

CENTRO PAULA SOUZA

ETEC "PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

DAIANE MANOELA DE SOUZA

JOSIANE CRISTINA LIMA

MARCOS HENRIQUE DA SILVA SANTANA

SANDRA APARECIDA CARVALHO

GESTÃO DE PESSOAS: NOVO MODELO DE RECURSOS HUMANOS

Araraquara

2014

DAIANE MANOELA DE SOUZA
JOSIANE CRISTINA LIMA
MARCOS HENRIQUE DA SILVA SANTANA
SANDRA APARECIDA CARVALHO

**GESTÃO DE PESSOAS:
NOVO MODELO DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do
Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, como requisito para a obtenção
do diploma de Técnico de Nível Médio em
Administração sob a orientação do Professor
Ariovaldo Thomazini Junior.

Araraquara

2014

Folha de Aprovação

DAIANE MANOELA DE SOUZA
JOSIANE CRISTINA LIMA
MARCOS HENRIQUE DA SILVA SANTANA
SANDRA APARECIDA CARVALHO

Aprovada em : ____ / ____ / ____

Conceito: _____

Banca de Validação:

Professor Ariovaldo Thomazini Junior
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”
Orientador

Professor Emerson Aparecido Augusto
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

Professor João Carlos Missorino
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

ARARAQUARA - SP

2014

Dedicamos esse trabalho aos nossos familiares, pois foram eles que nos incentivou na busca pelo conhecimento, assim, nós tornamos pessoas cada vez melhores. A todos aqueles que contribuíram para a concretização desse sonho. As alegrias de hoje também são suas, afinal, o amor, o estímulo, o carinho e a compreensão que nos dispensaram são a alma desta vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos guiou nessa caminhada, permitindo que vencêssemos esta batalha.

Aos nossos pais, que nos deram a vida e nos ensinaram a vivê-la com dignidade. Aos professores, por dedicarem seu tempo e sua sabedoria para que nossa formação fosse um aprendizado de vida.

Aos funcionários, que acertaram nossas omissões com compreensão, ajuda e crítica o que foi valido para o nosso crescimento.

E aos colegas, que pela amizade ou pelo simples convívio, juntos viveram e dividiram todas as angústias, prestações e alegrias.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Apresentação.....	15
1.2 Objetivo.....	15
2. O QUE É A GESTÃO DE PESSOAS?	17
2.1 Processos de Gestão de Pessoas	17
3. DEPARTAMENTO DE PESSOAL	20
3.1 Sistemas de Gestão de Pessoas.....	20
3.2 Seleção de Pessoal	21
3.3 Processos de Aplicação.....	21
3.4 Clima Organizacional.....	22
3.5 Educação Corporativa	22
4. GESTÃO POR COMPETÊNCIA	24
4.1 Mapeamento do Perfil de Competências	25
4.1.1 Mapeamento e Mensuração dos Cargos e Funções	25
4.2 Seleção Por Competências	25
4.3 Desenvolvimento Por Competências	25
5. LIDERANÇA.....	27
5.1 Perfis do Líder	28
6. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	31
6.1 Modelos de Planejamento	31
7. TREINAMENTO	32
7.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	32
8. SETOR DE RECURSOS HUMANO	34
8.1 Processos de Monitorar Pessoas	34
8.2 Remuneração	35
8.3 Benefício.....	36
8.3.1 Tipos de Beneficio	37
8.3.2 Objetivo de um Programa de Benefícios	38
9. SEGURANÇA DO TRABALHO	41
9.1 Consequências de um Acidente	41
9.2 Causa de Acidente.....	42

9.3 A importância da CIPA.....	42
9.4 Higiene e Segurança no Trabalho	43
9.5 Condições Ambientais de Trabalho	44
10 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	46
10.1 Planejamento e Recrutamento de Pessoas	46
10.1.1 Recrutamento Externo	47
10.1.2 Vantagens do Recrutamento Externo	48
10.1.3 Desvantagens do Recrutamento Externo	48
10.1.4 Recrutamento Interno	48
10.1.5 Vantagens do Recrutamento Interno	49
11 PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	51
11.1. Aplicação de Recursos Humanos	51
11.2 Integração, Desenho e Análise de Cargos	52
11.3 Desenvolvimento de Recursos Humanos	53
11.3.1 Treinamento e Desenvolvimento Organizacional.....	54
12 MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	56
12.1 Benefícios Sociais e Relações Trabalhistas	56
12.2 Monitoração de Recursos Humanos.....	57
12.3 Sistemas de Informações de RH	58
12.4 Processo de Provisão	59
13 ESTUDO DE CASO: EMPRESA EMBRAER	61
13.1 O Processo de Socialização de Novos Membros	63
13.2 As Políticas de Recursos Humanos.....	64
13.3 Desenvolvimento de Lideranças.....	64
13.4 A Política de Remuneração	65
13.5 Sistema de Educação, Treinamento e Desenvolvimento (ET&D).....	67
13.6 Recrutamento e Seleção	679
CONCLUSÕES FINAIS.....	70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipos de salários.....	36
QUADRO 2 – Tipos de benefícios.....	39
QUADRO 3 – Subsistema de RH.....	60

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Competência.....	24
FIGURA 2 – Perfil de líder.....	28
FIGURA 3 – Equipamentos de segurança	45
FIGURA 4 – Seleção	50
FIGURA 5 – Elo de trabalho.....	52
FIGURA 6 – Treinamento.....	55
FIGURA 7 – Visão holística.....	58
FIGURA 8 – Aviação Comercial	62
FIGURA 9 - Aviação Executiva	63
FIGURA 10 – Defesa e Segurança	63
FIGURA 11 - Aviação Agrícola.....	63

LISTA DE SIGLAS

RH- Recursos Humanos

DP- Departamento De Pessoal

DRT – Departamento Regional do Trabalho

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IR – Imposto de Renda

PLR – Participação dos Lucros e Resultados

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

EPI'S-Equipamentos de proteção individual

CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

HMT- Higiene e Medicina do Trabalho

ETSD - Educação, Treinamento e Desenvolvimento

PEE - Programa de Especialização em Engenharia

IGCH - Indicador de Qualificações Competências e Habilidades

RESUMO

O objetivo deste trabalho é espelhar o paralelo entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos vulgo RH, que desde o surgimento e desenvolvimento da administração e suas teorias o trata-o assim.

Porém, é provado e comprovado que o homem não constitui recurso da empresa ou da organização, mas um colaborador e participante da atividade básica das mesma e capaz de mudar o curso das suas atuações, coisa que os recursos normalmente não fazem. Por, igualmente, visualizar como as empresas e organizações tratam o homem na sua organização e a insistente presença do departamento de Recursos Humanos, que sugerimos ser substituído pelo departamento mais moderno de Gestão de Pessoas que é mais amplo e significativo. O novo modelo vem resgatar o prestígio (valor) humano perdido ao longo dos anos pelo conceito e tratamento destinados a recursos para os homens.

Palavra Chaves: Gestão. Pessoas. Competências. Desenvolvimento. Planejamento.

ABSTRACT

The objective of this work is to mirror the parallel between Personnel Management and Human Resources HR vulgar, since the emergence and development of management theories and their treats him well.

However, it is proven and confirmed that the man is not a feature of the company or organization, but a collaborator and participant in the basic activity of the same and able to change the course of his performances, which the resources do not normally do. By also see how companies and organizations treat the man in your organization and the insistent presence of the Human Resources department, we suggest be replaced by more modern department of Personnel Management that is wider and more meaningful. The new model comes to rescue the prestige (value) human lost over the years by the concept and treatment to resources for men.

Keywords: Management. People. Skills. Development. Planning.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como título Gestão de Pessoas, Um Novo Modelo de Recursos Humanos. Corresponde ao conjunto de métodos e políticas referentes ao treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação. Estes métodos ou políticas são traçados pela direção da empresa ou organização e que muitas vezes não correspondem às expectativas da ética empresarial, devido a forma como tais métodos e políticas são elaborados e principalmente executados.

Vai abordar parte destas políticas e métodos, de modo que possamos entender melhor o grau de envolvimento do trabalho humano nas organizações e a correspondente remuneração, como fruto deste trabalho. Não esquecendo como são óbvios os processos de recrutamento, seleção, treinamento, enquadramento e relações do indivíduo como funcionário de determinada organização.

1.1 Apresentação

A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, é a área que tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoa é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição como e do próprio profissional.

1.2 Objetivo

- Abordar detalhadamente as políticas e métodos da gestão de pessoas hoje nas organizações.
- Analisar tais políticas e métodos na vertente ética, quer seja na ética da responsabilidade, quer seja na ética da convicção.
- Entender o elo entre funcionários e a organização, bem como as relações entre eles.

2. O QUE É A GESTÃO DE PESSOAS?

É uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa e a área que tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoa é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais.

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição como e do próprio profissional.

É sem dúvida, o maior desafio das organizações na atualidade, oferecendo problemas intrincados aos líderes, que necessitam rever conceitos e paradigmas a fim de solucioná-los adequadamente, para o que, não se dispõe de receitas prontas ou fórmulas definitivas e miraculosas. Esse desafio amplia-se quando levamos em consideração as possibilidades globalizadas de negócio, exigindo novas formas de se enxergar a gestão de pessoas.

