento de todas as armadilhas e técnicas envolvidas num processo avaliativo.
- AS METAS – dizem respeito a missão propriamente dita da avaliação de desempenho, aos objetivos principais e secundários a que se destina na organização.
- AS POSSIBILIDADES – oferecem ao avaliador os instrumentos necessários para realizar a sua tarefa, isto é, o tipo de metodologia a ser aplicado e os meios de que deverá dispor para concretizar efetivamente a avaliação (formulários, computadores, ambiente, respaldo político etc.).

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Entre os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, destacam-se os seguintes:

- * **ESCALAS GRÁFICAS** – baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho. Cada um desses fatores está normalmente dividido em graus, os quais representam um escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou à medida de um grupo.
- * **COMPARATIVO** – este método se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua.
- * **360 GRAUS** – este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos. Trata-se de um modelo em o que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc.
- * **ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS** – é como redigir um contrato. O avaliador e o avaliado negociam uma ou mais metas a serem atingidas dentro de certo espaço de tempo. Essas metas tem que ser mensuráveis e observáveis, o desempenho é medido avaliando-se o atingimento delas. Esse método é interessante em situações de mudanças rápidas porque não depende de um conjunto fixo de comportamentos ou resultados.

É preciso levar em conta que a AD para ser eficaz, deve basear-se inteiramente nos resultados da atividade do avaliado, e nunca apenas em suas características de personalidade.

Alem disso, toda empresa deve adotar seu próprio ‘pacote’ de métodos de AD, levando em conta suas particularidades, política de RH e atividades exercidas pela força de trabalho.

VULNERABILIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na prática, é preciso destacar e reconhecer que esse instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que o reveste de uma ambigüidade realmente discutível. Ao discutir a questão de sua validade, o fato mais relevante dentro de todo o instrumento avaliativo é, pois, a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano. Principalmente quando esse julgamento diz respeito a outro ser humano.

PRINCIPAIS PROBLEMAS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO

- * **CONSCIENTES** – quando o avaliador sob qualquer pretexto ‘vicia’ um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesses em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado. No âmbito das atitudes conscientes dois efeitos são vistos com mais frequência: efeito halo e efeito tendência central.
- * **INCONSCIENTES** – quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada, dolosa, de provocar uma alteração no resultado original. No âmbito das atitudes inconscientes, entre outras, normalmente encontramos as seguintes disfunções avaliativas: julgar sob impressão de uma qualidade, basear-se em acontecimentos recentes, levar em conta características pessoais extra-cargo, supervalorizar as qualidades potenciais.

Outra crítica feita aos programas de avaliação de desempenho, na prática do dia-a-dia, com exceção de alguns métodos, como o de 360 graus, diz respeito a centralização excessiva dos resultados que apresentam. A crítica enfoca principalmente dois pontos: o sistema decisório do programa e a participação efetiva do avaliado.

Diante desse quadro, torna-se importante transformar o ritual de avaliação numa ação conjunta entre avaliador e avaliado, com transparência, objetividade e argumentos sólidos, em que o processo vise fundamentalmente analisar resultados obtidos no período passado, com o intuito de repensar novos objetivos para um período futuro, de forma a beneficiar o avaliado e a empresa.

As avaliações de desempenho geralmente acontecem uma vez por ano, freqüentemente para todo o mundo ao mesmo tempo, ou nas datas de aniversário de admissão do empregado. Contudo, avaliações mais freqüentes podem melhorar a precisão, reduzindo os lapsos de memória e vinculando o processo a eventos importantes.

Outro ponto que precisa ser enfatizado diz respeito a qualidade da comunicação existente em um processo de avaliação. Mesmo o melhor sistema de medição de desempenho pode ser arruinado pela comunicação ruim. Aqueles que estão sendo avaliados reagem mais favoravelmente ao processo e motivam-se mais a melhorar quando sentem que participam do processo, quando a mensagem é positiva e quando a fonte de avaliação é vista como competente, confiável e atrativa.

4 CARGOS E SALÁRIOS

SUBSISTEMA DE CARGOS E SALÁRIOS

O subsistema de Cargos e Salários (C&S) é responsável pela aplicação e manutenção de recursos humanos na empresa. Assim como também pela elaboração de um plano de remuneração dos serviços prestados pelos empregados.

