4º Gescon

SEMINÁRIO DE GESTÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

GESTÃO COM MAESTRIA

MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS PARA AS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

AESCON-SP

SESCON-SP

APRESENTAÇÃO

Na Era do Conhecimento em que vivemos, o capital humano passou a ser o centro da gestão estratégica empresarial. Dessa forma, temas como Liderança, Retenção de Talentos, Competências Individuais e outros passaram a fazer parte da agenda das empresas.
O departamento de Recursos Humanos hoje já não se preocupa somente com folha de pagamento, contratação e rescisão, mas também em preservar a história da empresa, a melhorar o desempenho dos colaboradores, a identificar o capital intelectual de cada um e, ainda, buscar constantemente um bom ambiente de trabalho para todos.

As empresas de serviços contábeis também estão nesse contexto. Por estarem inseridas na área de prestação de serviços, o capital humano torna-se ainda mais relevante para o sucesso dos negócios. Até porque, o segmento é afetado permanentemente por mudanças legislativas, tecnológicas, econômicas e tributárias, que dependem intrinsecamente do aprimoramento pessoal.

Com o intuito de auxiliar as organizações contábeis a vencerem esse desafio relativo à gestão estratégica de pessoas, o SESCON-SP coloca frequentemente o tema em pauta em palestras, cursos, seminários, na Câmara Setorial de Contabilidade, além de outros projetos nesse sentido. Este manual vem ao encontro desse objetivo, pois fornece informações valiosas para as políticas empresariais com foco no capital humano da organização. Aproveitamos esta oportunidade para agradecer o especialista no tema, Durval Luchetti, por compartilhar todo o seu conhecimento conosco na formatação deste material.
Boa leitura a todos!

José Maria Chapina Alcazar
Presidente do SESCON-SP e da AESCON-SP

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, muito se tem falado sobre a importância que as pessoas representam no contexto empresarial. Parece não haver dúvidas de que esse quadro é definitivo. Mesmo empresas de pequeno porte, até então relativamente distantes desse tema, hoje investem recursos significativos para administrarem da melhor forma seus ambientes de trabalho. O objetivo é comum: reter pessoas talentosas, aquelas que poderão fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso nos negócios.

O que temos constatado nas organizações de todos os segmentos ou portes é que, no geral, todas sabem **"o que fazer"** para alcançar esse estágio de desenvolvimento, mas, seguramente, nem todas sabem o **"como fazer".**

Nesse contexto, surgiu a oportunidade de desenvolvermos, em colaboração com o SESCON-SP, o presente **Manual de Gestão de Pessoas,** especialmente desenhado para as empresas de serviços contábeis.

Todas as políticas, melhores práticas de RH, bem como modelos de formulários apresentados nas páginas do **Manual de Gestão de Pessoas** foram baseados em projetos de RH desenvolvidos em empresas complexas, inclusive do setor contábil, além de pesquisas próprias e estudos acadêmicos.

O propósito maior do **Manual de Gestão de Pessoas** é oferecer aos empresários e profissionais de RH do setor contábil, de maneira simples e prática, todas as ferramentas utilizadas nos diversos subsistemas de RH, e principalmente, como implantá-las, passo a passo.

Essa é a nossa contribuição.

Durval Luchetti
Consultor em Recursos Humanos
WWW.dlrh.com.br
(11) 2642-2811

ÍNDICE

Capítulo	Tema	Página
I	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	7
	Definindo Missão, Visão e Valores	7
1	Indicadores gerais de recursos humanos	8
1.1	Rotatividade	8
1.1.1	Níveis ideais de rotatividade	8
1.1.2	Formas de rotatividade	9
1.1.3	Cálculo de rotatividade	9
1.2	Absenteísmo	9
1.2.1	Níveis adequados de absenteísmo	9
1.2.2	Fórmula de cálculo	10
1.3	Outros indicadores de RH	10
2	Pesquisa de Clima Organizacional	10
2.1	Fatores críticos de sucesso	11
2.1.1	Elaboração do questionário	11
2.1.2	Perfil da população	11
2.1.3	Preparação	11
2.1.4	Garantia de anonimato	11
2.1.5	Tabulação	11
2.1.6	Análise técnica	11
2.1.7	Devolutiva	11
2.1.8	Comitês	11
Tab 1	Resultado da Pesquisa – modelo	12
Tab 2	Rol de afirmações por tema – exemplos	13
II	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	15
1	Conceitos de Recrutamento e Seleção	15
1.1	Recrutamento	15
1.2	Seleção	16
2	A importância da seleção	16
3	Os custos da má contratação	17
4	Recrutamento interno	17
5	Condução de entrevistas	19
5.1	Entrevista em grupo	20
6	Técnicas de entrevistas	20
6.1	A entrevista com foco em competências	21
Tab. 1	Entrevista comportamental com foco em competências - exemplos	22
7	Integração social	24
III	REMUNERAÇÃO	26
1	Estrutura de Cargos e Salários	27
1.1	Descrições de Cargos	27
1.2	Descrição de Cargo – modelo	27
1.3	Avaliação de Cargos	28
Tab. 1	Escalonamento por comparação de pares	29
1.4	Pesquisa salarial	29
Tab. 2	Formulário de coleta - informações salariais	30
1.5	Tabulação da pesquisa	30
Tab. 3	Tabulação dos resultados da pesquisa	31