O objetivo da gestão de pessoas é criar um espaço para discussão e análise dos principais aspectos, abordando temas como: a gestão tradicional versus a gestão estratégica de pessoas, incluindo o conhecimento dos elementos constitutivos do indivíduo (Valores, Motivação, Personalidade, Emoções etc.), e seu alinhamento aos processos de Seleção, Desenvolvimento, Recompensa e Reconhecimento, entre outros, ou seja, rever e desenvolver “novos paradigmas” do “pensar” e “fazer” em Recursos Humanos.

2.1 Processos de Gestão de Pessoas

As pessoas constituem um dos elementos mais importante de uma organização. Ao longo do tempo, elas passaram a ser consideradas como partes inteligentes responsáveis por introduzir o conhecimento dentro de uma organização e, deste modo, tornaram-se o grande diferencial competitivo das mesmas. As pessoas deixaram de ser vistas apenas como força geradora de lucro e passaram a serem vistas como seres humanos responsáveis e comprometidos com a organização.

Partindo desse pressuposto a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2006).

Para que se alcance esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos que veremos abaixo, sendo eles; processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos. (CHIAVENATO, 2008).

O processo de Agregar Pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento em uma função que o mesmo escolheu e definiu para sua carreira, assim se desenvolvendo rapidamente e com isso fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados (VIEIRA, 2010)

De acordo com Chiavenato (2008), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho".

Quanto ao processo de remunerar as pessoas, as formas existentes são inúmeras, algumas empresas remuneram de forma fixa, como um padrão e outras remuneram de forma variável, de acordo com a produção do colaborador por exemplo. Araújo (2006), diz que a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e

resultados proporcionados a organização que em contra partida desenvolve seu critério de remuneração que pode ser por habilidades, competências ou resultados.

Autores como Chiavenato (2008), dizem que a remuneração constitui os elementos fundamentais para incentivar e motivar os funcionários da organização.

No processo de desenvolver pessoas o departamento de Gestão de Pessoas, busca manter o desenvolvimento do colaborador tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, porem os processos de desenvolvimento de pessoas envolve questões como preparação de lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e do aprendizado organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

Além de recrutar, selecionar, remunerar e desenvolver seus colaboradores as empresas têm a necessidade de manter esse recurso humano trabalhando para ela, ou seja, a empresa precisa desenvolver todos os processos iniciais mantendo esses colaboradores satisfeitos com a organização em longo prazo dentro das organizações.

Esse processo que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados precisa trabalhar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerencia, programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização. (CHIAVENATO, 2008).

O processo de monitorar as pessoas não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mais sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados, esse processo esta diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2008).

3. DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Departamento de Pessoal é o setor responsável pelos funcionários da empresa, desde sua admissão até sua demissão. O D.P., como é conhecido, possui, basicamente, três setores com atribuições distintas: admissão, controle/manutenção e demissão. O setor de admissão cuida da parte de recrutamento e seleção do funcionário, de acordo com as necessidades da empresa.

Primeiro verifica-se o perfil profissiográfico (são todas as atribuições, características profissionais do empregado) que a empresa está procurando no futuro empregado. Depois se inicia o processo de recrutamento e seleção, por meio de escolha de currículos e fazendo entrevistas e dinâmicas de grupo. Esse setor também é responsável pela integração do novo funcionário na empresa, nos critérios administrativos e jurídicos. Esse setor deve registrar o empregado conforme legislação trabalhista vigente. O setor de controle/manutenção é responsável pela confecção da folha de pagamento, bem como do controle da jornada de trabalho, salários, pagamentos de todos os impostos pertinentes aos funcionários, fluxo de frequência e todas as rotinas trabalhistas.

Por último e não menos importante o setor de desligamento ou demissão tem por finalidade cuidar de todo o processo de quitação de trabalho do funcionário, elaborando sua rescisão do contrato de trabalho e representando a empresa nos órgãos oficiais do trabalho (DRT - Delegacia regional do Trabalho, sindicatos, Justiça do Trabalho, etc.).

3.1 Sistemas de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas se divide em:

- Provisão de recursos humanos;
- Aplicação de recursos humanos;
- Recompensar pessoas;
- Manutenção de recursos humanos;
- Desenvolvimento de recursos humanos;

- Monitoração de recursos humanos.

Processo de provisão consiste em abastecer a empresa com mão de obra qualificada. Refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal.

3.2 Seleção de Pessoal

A seleção de pessoal consiste em técnicas utilizadas pelo psicólogo para selecionar as pessoas apropriadas para determinados cargos, conhecendo as habilidades necessárias de cada cargo ele buscará encontrar pessoas capacitadas, ou seja, que tenham as mesmas habilidades exigidas para o cargo. A entrevista, o psicodiagnóstico, dinâmicas e testes situacionais são as ferramentas mais utilizadas nos processos seletivos.

3.3 Processos de Aplicação

O processo de aplicação é tremendamente contingencial. Cada organização tem seu ambiente, suas tarefas, sua tecnologia, seus recursos humanos específicos, seu estilo de administração, seus objetivos, seu clima organizacional, etc. Em face desta contingência, três princípios psicológicos são básicos no processo cíclico de aplicação dos recursos humanos e de melhoria do desempenho.

- Um subordinado pode melhorar seu desempenho no cargo se conhecer aquilo que dele se espera. Deve-se dar informação adequada sobre prioridades, resultados esperados, métodos de avaliação dos resultados e recursos disponíveis.
- Para melhorar seu desempenho no cargo, um subordinado precisa de (feedback) sobre o que está fazendo. Este é o princípio mais saliente de todos, pois o conhecimento dos resultados, (feedback) é essencial para a correção e melhoria do desempenho no cargo.

- Um subordinado deve poder obter orientação e assistência para melhorar seu desempenho no cargo. O clima existente deve favorecer uma atitude do superior em atuar junto ao subordinado em vez de simplesmente julgá-lo.

Quando seguidos esses três princípios, tende a ocorrer um significativo envolvimento pessoal quanto aos objetivos organizacionais e uma melhoria nas relações superior-subordinado a respeito do cargo a ser executado e dos meios para melhorar o desempenho atual.

3.4 Clima Organizacional

Clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciemos. Esse ciclo de influências criará um efeito o qual chamamos de "realimentação de auto reforço", fazendo com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia a dia. Assim, se a cultura organizacional for virtuosa, esse ciclo amplificará comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas se a cultura for viciosa, o ciclo de influências arrastará a empresa para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas e os seus relacionamentos.

Portanto, torna-se vital conhecermos os fatores que dificultam a manutenção de um clima organizacional produtivo se pretendemos intervir de forma significativa.

3.5 Educação Corporativa

A educação corporativa é um conceito recente no Brasil, mas é muito importante e por vezes até polêmico. Esse conceito surgiu nos anos 90, mas só nos anos 2000 que as empresas brasileiras passaram a adotá-lo, as universidades que funcionam dentro das corporações são chamadas de universidades corporativas porque com a emergência da sociedade do conhecimento o aumento da competitividade faz com que a educação passasse a ter papel ainda mais importante, surgiu então a necessidade de adequar os profissionais já existentes à nova realidade e formar estes profissionais dentro da própria empresa são uma estratégia competitiva.

A educação corporativa é considerada uma estratégia da empresa devido à grande competição entre as empresas que através da globalização organizações do mundo todo e até de diferentes atividades influenciam umas às outras, não competimos apenas com um país ou região. Com a sociedade do conhecimento a educação corporativa é uma diferencial para a empresa, procurando transformar oportunidades em negócios, os conhecimentos estão nas pessoas e são elas que vão movimentar a empresa, a educação corporativa traz uma noção mais estratégica da empresa que para se manter competitiva no mercado ela precisa investir em todos os colaboradores e também em toda a cadeia de valor (clientes, parceiros, fornecedores).

A educação corporativa é um setor de treinamento aperfeiçoado, a diferença entre a educação corporativa e o setor de recursos humanos tradicional é desenvolver uma visão mais abrangente e estratégica. O setor de treinamento e desenvolvimento focava o aprimoramento de habilidades mais técnicas e funcionais, já a universidade corporativa serve como um centro para estimular a aprendizagem organizacional gerando o desenvolvimento das pessoas indo muito além da visão técnica, sendo uma boa oportunidade para desenvolver a cultura organizacional.

É vista como um processo de educação e a universidade corporativa é a estrutura que vai materializar isso, ela não deve ser vista como uma ameaça pelas instituições tradicionais de ensino e sim como uma oportunidade, pois os casos de sucesso das universidades corporativas mostram que os bons casos onde a empresa investiu são casos que interferem na estratégia da organização, atingindo um resultado.

4. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A Gestão por competências visa a instrumentalizar o departamento de recursos humanos e gestores das empresas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e clareza. As ferramentas da gestão por competências são totalmente alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.



Figura 1: Competência

Fonte: ebah.com.br. 2005

Conceitos de Competências baseados no CHA é a abordagem mais comum e encontrada nas empresas e instituições que utilizam competências para fazer Gestão de Pessoas. Exemplos de conceitos:

Competência é a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação Valores, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para entregar resultados esperados, conforme requisitos preestabelecidos.

Competente é alguém que sabe (1) o que fazer (know-what), (2) como fazer (know-how) e (3) porque fazer.

CHA é um acrônimo que representa um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

4.1 Mapeamento do Perfil de Competências

É a primeira fase do processo, nela as competências são identificadas através dos indicadores corporativos.