As atribuições desse sistema são: identificar; fazer o levantamento das descrições de funções de pessoais; classificar por grupos ocupacionais e por similaridade; padronizar e titular os cargos; elaborar sumários; analisar os requisitos; selecionar os fatores de avaliação; elaborar manual de avaliação; avaliar os cargos; ponderar os fatores e graduar as escalas dos fatores e classificar os cargos.

Objetivos do subsistema de cargos e salários

Os usos dos resultados do C&S são muito amplos: recrutamento e seleção de pessoal, identificação de necessidades de treinamento, definição de programas de treinamento, organização e planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos, projeto de equipamento e métodos de trabalho, avaliação de desempenho etc.

O planejamento de cargos e salários busca acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, como também participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual. Busca contribuir com as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da empresa.

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto junto, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente.

Conceito de Tarefa, Função e Cargo

Em primeiro lugar, torna-se prioritário definir o que é tarefa, função e cargo, sabendo distingui-los com clareza.

A TAREFA existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. É toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo.

Quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função. Assim, FUNÇÃO OU ATRIBUIÇÃO é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo. É o conjunto de atividades ou tarefas que cada indivíduo executa na organização, de forma sistemática e reiterada por um ocupante. Por isso, a função é singular, ou seja, existe uma função para cada pessoa na organização.

Podemos concluir que quando há um conjunto de funções similares forma-se o CARGO, que passa a ser entendido como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem. Dessa forma, cargo é o conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares, executadas por um ou mais indivíduos na organização. O cargo é plural, ou seja, para cada cargo pode haver uma ou várias pessoas numa mesma organização.

O cargo, além de ser composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa de forma unificada, ocupa uma posição formal no organograma da organização. Ou seja, para desempenhar suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma da organização.

Dentro dessa concepção, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está situado. Posicionar um cargo no organograma significa estabelecer essas quatro vinculações ou condições.

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. Quando as pessoas ingressam na organização e através de toda sua trajetória profissional elas sempre são ocupantes de algum cargo.

PROGRAMA DE GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

É o instrumento fundamental para a administração dos cargos e salários de uma organização.

Fases do programa de gestão de cargos e salários

1. Análise de função ou desenho de cargo
2. Descrição de cargos
3. Especificação de cargos
4. Avaliação e classificação de cargos e salários
5. Pesquisa de salários
6. Política de remuneração
7. Construção da estrutura salarial

ANÁLISE DE FUNÇÃO OU DESENHO DE CARGO

É o levantamento dos títulos dos cargos pertinentes às atividades realizadas pelos ocupantes de posições ou postos de trabalho, nessa ocasião são também solicitados organogramas para que se tenha uma visão da estrutura organizacional da empresa e onde estão os cargos localizados.

É o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando-lhe os contornos do ‘que’, ‘como’ e ‘para que’ se faz.

Em outras palavras, desenhar um cargo ou analisar uma função significa estabelecer quatro condições fundamentais:

- O conjunto de tarefas que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo). (O QUE FAZ)
- Como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho).(COM FAZ)
- A quem o ocupante do cargo deverá reportar-se (subordinação), isto é, relação com sua chefia. (SUPERVISÃO RECEBIDA)
- Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade) isto é, relação com seus subordinados. (SUPERVISÃO EXERCIDA)

A análise de função fornece o universo de informações que compõem a base de todo o sistema a ser implantado. É, em outras palavras, o estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado; a clara definição de suas tarefas ou atribuições.

O sistema de análise de função está diretamente relacionado ao sistema de avaliação de cargos. Isto é, a análise de função deve ser capaz de fornecer todas as respostas aos possíveis questionamentos do sistema avaliativo. Por isso, é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do ocupante.

Metodologia de Análise

A análise de funções ou desenho de cargos representa uma pesquisa das funções de cada empregado e, para isso, existe uma metodologia própria para o levantamento de informações para cada situação.

A metodologia de trabalho na execução do levantamento de dados para a realização da análise de função deve contemplar as seguintes técnicas, que podem ser utilizadas isoladas ou em conjunto:

- observação *in loco* por parte do analista;
- entrevista com o ocupante do cargo e/ou chefia;
- questionário a ser preenchido pelo ocupante e/ou chefia;
- formulário a ser preenchido pelo analista, com base nas informações do ocupante e/ou chefia;
- método combinado ou misto.

O analista de C&S deve estar apto a utilizar todos os instrumentos acima, dominando suas técnicas de aplicação, a fim de conseguir o máximo de informações na composição do perfil de cada cargo da empresa.