1.6	Estrutura salarial	31
Tab. 4	Tabela salarial	32
2	Benefícios e facilidades	32
2.1	O valor dos programas de benefícios	33
2.2	Criando um programa de benefícios eficaz	33
2.3	Benefícios flexíveis	34
Tab .5	Rol de benefícios praticados por empresas em geral	35
3	Remuneração variável (PLR ou PPR)	36
3.1	A Lei da PLR	36
3.2	A PLR na prática	37
3.3	Pontos críticos de sucesso de uma PLR	37
3.4	Como construir uma PLR	38
Tab. 6	Perfil de uma PLR – Painel de Metas	38
4	Política de Carreira	39
4.1	Um modelo de trajetória de carreira – Empresas Serviços Contábeis	39
4.2	Promoção lateral	40
Tab. 7	Trajetória de Carreira	40
IV	**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**	**41**
1	Avaliação de desempenho e programa de treinamento	42
2	Preparo de avaliadores e avaliados	42
3	Tendências a serem evitadas	42
4	Planejamento da sessão de Avaliação de Desempenho	42
5	Criando um modelo de Avaliação de Desempenho	43
Tab. 1	Rol de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)	44
Tab. 2	Folha de Avaliação de Desempenho Grupo Operacional – modelo	44
Tab. 3	Folha de Avaliação de Desempenho Grupo Gestão - modelo	45
6	Tabulação dos resultados	46
V	**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**	**47**
1	Levantamento de necessidades	47
2	Programa de treinamento	48
Tab. 1	Programa de treinamento – modelo	49
3	Implementação	49
4	Avaliação de treinamentos	50
4.1	Avaliação de reação	50
Tab. 2	Avaliação de reação – modelo	51
4.2	Avaliação de eficácia	51
Tab. 3	Avaliação de eficácia – modelo	51
VI	**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**	**52**
	10 boas práticas de comunicação interna nas empresas contábeis	53
ANEXO	Manual de Integração e Código de Conduta	56

I PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Todas as empresas possuem uma estratégia organizacional, esteja ela no papel ou não.
A função mais estratégica do RH é alinhar essa orientação às pessoas que executarão o processo, fornecendo-lhes um caminho, ferramentas e informações fundamentais. Esse é o papel do chamado RH estratégico.
A tarefa de estruturar um planejamento estratégico de RH não é complexa. O primeiro passo consiste em identificar a verdadeira **MISSÃO, VISÃO e VALORES** da empresa e disseminá-los em todos os níveis da organização.

Definindo MISSÃO, VISÃO e VALORES

- **MISSÃO.** Retrata a razão da existência da empresa, a finalidade ou o motivo pela qual a organização foi criada, para que ela deve servir e como ela quer ser vista por seus diversos públicos. A missão deve responder às seguintes perguntas: 1) O que fazemos? 2) Para quem fazemos? 3) Como fazemos?
  Exemplo: "Prestar serviços contábeis às empresas de pequeno e médio portes, de todos os segmentos, oferecendo-lhes qualidade, responsabilidade e confiança".
- **VISÃO.** Refere-se ao que a organização pretende ser em relação aquilo que ela realmente é. Sua visão de futuro. Em outras palavras, a distância do ponto "A" para o ponto "B".
  Deve responder às seguintes perguntas: 1) "Aonde a empresa quer chegar? 2) Em que tempo?
  Exemplo: "Estar entre as 10 melhores empresas de serviços contábeis em 10 anos".
- **VALORES.** Referem-se às crenças ou princípios da cultura organizacional que devem nortear os comportamentos e as atitudes das pessoas que fazem parte da organização.
  Deve responder à seguinte pergunta: "Que valores devem ser praticados e compartilhados entre os nossos colaboradores?".
  Exemplos: 1) Honestidade e integridade; 2) Atitudes de excelência; 3) Valorização das pessoas; 4) Compromisso com resultados; 5) Simplicidade.

  Para cada valor elencado deve haver uma definição clara do significado que a empresa lhes atribui.