4.1.1 Mapeamento e Mensuração dos Cargos e Funções

Nessa etapa são definidas as competências e o grau de exigência para cada cargo ou função. Essa etapa é à base da GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

4.2 Seleção Por Competências

Partindo das informações constantes na descrição do cargo a organização seleciona o colaborador mais próximo do perfil desejado. Esse processo seletivo ocorre tendo como base o alinhamento entre as competências organizacionais e as competências individuais do futuro colaborador.

4.3 Desenvolvimento Por Competências

Devido às mudanças aceleradas vivenciadas pelas organizações nas últimas décadas vem aumentando a demanda por profissionais capacitados para lidar com mudanças constantes.

Aspecto este, fundamental para a competitividade das organizações. Partindo do pressuposto de que a vantagem competitiva depende do desenvolvimento de competências essenciais da organização e de que o contexto de aceleradas transformações no ambiente volta à atenção para as capacidades internas das empresas em lidar com a necessidade de transformação, o

desenvolvimento de competências deve ser considerado como questão central para o alcance das estratégias organizacionais. Este estudo propõe uma reflexão sobre a importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional.

5. LIDERANÇA

As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma das características fundamentais: **a liderança.**

“O sucesso do Japão se resume a
duas palavras: confiança e
sutileza.”
OUCHI

A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do gerente são os principais determinantes do sucesso empresarial.

Ao constituírem uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança. A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras. Dentre estas funções, sobressai a liderança. O gerente deve saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas. A liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas.

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança.



Figura 2: Perfil de líder.

Fonte: edufersa.wordpress.com 2008.

5.1 Perfis do Líder

Os líderes devem possuir características próprias, que contribuem para um melhor trabalho em equipe, atingimento dos resultados e desenvolvimento profissional de todos seus colaboradores.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: São conhecimentos acerca da empresa e suas interações no ambiente interno e externo.

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS: São as habilidades que possibilitam as interações com o outro, visando melhoria das relações e dos resultados.

COMPETÊNCIAS INTRAPESSOAIS: São características e valores pessoais que têm impacto nas competências interpessoais e organizacionais.

Confira agora as características que, segundo os especialistas, formam um líder completo, e as devidas explicações sugeridas por ele:

- **Caráter** - pessoa que fala e age de forma coerente.
- **Carisma** - capacidade de ser aglutinador de pessoas.
- **Comprometimento** - quem faz é diferente de quem sonha, ter comprometimento é estar disposto a fazer algo.

- **Comunicação** - uma boa comunicação pede um ambiente claro e propício.
- **Discernimento** - deve ser regido por valores, não são apenas por maneiras.
- **Foco** - quanto mais nítido, mais preciso ele é.
- **Generosidade** - uma vela acende a outra e nenhuma se apaga.
- **Iniciativa** - fazer acontecer, se não der certo volta e tenta de novo.
- **Escutar** - para se conectar aos corações, escute!
- **Paixão** - fundamental, é o combustível da vida.
- **Atitude positiva** - é preciso pensar positivamente para que as coisas deem certo.
- **Resolvedor de problemas** - diante de um problema, você precisa se perguntar sempre: "o que eu aprendo com isso"? Ou você enfrenta o problema, ou se curva diante dele. Não faça como muitas pessoas que pagam "consórcio de desgraça", e ficam anos sofrendo pelo mesmo problema.
- **Relacionamento** - quando você se dá bem com os outros, estes consequentemente vão se dar bem com você também.
- **Responsabilidade** - ter posição na empresa, saber trabalhar em equipe, jogar junto.
- **Seguro** - ter consciência das suas competências e fragilidades, e saber que a diversidade é importante, principalmente no ambiente corporativo.
- **Autodisciplina** - saber liderar a si mesmo.
- **Provedor** - é aquele que sabe amar mais seus colaboradores do que seu próprio cargo.
- **Aprendiz** - quanto mais sei, mais sei que nada sei. O importante é aprender sempre e entender que saber algo não pressupõe que você não tenha mais nada a aprender sobre aquilo.
- **Visão** - nós somos do tamanho dos nossos sonhos. Se alguém sonha medíocre, vai acabar fazendo coisas medíocres.

Dentre as diversas qualidades observadas para a liderança acontecer, observamos duas que seriam fundamentais:

A sensibilidade, em que o líder consegue antecipar os pensamentos e as emoções de seus companheiros, para assim definir a melhor opção em cada momento.

A iniciativa, pois de nada se valeria um líder com um mundo de conhecimentos, carisma, responsabilidades, etc. se ele não tiver a iniciativa, ou a ação de começar a fazer algo. Portanto, é a razão e emoção e, ir e fazer!

Podemos sentir também que a liderança está presente em qualquer meio onde se haja concentração de pessoas. Nesses casos podemos verificar a liderança em vários graus e facilmente identificar o líder, seja num problema a ser solucionado; seja num trabalho de escola; seja dentro da família; num jogo de futebol, enfim, a liderança está presente em todos os meios e em diferente grau de intensidade, movidos pela razão ou pela emoção.

6. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Planejar recursos humanos é antecipar sobre o tipo de força de trabalho e os talentos necessários para atingir os objetivos organizacionais num determinado tempo ou período.

6.1 Modelos de Planejamento

O planejamento tem basicamente quatro modelos a serem utilizados, que são:

- Procurar a mão-de-obra equivalente ao produto a ser trabalhado;
- Requisitar mão-de-obra de acordo com os cargos ou funções necessárias;
- Substituição de postos;
- Vegetativo sem plano de expansão; ou ainda,
- Modelo integrado que junta todas as alternativas anteriores.

7. TREINAMENTO

“Se quere colher em três anos, planta trigo; Se queres colher em dez anos, planta uma árvore, mas se queres colher para sempre desenvolve o homem.”

Provérbio chinês

A atualização das empresas tornou-se imprescindível para deixá-la à frente de seus concorrentes, assim nesse mundo de disputas acirradas, onde vantagens tornam-se um diferencial, seus colaboradores tornam-se fundamentais para esse processo evolutivo e transformador.

O indivíduo é essencial para a realização das tarefas e cumprimento de prazos e metas, independentemente se for funcionário de uma empresa com diversos aparatos tecnológicos ou não, as pessoas são fundamentais para que esse trabalho seja concluído. A frente de qualquer máquina está o homem, ele é capaz de pensar e desenvolver soluções que elas não podem fornecer às empresas, com isso o investimento feito para capacitação e qualificação de seus funcionários dá-se necessário para o próprio crescimento organizacional.

7.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento do colaborador na empresa é fundamental para o alcance de resultados positivos, não somente para a empresa, mas para a carreira profissional, e até mesmo, pessoal de cada indivíduo. A obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes, conhecidos como CHA, segundo Marras (2009), é um conjunto de qualidades oferecidas pelo homem, que podem ser aprimoradas com treinamentos e práticas, cada uma baseada em suas experiências.

O treinamento nas empresas tem por objetivo aperfeiçoar a atividade desenvolvida por um determinado departamento ou pessoa, aumentando o conhecimento do funcionário, deixando-o motivado, resultando no bom desenvolvimento de sua atividade e relacionamento. A execução de treinamentos

nas organizações reflete positivamente no desempenho de seus colaboradores, pois mostra a preocupação da empresa, não somente para desenvolver um bom trabalho, mas também a importância daquele trabalhador

Para alguns órgãos que ainda entendem o treinamento como um custo para a organização, afirma-se que sem pessoas qualificadas e preparadas para gerir qualquer processo resulta em perdas, sejam das financeira e/ou qualitativa. Com isso identifica-se que o treinamento influi diretamente nos resultados esperados para a organização.

Para planejar um treinamento dentro de qualquer área da organização, segundo Gil (1994), é necessário analisar a real necessidade desse treinamento, verificando todos os fatores possíveis que caracterizam a organização, com isso pode-se encontrar a necessidade, onde aplicar, como e quando. A alteração de programas e sistemas utilizados pela empresa ocasiona em treinamento, pois os usuários necessitam aprender a utilizar essa nova ferramenta, seja individual ou coletivamente.

De acordo com Gil (1994), o treinamento quando identificada sua necessidade funciona da seguinte maneira:

- Primeiramente identificar a forma de como será abordado o treinamento, o instrutor que o fará, recursos disponíveis e necessários, analisar os prós e contras que esse treinamento pode trazer para a organização.
- A realização do treinamento e a didática apresentada no treinamento, para haver entendimento do assunto.
- Feedback dos treinados ocorre através de formulários de avaliação do treinamento, estes podem ser quantitativo ou qualitativo, e em outros casos são aplicados testes que demonstrem o aprendizado obtido.

O desenvolvimento interpessoal passa a ser uma necessidade de desenvolvimento organizacional e social. Sendo a pessoa o subsistema principal da organização.

8. SETOR DE RECURSOS HUMANO

Quem pensa que departamento de pessoal e departamento de Recursos Humanos (RH) é a mesma coisa e só muda de nomenclatura está enganado, há diferença.

Enquanto o departamento de pessoal é responsável mais pela parte burocrática, como gerenciar folha de pagamento, benefícios e férias - rotina obrigatória em todas as organizações -, o setor de RH se diferencia por captar talentos, além de cuidar da parte motivacional dos seus colaboradores. A ideia é desenvolver pessoas capacitadas dentro das organizações e criar um clima estimulante para mantê-las.