Somente a correta aplicação dessas técnicas garante a maximização qualitativa do seu trabalho.

O analista deve cercar seu trabalho de levantamento de informações, quando da entrevista com o ocupante do cargo, com o máximo de cuidado, lembrando sempre que poderá haver falseamento ou alteração das informações dadas a favor do ocupante, por ser interessado direto nos resultados do trabalho.

Para neutralizar essa possibilidade, cabe ao analista de C&S se cercar de informações paralelas, em outras fontes, que lhe permitam ‘cruzar’ os dados obtidos e checar a sua veracidade.

Em certas ocasiões, mesmo tendo recebido a informação do informante e das fontes complementares, o analista deve considerar as suas próprias conclusões sobre a situação mais correta.

É importante ter em mente que as informações obtidas pelo analista devem responder sempre a três questões fundamentais na análise de uma tarefa: *O que o ocupante faz...; Como o ocupante faz...; Por que o ocupante faz...*

Classificação por grupos ocupacionais e por similaridade, complementação e seqüenciais

Classificar cargos por grupos ocupacionais diz respeito à classificação pela natureza do trabalho, isto é, separar as descrições de cargo em conjuntos que contenham as funções: dos gerentes, de média supervisão, dos profissionais de nível superior, dos técnicos de nível médio, dos administrativos, e dos operacionais.

Depois disso, o trabalho é identificar e selecionar, pela leitura atenta e minuciosa, quais descrições são, em razão do conteúdo, semelhantes e agrupá-las convenientemente.

Nessa etapa, podemos identificar cargos complementares, que pode ocorrer num mesmo nível de exigências para o trabalho, quanto em níveis diferenciados e seqüenciais, proporcionando, nessa última circunstância, uma carreira de cargos, ou plano de carreira.

Padronização de cargos

Essa etapa consiste em dar uma forma ao relato, que permita a comparação objetiva entre os conteúdos de descrições, de modo a estabelecer similaridades ou distinções entre elas, facilitando a execução da análise de cargos, que é uma fase posterior.

O documento que reúne essas informações é a Descrição de cargo padrão (relatório representativo de diversas funções pessoais similares e complementares, para os quais se exigem os mesmos requisitos mínimos dos ocupantes), que é consequência imediata da Descrição de função pessoal (relatório das tarefas e atividades atribuídas a cada indivíduo, desempenhadas na instituição).

As descrições de função pessoal de conteúdos similares servirão, portanto, de base para a elaboração da descrição de cargo padrão que, por sua vez, será a fonte de elaboração do sumário.

Nas descrições de função pessoal serão registradas, além das atividades e atribuições do ocupante do posto de trabalho, informações adicionais que permitirão identificar e selecionar fatores avaliativos, que através da análise determinarão os requisitos mínimos e a posição hierárquica que o cargo ocupará na estrutura organizacional.

Titulação de cargos

É a identificação atribuída a um conjunto de funções, evidenciando a principal, de modo a diferenciá-la das demais existentes na estrutura. A exemplo do que ocorre com a palavra que pode conter prefixo, infixo e sufixo, a nomenclatura do cargo, considerado como um todo, ficará assim constituída:

- a) O prefixo determina a nomenclatura referente ao nível funcional e/ou atividade específica (exemplo: Diretor, Gerente, Chefe, Analista, Operador, Programador, Mecânico);
- b) O infixo determina a nomenclatura referente à linha estrutural ou classificatória da organização (exemplo: Diretoria, Departamento, Seção, Júnior, Sênior, Adjunto); e
- c) E o sufixo determina a nomenclatura referente à atividade preponderante onde está alocado o cargo, ou seja, a área de atividade (exemplo: Recursos Humanos, Treinamento, Patrimônio, Tesouraria, Produção, Manutenção Elétrica).

Para ilustrar o que foi declarado acima, eis a seguir como seria a nomenclatura de alguns cargos.

- Diretor Adjunto Financeiro
- Gerente Sênior de Treinamento
- Analista Júnior de Investimento
- Auditor Pleno Contábil
- Mecânico III de Manutenção Elétrica
- Secretária Sênior de Departamento
- Analista Sênior de Orçamento
- Conferente Júnior de Estoque
- Auxiliar II de Pessoal

DESCRIÇÃO DE CARGOS

É o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa.

A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (porque faz). É basicamente, um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos.