Países como Estados Unidos e Holanda são referência em novo conceito de ambiente corporativo porque trabalham o bem estar do funcionário e seu lado engajado. Esse conceito de engajamento é mais presente em empresas de tecnologia como Apple e Google.

Hoje há uma briga grande por profissionais e uma dificuldade para as empresas mantê-los. As pessoas se vão e com elas vão os processos da empresa, além dos custos com treinamento.

8.1 Processos de Monitorar Pessoas

MONITORAR: seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de certos limites, para o atingimento dos objetivos planejados.

MONITORAR PESSOAS:

- Banco de dados;
- Sistemas de Informações Gerenciais.

BANCO DE DADOS:  > informações > incertezas quanto às decisões.

DADOS: elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas.

DADO: um índice ou registro que isoladamente não serve para nada.

BANCO DE DADOS: é um sistema de armazenamento e acumulação de dados, previamente codificados, disponíveis para o processamento e obtenção de informações; formam um conjunto integrado de arquivos, imprescindíveis para a tomada de decisões.

BANCO DE DADOS DE RH: dados a respeito de diferentes extratos ou níveis de complexidade sobre as pessoas e suas vidas que possam interessar / ajudar a organização.

8.2 Remuneração

Um dos principais pontos teóricos que se precisa entender é a diferença entre salário e remuneração. Pode-se considerar como salário o valor acordado entre as partes (empregador e empregado) pelo serviço prestado; ou seja, mão de obra.

1. Salário direto = salário fixo
2. Salário indireto = benefícios concedidos ao colaborador. Exemplo: Bolsa de estudos, plano de saúde, cesta básica e etc.
3. Salário in natura = refere-se ao pagamento do salário de forma parcial, sendo complementado o saldo com moradia, alimentação, vestuário, etc. Mas para que este tipo de salário seja caracterizado não se deve ter descontos referentes a sua complementação.

Ao mesmo tempo, o salário pode ser definido de diversas maneiras dependendo da forma como é aplicado ou ainda do ponto de vista tanto do empregado como do empregador. Pode-se definir em seis principais formas: salário normativo, salário efetivo, salário compressivo, salário profissional, salário relativo e salário absoluto.

Cada uma destas formas pode ser melhor compreendida por meio do quadro:

Tipo de salário	Definição
1. Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3. Salário complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)
4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Quadro 1: Tipos de salários

Fonte: felipearmani.com, 2014

Como já entendemos o que é o salário e quais são os seus tipos, agora vamos abordar falar a respeito da remuneração.

A remuneração é composta de salário mais benefícios subtraindo-se pelos descontos. Pode-se observar que nos contra-cheques, contém informações sobre: salário, adicionais, horas extras, INSS, IR, dentre outros e o valor líquido a receber caracteriza assim a nossa tão suada remuneração.

8.3 Benefício

**“Cada vez que indico alguém
para um cargo crio dez
inimigos e um ingrato.”
MOLIÈRE**

Se conhece por benefícios aquelas facilidades, conveniências ou vantagens que um colaborador recebe da empresa, no sentido de causar estímulos para que estes se sintam mais motivados. Podendo ser financiados parcialmente ou totalmente pela empresa.

Os serviços e benefícios sociais têm a história recente e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização. As origens e o crescimento acelerado dos planos de serviços e benefícios sociais devem-se aos seguintes fatores:

- Exigências dos empregados quanto aos benefícios sociais;
- Exigências dos sindicatos e das negociações coletivas;
- Legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
- Competição entre as organizações na disputa pelos recursos humanos disponíveis, seja para atraí-los ou para mantê-los;

É importante saber que o plano de benefícios geralmente são desenhados e planejados para auxiliar o colaborador em três áreas de sua vida:

- No exercício do cargo (como gratificações, seguro de vida, prêmios de produção etc.);
- Fora do cargo, mas dentro da organização (lazer, refeitório, cantina, transporte etc.);
- Fora da empresa, ou seja, na comunidade (recreação, atividades comunitárias etc.);

8.3.1 Tipos de Benefício

Benefícios legais: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda, por convenção coletiva entre sindicatos, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, horas extras etc.

Benefícios espontâneos: são os benefícios concedidos por liberdade das organizações já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva, como exemplo gratificações, transporte, refeição etc.

Benefícios Monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através de folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes, tais como: 13º Salário, férias gratificações, aposentadoria etc.

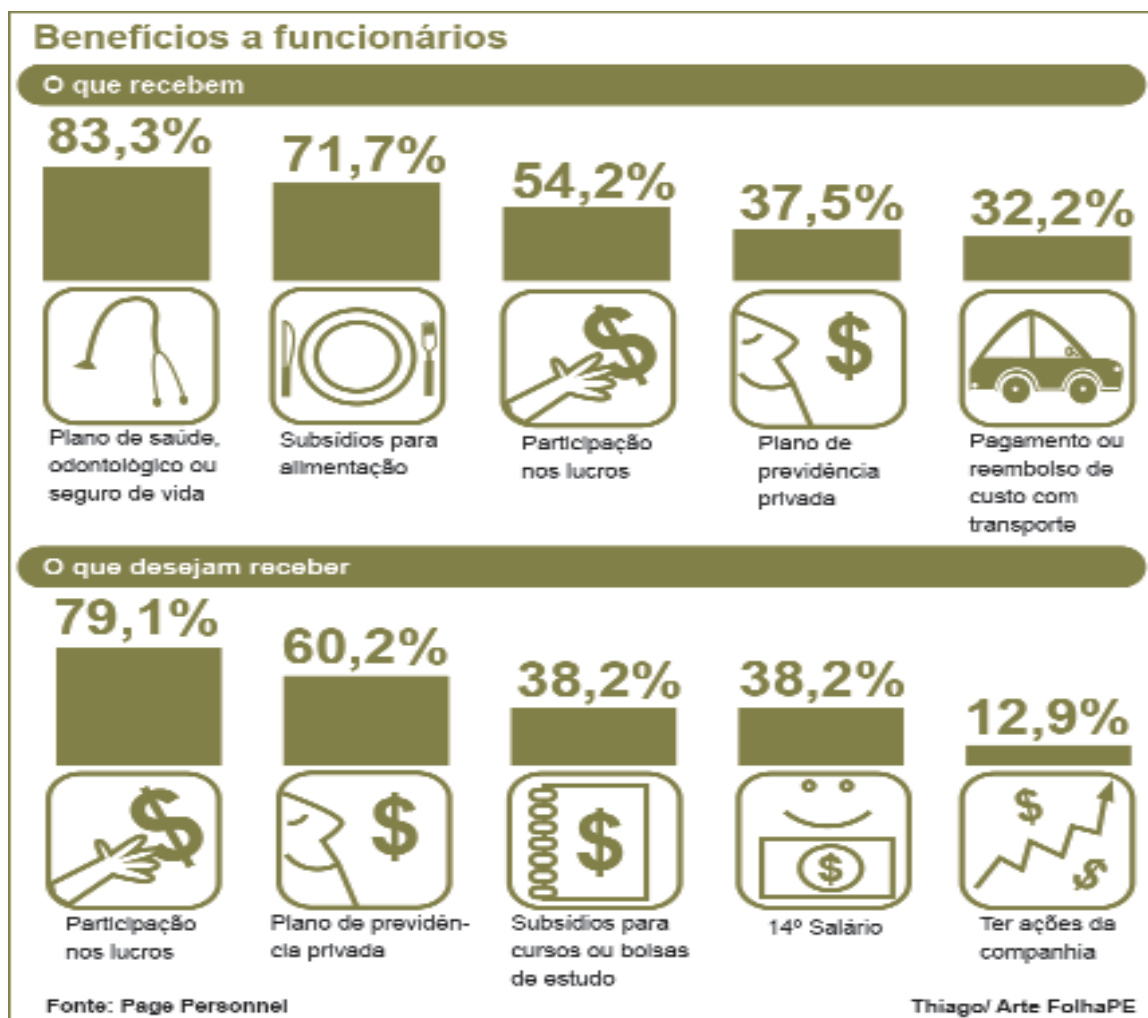
Benefícios não-monetários: são os benefícios oferecidos na forma de serviços, ou vantagens, ou facilidades para os usuários, dentre eles, relatórios, assistência médico-hospitalar e odontológica, entre outras.

8.3.2 Objetivo de um Programa de Benefícios

Os benefícios procuram trazer vantagens tanto à organização como ao colaborador, com extensão à comunidade.

Em resumo, os planos de benefícios sociais estão geralmente apontados a certos objetivos. Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazo da organização em relação aos resultados dos planos. Quase sempre, os objetivos básicos dos planos de benefícios sociais são:

- Melhoria de qualidade de vida dos colaboradores;
- Melhoria do clima organizacional;
- Redução da rotação de pessoal e do absenteísmo;
- Facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos;
- Aumento de produtividade em geral.



Quadro 2: Tipos de Benefícios.
Fonte: Page personal 2014

Há anos, o salário deixou de ser o principal motivo da escolha de um emprego. Os chamados benefícios sociais e os subsídios se tornam cada vez mais importantes para os novos funcionários. No entanto, eles estão mais exigentes. Se antes o plano de saúde e o tíquete refeição eram considerados diferenciais, hoje são indispensáveis. Segundo uma pesquisa da Page Personnel, a procura, agora, é por “regalias” mais sofisticadas, como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e os planos de previdência privada.