Dessa forma, a descrição de cargos é o registro das tarefas, deveres, funções e responsabilidades, de forma organizada, e atribuídas a uma ou mais pessoas. Por isso, a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização.

Na elaboração da descrição de cargos são respondidas obrigatoriamente três perguntas;

1. O que? – corresponde a AÇÃO, é a atividade que contribui na determinação do ‘*status*’, além de fornecer subsídios para a titulação do cargo;
2. Como? – está relacionado ao PROCESSO, é o método ou técnica aplicado na execução e que serve para avaliar quanto de habilidade, de responsabilidade e de inconveniência o cargo exige do ocupante;
3. Para quê? ou Por quê? – relativo a FINALIDADE, é a razão de ser da atividade, demonstrando o grau de importância da ação e sua abrangência no ambiente da empresa.

É importante enfatizar que, na elaboração da descrição, são utilizados verbos de ação para identificar O QUE. Os verbos de ação devem, na descrição, ser grafados ou na terceira pessoa, ou no infinitivo, tendo em vista que o cargo, para efeito de análise, é impessoal.

Cruzamento das informações

Ao término do processo de coleta de informações e da análise dos dados, o analista deve submeter a compilação dos dados (esboço da descrição de cargos) ao superior imediato de cada cargo para uma revisão final. Eventuais correções são feitas e o conteúdo é finalmente homologado.

ESPECIFICAÇÃO DE CARGO

Essa etapa consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições do cargo. Ela abrange as aptidões, os conhecimentos, as habilidades e as responsabilidades que o ocupante do cargo possui, bem como as condições de trabalho e risco que o envolvem.

Em outras palavras, identificado o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), passa-se a analisar o cargo em relação aos aspectos extrínsecos, ou seja, aos requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante.

Os requisitos são as exigências necessárias que os ocupantes do cargo devem atender. A análise de requisitos é importante tanto em relação às exigências mínimas, quanto pela seleção de fatores que irão compor o manual de avaliação de cargos. Por isso, essa etapa consiste na identificação dos requisitos mentais e físicos, das responsabilidades exigidas pelo cargo e das condições de trabalho impostas ao ocupante do cargo.

É importante ressaltar que, a descrição de cargos e a especificação de cargos, embora estejam intimamente relacionadas em suas finalidades e no processamento de obtenção de dados, são perfeitamente distintas entre si. Enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a especificação pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado. É através dessa especificação que os cargos serão posteriormente avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação.

Ou seja, enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a especificação de cargos é uma verificação comparativa e quais as exigências (requisitos) essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Em outros termos, quais os requisitos mentais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante.

Resumindo, a descrição de cargos consiste na exposição ordenada das tarefas e atribuições de um cargo e a especificação na identificação dos requisitos necessários para o desempenho dessas tarefas ou atribuições.

Manual de descrição e especificação de cargos

É uma compilação de todas as descrições e especificações de cargos da empresa, dividindo-se por áreas, conforme a estrutura existente na organização. Ou seja, é o relatório representativo de diversas funções pessoais similares e complementares, para as quais se exigem os mesmos requisitos mínimos dos ocupantes.

Ao condensar essas informações, esse manual reveste-se de grande importância pelo fato de ser o registro ‘vivo’ de toda a tecnologia da mão-de-obra da empresa e, também, a base para reconhecer os contornos da estrutura organizacional.

Um manual de descrição e especificação de cargos é um instrumento dinâmico e não estático. Ou seja, deve ser atualizado constantemente, visando sempre a manter atualizadas as informações que contém, *vis-à-vis* com as mudanças que ocorrem na realidade da empresa. Essa atualização deverá ocorrer de duas maneiras:

- a) anualmente, por iniciativa do órgão de C&S;
- b) a qualquer momento, sob pedido de uma determinada área, para registrar e avaliar modificações introduzidas no perfil de um cargo.

Tanto a descrição quanto a especificação de cargos consistem basicamente num trabalho de redação. Por isso, recomenda-se a observância dos seguintes princípios:

1. clareza – deve-se dar preferência a termos simples, que não dêem margem a ambigüidade.
2. precisão – deve-se dar preferência a termos que sejam passíveis de algum tipo de mensuração.
3. concisão – deve-se dar preferência a frases curtas, evitando-se minúcias desnecessárias.
4. impessoalidade – recomenda-se que seja iniciada por um verbo no infinitivo ou na terceira pessoa do singular do presente do indicativo.

AValiaÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A quarta fase do programa é a de avaliar os cargos já descritos. Passa-se, portanto, de um trabalho descritivo para outro de caráter avaliativo, essencialmente matemático e/ou de julgamento.

Avaliação de cargos consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa. É por meio desse processo que a empresa estabelece um sistema para determinar os salários a serem pagos, constitui, pois, a

avaliação de cargos o instrumento mais utilizado para promover o equilíbrio interno dos salários. Dessa forma, neutralizam-se os efeitos de decisões arbitrárias na determinação dos salários.

Existem várias maneiras de determinar e administrar sistemas de remuneração. A avaliação de cargos está relacionada com a obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do preço para cada cargo, indicando as diferenças essenciais entre os cargos, seja quantitativa ou qualitativamente. Algumas vezes, a avaliação de cargos é complementada por outros procedimentos, como negociações com sindicatos, pesquisas de mercado de salários etc.

A fase de montagem da avaliação de cargos quantitativa exige do especialista em salários bons conhecimentos matemáticos e estatísticos, a fim de poder utilizar metodologias adequadas à obtenção dos resultados finais do plano.

Escolhemos expor o método de avaliação por fatores e pontos, por ser o método mais utilizado pelas empresas. Sua técnica é analítica (cargos são comparados através de fatores de avaliação em suas partes componentes) e quantitativa (são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada elemento ou aspecto do cargo e um valor total é obtido pela soma de valores numéricos (contagem de pontos).

Passos da avaliação de cargos (Método de avaliação por pontos)

1. ESCOLHA DOS FATORES DE AVALIAÇÃO

Ao analisarmos os requisitos dos cargos estamos determinando os níveis de exigências de diferentes fatores que dão consistência ao cargo para que possa ser desempenhado pelo ocupante com desembaraço, segurança, confiabilidade, eficiência, eficácia e efetividade.

A regra geral estabelece que o salário variará de forma diretamente proporcional ao nível de exigência de cada fator de avaliação. Há fatores que são válidos para algumas empresas, por apresentarem diferentes níveis, enquanto que para outras, em não existindo variação, não se justificam. Há, ainda, requisitos que, por sua característica, embora exigidos para os ocupantes do cargo, não determinam tratamento diferenciado na remuneração.

Pelo que tivemos a oportunidade de observar, os fatores de avaliação a serem escolhidos devem estar presentes em todos os cargos e em níveis de exigências diferentes, para que possa estabelecer, em razão deles, as diferenças salariais entre os cargos.

Não há um número ideal exato de fatores nem fatores específicos predeterminados a sugerir. Cada empresa tem as suas peculiaridades e especificidades próprias, contudo, como informação

podemos afirmar que a maioria dos planos de avaliação de cargos contempla um conjunto que varia entre um mínimo de cinco e um máximo de dez fatores.

Ao iniciar o trabalho de escolha de quais e quantos fatores irão compor um manual de avaliação de cargos, deverão ser levadas em conta duas variáveis fundamentais que são ao mesmo tempo excludentes entre si: variável da discriminação e variável da aplicabilidade ou generalidade.

Fatores de avaliação

Há quatro campos a serem analisados para determinar o universo de exigências geralmente encontrados nos contornos de um cargo. Esses fatores são os mesmos fatores de especificações escolhidos para o programa de análise de cargos. São eles:

- REQUISITOS MENTAIS (instrução, experiência, complexidade, habilidade analítica, criatividade, precisão, julgamento e iniciativa, planejamento...)
- REQUISITOS FÍSICOS (compleição física, habilidade manual, fadiga mental/visual, concentração, monotonia, pressão do trabalho, pressão emocional...)
- RESPONSABILIDADES (por material ou produto, por ferramentas/equipamentos, por erros, por valores, por contatos, por subordinados, por dados confidenciais, por segurança de terceiros...)
- CONDIÇÕES DE TRABALHO (ambiente de trabalho, riscos...)

2. MONTAGEM DO MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS, DE ACORDO COM CADA GRUPO OCUPACIONAL.

O manual de avaliação de cargos é o espelho no qual serão refletidos todos os cargos. É o instrumento de comparação de todos os cargos existentes na empresa, para se estabelecer em que os cargos são equivalentes e em que são diferentes.