Segundo o levantamento feito com 2,5 mil funcionários de toda a América Latina com idade entre 20 e 30 anos, 83,3% recebem plano de saúde, odontológico ou seguro de vida. Já os subsídios para alimentação são garantidos para 71,7% dos jovens profissionais. A PLR, no entanto, só é recebida por 54,2% deles. O estudo revelou, ainda, que a Participação nos Lucros é desejada por 79,1% dos

entrevistados. Na sequência, aparecem o plano de previdência privada (60,2%) e o subsídio para cursos ou bolsas de estudo (38,2%).

Gerente executivo da Page Personnel, Luis Fernando Martins comentou que os benefícios oferecidos anteriormente se tornaram “comuns” e os jovens buscam agregar mais valor ao contrato de trabalho. A mudança começou há cerca de cinco anos e já está sendo notada pelas empresas. “Ninguém abre mão dos benefícios comuns, como plano de saúde e subsídios para alimentação, mas todos buscam mais. Eles querem desenvolvimento acadêmico, PLR e participação nas ações da empresa, por exemplo”, destacou. Para ele, os benefícios, em alguns casos, são usados na escolha do emprego.

9. SEGURANÇA DO TRABALHO

“Algo só é impossível até que alguém duvida e acaba provando o contrário.” EINSTEIN

Um dos aspectos mais interessantes em um ambiente de trabalho é verificar que todos os funcionários estão bem equipados com equipamentos de proteção individual, que são os famosos EPI, além de o lugar estar todo preparado para garantir a segurança de todos os funcionários com o objetivo de evitar acidentes de trabalho, pois caso aconteça algum acidente de trabalho, tanto a empresa quanto os funcionários sofrem sérios prejuízos.

9.1 Consequências de um Acidente

São três as consequências imediatas:

Para o trabalhador:

- Sofrimento Físico
- Incapacidade para o trabalho
- Desamparo à família

Para a empresa:

- Dificuldades burocráticas com as entidades oficiais e desgaste da imagem da empresa perante o mercado.
- Gastos com primeiros socorros e transporte do acidentado até o local de atendimento.
- Perdas de tempo produtivos de outros empregados ao socorrerem o acidentado ou com as paradas de produção para comentar o assunto
- Danos ou perdas de materiais, ferramentas, equipamentos ou máquinas.

Para a sociedade e o País:

- Perda temporária ou permanente de um elemento da população economicamente ativa.
- Aumento do custo de vida.
- Maior valor de imposto e taxas de seguro.

- Maior gasto com a saúde, inclusive desvando recursos de outras áreas (educação, transporte etc.)

9.2 Causa de Acidente

Em um passado não muito distante, a responsabilidade do acidente do trabalho era colocada nos trabalhadores, através dos atos inseguros, essa tendência acabou criando uma “consciência culposa” nos mesmos, pois era comum a negligência, o descuido, a facilitação e o excesso de confiança serem apontados como causas dos acidentes.

Atualmente com o avanço e a socialização das técnicas preventivistas o que queremos é apurar quais são as verdadeiras causas e não os culpados pelos acidentes do trabalho, portanto, não é que não exista o ato inseguro e a condição insegura, mas o que precisamos é compreendê-los melhor.

Ato inseguro: aquele provocado pelo trabalhador (um movimento errado, uma atitude impensada, irrefletida etc.) Os principais motivos que levam um trabalhador a cometer um ato inseguro é:

- ✓ Excesso de confiança
- ✓ Cansaço
- ✓ Preocupação
- ✓ Falta de experiência
- ✓ Inadaptação ao trabalho

Condições inseguras: é a situação que provoca o acidente: (uma escada quebrada ou em más condições de uso, uma pilha de materiais em desequilíbrio, um ferro pontiagudo em direção à passagem, falta de equipamento de proteção individual etc.)

9.3 A importância da CIPA

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes é um órgão bi-partite, pois é composta por metade de representação eleita pelos trabalhadores e metade indicada pela empresa. Tem como definição a prevenção de acidentes e doenças nos locais de trabalho.

9.4 Higiene e Segurança no Trabalho

Tudo o que estudamos até agora sobre a Administração de Pessoal tem por objetivo a obtenção, manutenção e desenvolvimento de uma força de trabalho motivada e integrada à empresa. Contudo, é necessário também que essa força de trabalho seja preservada e protegida de todos os riscos e ameaças que porventura possam ocorrer no desempenho das tarefas. É esta a missão da higiene e segurança do trabalho: a proteção preservação dos recursos humanos, garantindo-lhes condições ambientais e pessoais para a execução de suas atividades. A parte relacionada com a higiene do trabalho compete à Higiene e Medicina do Trabalho, enquanto a parte relacionada com a segurança do trabalho.

A Higiene e Medicina do Trabalho (H.M.T.) é a área que se preocupa com a preservação da saúde dos funcionários e com a manutenção de condições de trabalho higiênicas e saudáveis. No fundo, a H.M. T. preocupa-se com dois objetivos básicos: a qualidade da saúde e a qualidade de vida dos funcionários, pois a saúde de cada pessoa também depende do ambiente onde ela vive e trabalha.

Para alcançar esses dois objetivos, a H.M.T é responsável pelos seguintes aspectos:

- Exame médico pré-admissional: constitui a seleção médica dos candidatos que pretendem ingressar na empresa, para garantir que os recém-admitidos tenham condições de saúde satisfatórias e não possuam nenhuma doença contagiosa que possa pôr em risco a saúde dos demais funcionários.
- Exames médicos periódicos: para acompanhar e assegurar as condições de saúde dos funcionários, principalmente daqueles que trabalham em condições ambientais desfavoráveis ou adversas.
- Ambulatório médico: para consultas médicas eventuais e tratamentos médico-ambulatoriais, quando necessários.

- Campanhas periódicas: de vacinação preventiva ou de orientação médica aos funcionários da empresa nos casos de surtos de doenças transmissíveis ou de epidemias.
- Monitoração das condições ambientais de trabalho da empresa: no sentido de erradicar ou neutralizar as condições insalubres e desagradáveis e proteger a saúde dos funcionários.

9.5 Condições Ambientais de Trabalho

Todo trabalho é executado em algum local e dentro de um determinado ambiente. Esse ambiente de trabalho constitui a área que rodeia a pessoa nas suas tarefas.

A higiene do trabalho está ligada ao diagnóstico e à prevenção das doenças ocupacionais, a partir do estudo e do controle do homem e seu ambiente de trabalho. Ela tem caráter preventivo por promover a saúde e o conforto do funcionário, evitando que ele adoença e se ausente do trabalho.

Envolve, também, estudo e controle das condições de trabalho. A iluminação, a temperatura e o ruído fazem parte das condições ambientais de trabalho. Uma má iluminação, por exemplo, causa fadiga à visão, afeta o sistema nervoso, contribui para a má qualidade do trabalho podendo, inclusive, prejudicar o desempenho dos funcionários.

A falta de uma boa iluminação também pode ser considerada responsável por uma razoável parcela dos acidentes que ocorrem nas organizações. Envolvem riscos os trabalhos noturnos ou turnos.

Temperaturas extremas que geram desde fadiga crônica até incapacidade laboral.

Um ambiente de trabalho com temperatura e umidade inadequadas é considerado doentio. Por isso, o funcionário deve usar roupas adequadas para se proteger do que “enfrenta” no dia-a-dia corporativo. O mesmo ocorre com a umidade.

Já o ruído provoca perda da audição e quanto maior o tempo de exposição a ele maior o grau da perda da capacidade auditiva. A segurança do

trabalho implica no uso de equipamentos adequados para evitar lesões ou possíveis perdas.

É preciso, conscientizar os funcionários da importância do uso dos EPIs, luvas, máscaras e roupas adequadas para o ambiente em que eles atuam.



Figura 3: Equipamentos de Segurança.

Fonte: Vidasaudepr.com.br.2014

10 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

**“Devemos negociar com liberdade,
mas jamais negociar a liberdade.”**

JOHN KENNEDY

As duas palavras que geralmente andam juntas, Recrutamento e Seleção, vêm sendo cada vez mais utilizadas por empresas que pretendem contratar funcionários, sejam eles fixos ou temporários, tornando-se desta maneira, cada vez mais presente no cotidiano das pessoas. Mas afinal, o que é Recrutamento e Seleção?

Uma boa gestão de pessoal é condição necessária para o sucesso de uma empresa/organização, e é através do Recrutamento e Seleção que é dado o primeiro passo a fim de que a gestão de pessoas seja iniciada. O processo de recrutamento e seleção permite às empresas suprirem suas necessidades de recursos humanos de acordo com os seus objetivos. Trata-se de um conjunto de práticas e métodos para atrair candidatos qualificados a ocupar posições dentro das corporações. É fundamentalmente, um sistema de informação por onde a empresa anuncia ao mercado de recursos humanos a vaga que pretende preencher. Dividindo e decodificando os termos podemos definir “recrutamento” como a procura e atração de candidatos para ocupar certo cargo, enquanto “seleção” consiste na escolha do candidato que exercerá essa função disponível. Todo esse processo varia de organização para organização, ele depende diretamente da indigência da empresa, sendo uma atividade de relações públicas e comunicação com o ambiente externo, com o objetivo de atrair candidatos para futura seleção.

10.1 Planejamento e Recrutamento de Pessoas

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer a organização um número suficiente de pessoas

necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber : o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Daí, as três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa do mercado e definição das técnicas de recrutamento a utilizar. O planejamento do recrutamento tem, pois, a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido.

Fontes de recrutamento no mercado de RH

- Organização;
- A própria empresa;
- As outras empresas;
- Escolas;
- Universidades;
- Outros

10.1.1 Recrutamento Externo

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenche-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento.

- Arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;

- Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc..;
- Conferência e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- Anúncios em jornais, revistas, etc;
- Agências de recrutamento;
- Viagens para recrutamento em outras localidades.

As técnicas de recrutamento citadas são os métodos através dos quais a organização divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequadas. São denominadas veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação.

10.1.2 Vantagens do Recrutamento Externo

- Traz "sangue novo" e experiências novas para a organização;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- Aproveita os investimentos em treinamentos e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

10.1.3 Desvantagens do Recrutamento Externo

- O processo do que recrutamento externo, geralmente é mais demorado que o recrutamento interno;
- É mais caro e exige inversões e despesas com anúncios, jornais, honorários de agência de recrutamento , etc.;
- Em princípio é menos seguro que o recrutamento interno.

10.1.4 Recrutamento Interno

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenche-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Assim, o recrutamento interno pode envolver:

- Transferência de pessoal;
- Promoções de pessoal;
- Transferências com promoção de pessoal;
- Programas de desenvolvimento de pessoal;
- Planos de encarreiramento (carreiras) de pessoal.

10.1.5 Vantagens do Recrutamento Interno

- É mais econômico;
- É mais rápido;
- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados;
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.
- Aproveita melhor o potencial humano da organização.
- Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização.

10.1.6 Desvantagens do Recrutamento Interno

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
- Podem gerar conflito entre os funcionários e atitudes negativas a aqueles que não promovidos, e podemos ter gerentes ressentidos pela perda de um bom funcionário.
- O bom desempenho de um funcionário em uma função não garante seu sucesso em outra atividade.
- Exige que os funcionários tenham potencial para serem promovidos e motivação para chegarem lá. Se a empresa não oferecer oportunidade no momento adequado, corre o risco de trazer conseqüências com apatia, desinteresse, etc..;

- Pode gerar conflitos de interesse.



Figura 4: Seleção

Fonte: Primecursos.com.br 2014

11 PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

O sistema de provisão de recursos humanos trata o planejamento do RH. O processo de providência envolve todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado de trabalho (oferta e procura), recrutamento e seleção de pessoas mercado de recursos humanos (indivíduos aptos para o trabalho). Trata-se de abastecer a organização dos talentos humanos necessários para seu funcionamento de forma a compreender como opera o ambiente de trabalho e que tipo de pessoas a organização busca para suprir a vaga e fazer parte de seu sistema.

Consideremos a organização um sistema aberto que recebe vários tipos de recursos ou entradas (materiais, financeiros, humanos, etc.) processam esses recursos do qual saem produtos ou saídas (produtos, serviços, informações). Portanto as organizações recebem influencias do meio externo e tem possibilidade de influenciá-lo.

O subsistema de provisão de recursos humanos tem por finalidade buscar no mercado e contratar novos funcionários.

11.1. Aplicação de Recursos Humanos

Vem que a provisão cuida do processo de obter pessoas no mercado de trabalho que são necessárias para a organização através dos procedimentos de planejamento, recrutamento e seleção.

A aplicação envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros selecionados, o desenho de cargo a ser desempenhada, a análise de cargos e a avaliação do desempenho no cargo.

A organização procura estabelecer junto ao novo funcionário as bases e premissas das quais a organização pretende funcionar e como o novo funcionário poderá colaborar neste aspecto.

Entretanto o novo participante estará buscando influenciar a organização e seus gerentes para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais. Trata-se de um processo de duas mãos, em

que cada uma das partes tenta influenciar a adaptar a outra às suas conveniências e propósitos.

O período inicial de emprego – seja o primeiro ano ou os primeiros anos de casa – constitui a fase crucial para o desenvolvimento de um relacionamento saudável entre indivíduo e organização.



Figura 5: Elo de trabalho

Fonte: Boasnoticias.sapo.pt 2014

11.2 Integração, Desenho e Análise de Cargos

A análise e descrição de cargo são imprescindíveis para a área de Gestão de Pessoas, pois contribuem para o bom desenvolvimento do processo de recrutar e seleccionar pessoal, facilitando assim, o entendimento de cada cargo que compõe a organização.

Nem sempre é o gerente ou o profissional de RH quem desenha os cargos. Muitas vezes, outros órgãos são os responsáveis pelo desenho de cargos. Assim, muitas vezes o gerente ou o especialista em RH precisam saber como os cargos foram desenhados e estruturados.

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz como ele faz sob quais condições ele faz e porque ele faz. O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo.

Analisar o cargo aborda os aspectos extrínsecos do cargo, isto é, quais os requisitos o ocupante deve possuir para desempenhar o cargo. Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de

conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo.

Embora a descrição e a análise de cargos estejam relacionadas, a diferença é que: enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo, a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

11.3 Desenvolvimento de Recursos Humanos

A área de Desenvolvimento de Pessoas, no RH, é responsável por construir ferramentas e metodologias para que as pessoas se desenvolvam, dentro da estratégia da empresa.

O termo desenvolvimento é muitas vezes confundido com treinamento. Treinamento faz parte do desenvolvimento, mas não é apenas treinamento que desenvolve um ser humano. Podemos resumir desenvolvimento como um ser humano sair de um ponto “A” para um ponto “B”, sendo o ponto “B” melhor que o ponto “A”, ou seja, houve crescimento, mudança.

O processo de desenvolvimento não significa apenas oferecer conhecimentos e habilidades para que possam realizar seus trabalhos de forma mais produtiva. Significa também proporcionar-lhes uma formação que permita que desenvolvam novos hábitos, novas atitudes e capacitem-se para aumentar seus conhecimentos em busca de se tornar melhores no que fazem.

Portanto, trata-se de ir além de um treinamento pessoal, envolvendo aspectos que se aproximam do processo de educação.

“Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.” (DAVEL E VERGARA, 2001)

É importante destacar que investir no desenvolvimento das pessoas da organização é investir na qualidade dos produtos e serviços, é atender melhor aos clientes e ampliar o faturamento.

11.3.1 Treinamento e Desenvolvimento Organizacional

O departamento de Recursos Humanos tem o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar e selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Nesse caso, o treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Atualmente é tido como peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional.

Para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento do mesmo seja bem elaborado para garantir o alcance dos objetivos a que se destina, com eficácia.

Entender o conceito e a importância do Treinamento e Desenvolvimento dentro das organizações é o primeiro passo para que haja modificações comportamentais no sentido de melhoria e qualidade, pois ambos os temas caminham para o desenvolvimento integrado da organização.

O comportamento organizacional foca no melhor entendimento entre as partes, colaborador e organização. Conhecer o colaborador, suas qualidades, suas habilidades, seus anseios, suas necessidades, sua produtividade.

Tudo que é novo causa expectativa e insegurança, por isso treinar é necessário. O processo de treinamento possibilita o aumento de conhecimento individual, cria-se a padronização e eficiência nos processos. A criatividade aflora novos conceitos, avança-se um novo degrau.

CHIAVENATO (2002) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.

MILKOVICH e BOUDREAU (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.



Figura 6: Treinamento.

Fonte: Excelleres.com.br

12 MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A manutenção dos recursos humanos na organização exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais e higiene e segurança do trabalho.

Para poderem funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas, isto é, de incentivos para estimular certos tipos de comportamento e de punições, de castigos ou penalidades, para balizar o comportamento das pessoas.

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas são considerados, mas também garantia de segurança no cargo, transferências para posições laterais mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a varias formas de reconhecimento.

O sistema de recompensas (salários, benefícios, promoções etc.) e o de punições (ações disciplinares etc.) constituem os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização. Tradicionalmente, pressuposição é de que as recompensas são fatores escassos e jamais deverão exceder as contribuições e os recursos previamente alocados na organização.

12.1 Benefícios Sociais e Relações Trabalhistas

Benefícios sociais são as facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar – lhes esforços, preocupações e causar estímulos para que estes se sintam mais motivados. Podendo ser financiados parcialmente ou totalmente pela empresa.

A chamada remuneração indireta, concedida a todos os empregados, independentemente do cargo ocupado, em conjunto com a remuneração direta que é o salário específica para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do

desempenho do ocupante. O salário pago em relação ao cargo costuma representar apenas uma parcela do pacote de recompensas que as empresas oferecem aos seus empregados. A remuneração é feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário, considerável parte da remuneração é feita por benefícios e serviços sociais.

Os serviços e benefícios sociais estão relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização.

As Relações Trabalhistas referem-se ao relacionamento entre a organização, os seus membros e os sindicatos que os representam. A área de Relações Trabalhistas é a base do RH das empresas. Ela está presente em todas as organizações, independente do porte ou do ramo de atuação, tratando de rotinas como folha de pagamento, controle de ponto e de benefícios. As empresas exercem sua responsabilidade social, recolhendo impostos e remunerando de forma correta dentro dos prazos estabelecidos. Para isso, a solução está adequada às legislações e é atualizada quando ocorrem mudanças.