Uma vez escolhidos os fatores de avaliação, deve-se definir claramente o que se deseja mensurar por meio de cada um deles e como deve ser a divisão interna de cada um. Ou seja, em quantos graus se subdivide cada fator, explicando claramente o que o cargo exige em cada grau de fatores

e discriminando as diferenças de grau para grau. Nesse ponto, repetimos que não há subdivisões predeterminadas: elas dependerão de cada empresa e de cada universo de cargos e tarefas.

Dessa forma, o manual de avaliação é composto de uma série de fatores, identificados na fase de análise, a fim de determinar o valor relativo de cada cargo. Um bom manual é aquele que consegue refletir com clareza e precisão todos os cargos da empresa, permitindo uma avaliação precisa, justa e segura em toda a estrutura hierárquica.

3. MONTAGEM DA TABELA DE AVALIAÇÃO

Uma vez implementado o manual de avaliação de cargos, o próximo passo é dar valor numérico a cada fator e aos seus respectivos graus.

4. DETERMINAÇÃO DOS PESOS E TRATAMENTO ESTATÍSTICO

A criação de uma tabela de avaliação constitui-se na fixação de um peso percentual com que cada fator contribui para o total do valor do cargo (100 por cento) e o valor em pontos para cada um dos graus de cada fator. Essa tarefa pode ser realizada de duas formas distintas: via consenso da maioria dos componentes do comitê de salários (de forma qualitativa), ou através de ponderação estatística (de forma quantitativa).

5. CONSTRUÇÃO DA TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

- Para construir uma tabela deve-se, em primeiro lugar, verificar o número máximo de graus presentes no conjunto de fatores de avaliação, pois esta informação permite saber quantas colunas de graus iremos desenhar na tabela.
- Escolhidos os fatores de avaliação, estes serão registrados na tabela obedecendo hierarquicamente o valor percentual do peso que lhes foi atribuído, em função de sua contribuição no sistema avaliativo
- No final da primeira coluna de graus poremos um número e no final da última coluna outro, ambos arbitrados.
- Multiplique-se o peso percentual de cada fator pelo somatório da coluna do primeiro grau e se obterá os valores em pontos de todos os primeiros graus.

- Idem com relação aos valores dos últimos graus, considerando, agora, o somatório da coluna dos últimos graus.
- Depois se calcula os graus intermediários (entre os primeiros e os últimos) de cada fator
- Uma vez calculada a tabela de pontos, é possível numerar cada grau dos fatores que compõem o manual da avaliação de cargos.
- A partir desse ponto realizam-se as avaliações, cargo por cargo, fator por fator, conseguindo, como resultado, um total de pontos para cada cargo, o que será registrado numa folha de avaliação.

No entanto, vale salientar que com as profundas mudanças que estão ocorrendo nas organizações em função das demandas ambientais, a tradicional avaliação de cargos tende a desaparecer. Ao invés de se basear no processo de análise de cargos e descrição de cargos, a avaliação de cargos mostra forte tendência a mudar de foco. No lugar de focalizar os cargos em si ela tende a focalizar as pessoas que neles trabalham individualmente.

Existe um movimento hoje no sentido de repensar como as pessoas são remuneradas e recompensadas. Ao invés de focalizar o valor relativo do cargo para a organização, o novo processo se preocupa com o valor que cada pessoa agrega à organização.

Com essa nova focalização, as pessoas são remuneradas de acordo com seu grau de habilidades, conhecimentos e comportamentos específicos que elas oferecem, e trazem benefícios à organização. Quanto mais as pessoas possuem essas competências, tanto melhor elas serão remuneradas. Em consequência disso, os sistemas de pagamento estão se movendo gradativamente da abordagem tradicional de pagar conforme o cargo para uma nova abordagem em que cada trabalhador individual se torna o foco principal do sistema.

Essas competências específicas solicitadas às pessoas devem ser detalhadas no planejamento estratégico de RH, para que a organização possa remunerar de acordo com o valor agregado. Por outro lado, sabendo que a organização recompensa determinadas competências e não simplesmente outros fatores, as pessoas passam a ter condições de melhor administrar seu desempenho e sua carreira. É que o desempenho conduz às recompensas que cada pessoa recebe e elas ficam sabendo claramente o que precisam fazer para ganhar mais. Dessa maneira, os processos tradicionais de avaliação de cargos estão perdendo terreno nas organizações modernas para refletir uma focalização centrada na nova definição da força de

trabalho. O pagamento eqüitativo na base dos serviços que as pessoas realmente prestam à organização.