12.2 Monitoração de Recursos Humanos

O sistema tem o intuito de monitorar o comportamento humano (individual e coletivo) na busca de um clima organizacional adequado, de forma a favorecer o aumento da produtividade num ambiente sem conflitos.

O monitoramento do clima organizacional constitui-se de ferramenta de gestão que é de fundamental importância, a ser considerada no desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas, pelo fato de permitir a análise de indicadores que possibilitem a Gestão de capital humano a ter uma visão mais holística da organização, favorecendo nas ações para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho.

Entretanto, essa ferramenta só deve ser validada quando o gerenciamento do clima organizacional assume um caráter sistêmico e contínuo, além, da pesquisa propriamente dita.

O Sistema de Monitoração de RH compreende a jornada de trabalho, que é o número de horas diárias ou semanais ou mensais que o funcionário deve

cumprir para atender ao seu contrato de trabalho. Dentro da jornada de trabalho existem algumas alternativas para que a mesma se adeque às necessidades dos colaboradores. São elas: calendário anual e férias coletivas. Além disso, há os programas alternativos de trabalho: semana de trabalho reduzida, horário flexível de trabalho, trabalho compartilhado, trabalho remoto, trabalho parcial.



Figura 7: Visão Holística.

Fonte: Vendamuitomais.com.br 2014

12.3 Sistemas de Informações de RH

Sistema de Informação de Recursos Humanos é um sistema utilizado para planejar, processar, armazenar e disseminar informação, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos. O sistema de informação gerencial ocupa um papel importante no desempenho dos gestores, principalmente nas tarefas de planejamento e de controle. Sob o aspecto específico de controle, o Sistema de Informação de Recursos Humanos deve proporcionar informação oportuna e relevante para que os gerentes possam fazer uso do controle antecipado em relação à ação, permitindo à organização uma vantagem competitiva quanto a seus concorrentes.

O conceito de SIG está relacionado com a tecnologia da informação. Ele envolve a presença do computador ou rede de microcomputadores, além de programas específicos para processar dados e informações.

O ponto de partida para um sistema de informações em RH é o banco de dados. O objetivo final de um sistema de informações é abastecer as gerências de informações sobre seu pessoal. Um sistema de informações é por definição, um sistema por meio do qual os dados são obtidos, processados e transformados em

informações, de forma esquematizada e ordenada, para servirem de subsídios ao processo de tomada de decisões.

Existem dois objetivos básicos para se tiver o sistema de informação sobre os funcionários. O primeiro é administrativo, ou seja, reduzir custos e tempo de processamento da informação. O segundo é proporcionar suporte para decisão, ou seja, auxiliar os gerentes e os funcionários nas tomadas de decisões eficazes.

Há duas medidas para avaliar o Sistema de Informação de RH. A primeira relaciona-se com as economias decorrentes da redução das atividades administrativas, custos de malotes, tempo de espera dos gerentes para obterem informações. A segunda envolve o acompanhamento dos efeitos das informações do sistema para os tomadores de decisões. Essa medida mostra os reais benefícios do sistema.

12.4 Processo de Provisão

O processo de provisão refere-se ao recrutamento e seleção das pessoas. O RH deve ter critérios de seleção bem definidos, para que este processo ocorra da melhor forma possível. Uma seleção mal realizada traz consequências sérias para a organização, que têm impactos diretos no desempenho da mesma. No processo de seleção e recrutamento, geralmente realiza-se o recebimento de currículos, dinâmicas de grupos, entrevistas, provas seletivas, dentre outras atividades, de acordo com os critérios estabelecidos pela organização. Uma seleção estratégica começa por conhecer os valores, as crenças, da pessoa que se está pleiteando para o cargo. Obviamente que não se conhece uma pessoa numa simples conversa de alguns minutos. Mas, se o profissional de RH souber valer-se de algumas táticas neste processo, certamente poderá coletar informações estratégicas que ajudarão na tomada de decisão. Neste subsistema a área de gestão de pessoas como função de linha ou de staff (assessoria), determina quem trabalhará nas organizações. Nesta atividade o objetivo é focar nas pesquisas de mercado de trabalho, seleção e recrutamento de pessoas, buscando por meios de divulgação, headhunters, troca de informações com outras empresas, quem irá ser selecionado para entrevistas e conseqüentemente, os novos participantes da

organização. Dentro da provisão de pessoal pode ser feito também um recrutamento interno, buscando funcionários das próprias organizações. Recrutamento interno é sempre um meio bastante motivador para os funcionários das empresas, pois estabelecem meios de planejamento de carreiras, e conseqüentemente, meios de crescimento pessoal e profissional. Estes são os cinco processos básicos da administração de recursos humanos: Provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Descrevemos aqui de uma maneira bem prática e resumida o que cada um significa.

Subsistema	Atividades
Provisão de Recursos Humanos	Pesquisa de mercado de recursos humanos Recrutamento Seleção Integração
Aplicação de Recursos Humanos	Análise e descrição de cargos Planejamento e alocação de recursos humanos Plano de carreiras Avaliação de desempenho
Manutenção de Recursos Humanos	Administração de salários Benefícios sociais Higiene e segurança do trabalho Relações trabalhistas
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Treinamento Desenvolvimento de recursos humanos Desenvolvimento organizacional
Monitoração de Recursos Humanos	Banco de dados Sistema de informação Auditoria de Recursos Humanos

Quadro 3: Subsistema de RH

Fonte: <http://dc731.4shared.com/doc/vAP5cbNo/preview.html>, 2014

13 ESTUDO DE CASO: EMPRESA EMBRAER

O surgimento da Embraer está ligado a construção de uma base própria de conhecimento especializado em sua área de atuação: a aeronáutica. A busca ativa deste conhecimento iniciou com a criação em 1950, pelo Ministério da Aeronáutica, do Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, fruto da cooperação com o Massachusetts Institute of Technology – MIT e o Centro Técnico Aeroespacial – CTA. A união entre o ensino – ITA, a pesquisa e desenvolvimento e a capacidade de produzir da Embraer viabilizou o surgimento de produtos aeronáuticos tecnologicamente sofisticados e competitivos.

Em 1945, Max Holste chegou ao CTA com a proposta de desenvolver um avião de transporte civil. Deste projeto resultou o protótipo IPD-6504 que, em agosto de 1969 com a criação da EMBRAER, se transformou no EMB 110 Bandeirante.

A Embraer atua no projeto, desenvolvimento, fabricação e venda de aeronaves desde meados de 1969. O principal parque produtivo da Embraer está localizado em São José dos Campos (SP) e ocupa 263 mil metros quadrados de área construída. Nesta unidade são realizados o projeto, a fabricação e o suporte para as aeronaves destinadas aos mercados de aviação.

Existem também as seguintes unidades produtivas:

- Eugênio de Melo (SP): desenvolvimento e produção de ferramental, tubos, solda, serralheria e grandes cablagens (montagem de chicotes elétricos);
- Gavião Peixoto (SP): pista de pouso para ensaios de vôos e futura planta produtiva;
- ELEB (Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil): joint venture entre a Embraer e a alemã Liebherr, localizada em São José dos Campos e destinada à produção de trens de pouso, componentes hidráulicos e equipamentos de precisão;
- Neiva: localizada em Botucatu (SP) é responsável pela fabricação do EMB 120, aeronaves leves e subconjuntos para a família do ERJ 145.
- Embraer-Harbin: localizada na cidade de Harbin, no nordeste da China, fruto da joint venture entre a Embraer e a empresa chinesa Avic II, foi constituída

para atender a promissora demanda do mercado Oriental e destina-se à produção de aeronaves da família ERJ 145.

A Embraer possui ainda cinco subsidiárias:

- Fort Lauderdale (Estados Unidos): comercialização e suporte pós-venda aos produtos da Embraer;
- Le Bourget (França): comercialização dos produtos na Europa e apoio técnico a operadores do Oriente Médio e África;
- Melbourne (Austrália): suporte pós-venda;
- Pequim (China): comercialização e suporte pós-venda;
- Cingapura: escritório de comercialização de produtos.

A Embraer é a quarta maior fabricante de aeronaves do mundo, atrás da americana Boeing, da europeia Airbus, e da canadense Bombardier. Por três anos consecutivos, entre 1999 e 2001, a Embraer foi a empresa brasileira que mais exportou.

Porém, em virtude da crise decorrente dos incidentes de onze de setembro, em 2002 a Embraer ocupou a segunda posição no ranking das exportadoras, perdendo apenas para a Petrobrás. A empresa possui um total aproximado de 12.000 funcionários e já produziu e entregou mais de 5,5 mil aeronaves em 33 anos de existência. Os produtos desenvolvidos estão divididos em três categorias: comercial, corporativa e defesa ou militar.



Figura 8: Aviação comercial

Fonte: http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/4383/4383_5.PDF, 2012



Figura 9: Aviação executiva

Fonte: http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/4383/4383_5.PDF, 2012



Figura 10: Defesa e Segurança

Fonte: http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/4383/4383_5.PDF, 2012



Figura 11: Aviação Agrícola

Fonte: http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/4383/4383_5.PDF, 2012

13.1 O Processo de Socialização de Novos Membros

A Embraer se preocupa bastante com a integração de seus novos membros. O objetivo do programa de integração de novos membros da Embraer é facilitar a inserção no novo ambiente de trabalho e auxiliar na adaptação à cultura organizacional. Neste programa são apresentados aspectos de ordem social e funcional, ressaltando regulamentos internos, benefícios, políticas, dentre outros. No caso da integração de estrangeiros transferidos para o Brasil ou brasileiros mandados ao exterior, são abordados também aspectos culturais e as principais peculiaridades de comportamento do país em questão.

Naturalmente que o programa pode variar dependendo da forma como o funcionário ingressa na Embraer.

13.2 As Políticas de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos da Embraer tem como meta contribuir no alcance e na superação dos desafios, decorrentes do crescimento acelerado e da internacionalização da empresa através da condução otimizada e integrada dos processos de suprimento, qualificação e manutenção do pessoal.

Com relação ao contexto da mudança, Recursos Humanos atua com uma estratégia baseada em um cenário interno para o desenvolvimento de suas ações, os sistemas e práticas de Recursos Humanos, desenvolvidos e utilizados pela Embraer, representam uma adaptação e aprimoramento de conceitos direcionados a empresas altamente competitivas.

Neste estudo, analisaremos as seguintes práticas: desenvolvimento de liderança, programas de ação, sistemas de remuneração, sistemas de educação, treinamento e desenvolvimento (ET&D), sistema de recrutamento e seleção e Programa de Estágio e Programa de Especialização em Engenharia (PEE).

13.3 Desenvolvimento de Lideranças

O programa de desenvolvimento de lideranças, que nada mais é do que um elenco de estratégias relacionadas ao desenvolvimento de lideranças para

superar estes desafios, foi traçado o perfil do líder, que envolve uma série de competências necessárias para atuar frente a este contexto. Para a Embraer, competência é entendida como a transformação de conhecimentos, experiências e habilidades em ações e resultados. As competências buscadas pela empresa em seus líderes inserem-se em três grandes áreas: competitividade, interpessoais e individuais.

COMPETITIVIDADE

- Visão de negócios
- Capacidade empreendedora
- Foco no cliente
- Integrador
- Domina a função
- Ética
- Coerência

INTERPESSOAIS

- Formador de pessoas
- Comunicador
- Motivador
- Negociador
- Favorece o trabalho em Equipe
- Humildade
- Tomada de Decisão

Este conjunto de competências destacadas pela Embraer representa uma busca pelo desenvolvimento de habilidades que permitem atuar em contextos altamente competitivos e, conseqüentemente, sujeitos a desafios inesperados. O desenvolvimento e efetivação destas competências inserem-se no contexto geral de gestão humana da Embraer, no qual estão inseridos todos os funcionários.

13.4 A Política de Remuneração

A política de remuneração da Embraer tem como objetivo a equidade e a justiça, tanto na remuneração quanto nas oportunidades de desenvolvimento profissional. Deste modo, atua como uma estratégia de atração e manutenção do pessoal. Portanto, para atender este objetivo, a remuneração se divide em parte fixa e variável.

REMUNERAÇÃO FIXA

Comparação com o mercado
Valor relativo interno dos cargos
Qualificações, competências
e habilidades

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Atingir os resultados, com
base nos programas de ação e
planos de metas setoriais
Existência de lucro

Segundo Seiffert (2002), a base para o cálculo da parcela fixa da remuneração, chamada neste estudo de salário, considera as qualificações, competências e habilidades necessárias à realização do trabalho.

A estrutura do plano de remuneração e carreira da Embraer é constituída de dois elementos básicos: indicador de qualificações, competências e habilidades (IQCH) e o plano de cargos. O IQCH indica as características do cargo e os requisitos necessários a seu ocupante. Portanto, através dele é possível avaliar as pessoas e sua evolução na carreira.

A avaliação da capacitação, qualificação e competência ocorre uma vez por ano, sendo analisado o desenvolvimento profissional e grau de maturidade do empregado para o cargo de acordo com o IQCH. O empregado faz a avaliação junto com o seu gestor e, juntos, traçam planos de ação para o seu desenvolvimento.

Através do plano de carreira e remuneração da Embraer, o empregado tem a possibilidade de desenvolvimento horizontal, vertical ou em “Y”. A carreira horizontal representa uma evolução do profissional no mesmo cargo. Por isso, os cargos na empresa são subdivididos em módulos, que representam o estágio de desenvolvimento do profissional. A carreira vertical representa a evolução para cargos de maior importância relativa para a empresa. A carreira em “Y” representa uma carreira técnica, onde o profissional se desenvolve em um processo de maior complexidade e importância para os resultados dos programas/negócios, sem que fique excluído dos benefícios de se desenvolver no plano de cargos.

Ainda segundo Seiffert (2002), a remuneração variável está associada aos resultados obtidos pela Embraer. Este tipo de remuneração tem como objetivo estimular a produtividade, qualidade e desenvolvimento organizacional, através do envolvimento, comprometimento e melhor desempenho dos empregados. A remuneração variável é distribuída aos empregados a título de participação nos lucros, e seu montante é igual a 25% dos dividendos atribuídos aos acionistas. Portanto, a existência da remuneração variável está condicionada a existência de

lucro. A parcela individual é associada à avaliação de desempenho. Para receber a parcela variável, o empregado precisa atingir no mínimo 75% dos objetivos expressos no plano de ação e plano de metas setoriais, sendo o valor proporcional ao nível atingido.

13.5 Sistema de Educação, Treinamento e Desenvolvimento (ET&D)

O sistema de educação, treinamento e desenvolvimento (ET&D) da Embraer têm como objetivo a melhora contínua do desempenho dos membros da empresa. Segundo Seiffert (2002), a estratégia de ET&D está focada na qualificação e desenvolvimento. A qualificação envolve a capacitação técnica, já o desenvolvimento está relacionado à ampliação do nível de competências necessárias as atividades da empresa. Segundo Seiffert (2002), o sistema de ET&D da Embraer representa um importante elemento na busca do desenvolvimento da organização, fato potencializado pela necessidade intensiva de uso e geração de novos conhecimentos.

13.6 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento envolve a busca e atração de candidatos que satisfaçam os requisitos da empresa. No caso da Embraer, estes requisitos estão relacionados a qualificações, competências e habilidades para a ocupação de um cargo. Já a seleção está relacionada à indicação do candidato com potencial necessário para o preenchimento da vaga.

A forma de recrutamento pode ser interna ou externa. Normalmente, a preferência da empresa é pelo recrutamento interno, que ocorre primeiramente no próprio setor e a seguir nos demais, neste caso sendo divulgado o cargo e o perfil desejado.

Para o recrutamento externo a Embraer utiliza um banco de currículos da própria empresa, além de outras fontes. Os currículos que se enquadram no perfil

são encaminhados para o gestor da área solicitante, sendo, a seguir feita à convocação e realização do processo seletivo.

O processo seletivo envolve testes psicológicos, de aptidão e outros exigidos pelo cargo, sendo também realizada uma pesquisa de segurança junto a órgão credenciado. As técnicas de seleção utilizadas são:

- entrevistas individuais ou em grupo;
- dinâmicas de grupo;
- testes psicológicos;
- provas situacionais.

As técnicas utilizadas são aplicadas por especialista do departamento de Recrutamento e Seleção, podendo ser acompanhadas pelo gestor da área solicitante; com exceção das entrevistas que podem ser aplicadas unicamente pelo gestor.

O final do processo envolve a definição conjunta, entre as áreas envolvidas, sobre o candidato mais adequado ao cargo.

CONCLUSÕES FINAIS

Como vimos ao decorrer de nosso trabalho, o novo modelo de Recursos Humanos vem resgatar o prestígio humano perdido ao longo dos anos pelo conceito e tratamento destinados a recursos para os homens. Abordar detalhadamente as políticas e métodos da gestão de pessoas hoje nas organizações não se é uma tarefa muito fácil, temos que entender também que o elo entre funcionários e a organização é extremamente importante. As pessoas constituem o sucesso das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Gest%C3%A3o-De-Pessoas/3464.html#>

ARAÚJO, L. C. Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, A.C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

<http://www.cursosnocd.com.br/recursos-humanos/o-que-e-recrutamento-interno.htm>

<http://www.guzoconsultoria.com.br/?p=2243>

<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Provis%C3%A3o-De-Rh/35664.html>

<http://pcdomingos.blogspot.com.br/2011/03/1-subsistema-de-provisao-de-recursos.html>

<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Subsistema-De-Aplica%C3%A7%C3%A3o-De-Recursos-Humanos/493116.html>

<http://www.zemoleza.com.br/carreiras/12817.html#gsc.tab=0>.

<http://www.cursosnocd.com.br/recursos-humanos/descricao-e-analise-de-cargos.htm>

<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/a-importancia-treinamento-desenvolvimento-na-empresa.htm>

<http://mostbeditoraeletronica.wordpress.com/2009/10/30/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional/>

Fonte(s): Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

<http://www.aedb.br/seget/artigos12/47016522.pdf>

http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=OS-PROCESSOS-DE-RH:-uma-visao-estrategica&idc_cad=gtuuc luck

<http://www.gpportal.com.br/2011/08/os-principais-processos-de.html>

<http://www.alessandrogruber.com.br/2010/07/rh-desenvolvimento-organizacional/>

http://www.infoescola.com/administracao/_treinamento-e-desenvolvimento-de-rh/

http://pt.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

VIEIRA, Fabio Lopes. O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa: Sant Louis