PESQUISA DE SALÁRIOS

É o instrumento gerencial que possibilita conhecer, através da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios praticados num determinado mercado.

Para tanto a empresa poderá: utilizar pesquisas feitas por empresas nas quais tenha participado; utilizar pesquisas feitas por empresas especializadas ou promover sua própria pesquisa salarial.

POLÍTICA SALARIAL

É o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados. Em outras palavras, é o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional.

A política salarial de uma empresa não é estática, pelo contrário, é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se com sua aplicação frente as situações que se modificam com rapidez. E, deve ter como conteúdo: estrutura de cargos e salários; salários de admissão; previsão de reajustes salariais (coletivos e individuais, sejam por promoção, por enquadramento ou por mérito).

E, ainda deve levar em conta outros aspectos importantes do sistema de recompensas ao pessoal como: benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho dedicado dos empregados, oportunidades de crescimento profissional, garantia de emprego (estabilidade na empresa) etc.

Além disso, deve atender a sete critérios para ser eficaz:

- Adequada – a compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos do governo e do sindicato.
- Eqüitativa – cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e treinamento.
- Balanceada – salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um razoável pacote total de recompensas.
- Eficácia quanto a custos – salários não podem ser excessivos, considerando o que a organização pode pagar.

- Segura – salários devem ser suficientes para dar segurança aos empregados e ajudá-los a satisfazer suas necessidades básicas.
- Incentivadora – salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
- Aceitável para os empregados – os empregados devem compreender o sistema de salários e sentir que ele é razoável para eles e para a empresa também.

CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA SALARIAL

Estrutura salarial é o conjunto formado por diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente, para atender a uma política previamente desejada.

O número de faixas que compõe uma estrutura de salários é variável e depende da metodologia a ser aplicada e da política de remuneração desejada. Em uma estrutura salarial poderão existir cinco, sete, dez ou mais faixas salariais.

Outro aspecto que precisa ser considerado em uma estrutura salarial diz respeito aos encargos sociais. Os salários têm vários desdobramentos do ponto de vista legislativo e fiscal. Geram encargos sociais que são calculados sobre os valores em uma verdadeira cascata. É que incidem sobre os salários todos os cálculos sobre a previdência social, sobre o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e outros encargos que são suportados e pagos pela organização quando esta remunera seus empregados. Os encargos envolvem obrigações sociais, tempo não trabalhado pelo empregado, bem como o reflexo dos itens anteriores devido ao efeito cascata.

A cada R\$ 100,00 pagos a um empregado mensalista, a empresa deve contribuir com outros R\$ 100,00 como encargos sociais. Um valor muito grande, que faz com os salários em nosso país, embora baixos, representem valores muito altos em comparação com outros países.

Porém, o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito a acrescentar, como, por exemplo componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões etc.

5 BENEFÍCIOS

Denomina-se benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. Ou seja, o benefício é uma remuneração indireta. O somatório compõe a remuneração do empregado.

Em outras palavras, os benefícios são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação, podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

As origens e o crescimento acelerado dos planos de benefícios devem-se aos seguintes fatores: nova atitude do empregado quanto aos benefícios; exigências dos sindicatos; legislação trabalhista e previdência imposta pelo governo; competição entre as empresas na disputa pelos talentos humanos disponíveis, seja para atraí-los ou para mantê-los; controles salariais exercidos pelo governo, principalmente no caso de salários elevados; altos impostos atribuídos às empresas, tendo em vista que os benefícios podem significar deduções de suas obrigações tributárias.

Há dois tipos de benefícios:

- **os benefícios compulsórios ou legais**, que são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho (13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidente do trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, horas extras, adicional por trabalho noturno etc.) e;
- **os benefícios espontâneos**, que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tomar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho (gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria etc.).

Um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos: as necessidades intrínsecas (necessidades sociais, de relacionamento, de *status* etc., supridas por meio de lazer, recreações, horário móvel de entrada e saída, condução ou transporte de casa para a empresa etc.) e as necessidades extrínsecas (suprida por meio de incentivos financeiros, serviços, seguros etc.).

As organizações de países mais desenvolvidos estão recentemente adotando planos de benefícios flexíveis. Os planos de benefícios flexíveis são aqueles em que os empregados têm a opção de escolher entre os benefícios disponíveis aqueles que acham mais interessantes, esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos.

BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, Antonio Vieira. **Administração de recursos humanos**, v. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3^a ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.