Definidos **MISSÃO, VISÃO e VALORES,** o segundo passo do planejamento estratégico de RH é a elaboração de um **DIAGNÓSTICO DE RH**, que deve ter como finalidade identificar o cenário real e a eventual distância entre o estágio atual e o desejado. **O DIAGNÓSTICO de RH** pode ser baseado em duas abordagens que se complementam:

- Indicadores Gerais de Recursos Humanos. Os mais destacados são rotatividade (turnover) e absenteísmo.
- Pesquisa de Clima Organizacional

1. INDICADORES GERAIS DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Rotatividade

A rotatividade de funcionários deve ser monitorada e entendida pelos gestores das empresas, em particular as de serviços contábeis, por ser um fator que envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e de memória corporativa. Em situações de índices elevados, ela pode impactar diretamente na relação de confiança entre empresas e clientes.

Não menos importante é a análise sobre os custos financeiros envolvidos, que dizem respeito a indenizações trabalhistas e despesas de recrutamento (anúncios, agências etc.).

Nessa abordagem, atenção especial para os custos não mensuráveis, que podem comprometer o padrão de qualidade da prestação de serviços. Alguns deles: sobrecarga de trabalho aos que ficam, estresse, dificuldade na construção de equipes e instabilidade no ambiente gerada pela sensação de instabilidade no emprego.

Algumas considerações importantes sobre o tema rotatividade de funcionários:

1.1.1 Níveis ideais de rotatividade

Por definição, a rotatividade nula é negativa, porque sugere estagnação e eliminação de perspectivas de carreira. Por outro lado, a rotatividade alta também é negativa, porque se traduz em instabilidade, perda de investimentos de treinamento e impactos negativos na qualidade dos trabalhos.

A questão é, portanto, definir quais os níveis adequados para cada empresa e para cada grupo ocupacional em particular.

Obviamente, a rotatividade nos níveis mais altos da pirâmide hierárquica (gestores, analistas, assistentes) devem ser menores do que os da base da pirâmide (auxiliares, aprendizes, estagiários). Uma das razões é porque supostamente nos cargos menos estratégicos o contato direto com clientes não é comum, portanto a movimentação de pessoal poderá não ser notada.

Pesquisas e observações realizadas no setor de serviços contábeis revelaram que a média de permanência dos profissionais, por nível hierárquico, é a seguinte:

- Gestores/Coordenadores - 7 anos
- Analistas - 5 anos
- Assistentes - 3 anos
- Auxiliares - 2 anos

Partindo destes números, poder-se-ia definir como níveis aceitáveis de rotatividade anual, respectivamente: 15%, 20%, 33% e 50%.

1.1.2 Formas de rotatividade

Existem duas formas distintas:

- **Provocada.** São as demissões por iniciativa da empresa. Seu excesso pode sinalizar problemas como má contratação, dificuldades de adaptação ao trabalho ou à chefia.
- **Espontânea.** São as demissões por iniciativa dos próprios empregados (pedidos de demissão). Podem revelar baixo poder de retenção por razões como:

desequilíbrio no clima organizacional, remuneração não atraente, estilo de liderança, falta de perspectivas de carreira.

É recomendável que cada forma de rotatividade seja analisada separadamente, para ajustar melhor o foco das ações corretivas.

1.1.3 Cálculo da rotatividade:

$$\frac{\text{Nº Demissões}}{\text{Nº médio de funcionários/mês}}$$

1.2 Absenteísmo

O índice de absenteísmo impacta diretamente a produtividade da empresa e, geralmente, é alimentado por questões como:

- Falta de regulamentação interna;
- Não monitoramento dos índices;
- Desequilíbrio do clima organizacional;
- Ausência de um plano de incentivo à frequência;
- Falta de noção sobre níveis toleráveis por parte da gestão.

1.2.1Níveis adequados de absenteísmo:

Conforme o ramo de atividade de cada empresa pode-se estimar limites aceitáveis de absenteísmo. Uma indústria em que, por força de suas atividades, os empregados sejam submetidos a trabalhos pesados ou insalubres, naturalmente manterá índices de absenteísmo elevados.

Do outro lado, uma empresa de serviços contábeis, em que os funcionários possuem, via de regra, boas condições gerais de trabalho, os níveis de absenteísmo tendem a ser menores.

É fundamental as empresas definirem seus próprios níveis de tolerância para absenteísmo.

Estudos e observações resultaram na seguinte tabela de tolerância, por grupo de empresas:

- Empresas industriais sob condições agressivas de trabalho - Entre 3% e 4%
- Empresas industriais sob condições normais de trabalho - Entre 2% e 3%
- Empresas comerciais (lojas) - Entre 1,5% e 2%
- Empresas de serviços (ex.: contábeis) - Entre 1% e 1,5%

1.2.2 Fórmula de cálculo:

- (A) Soma das horas de ausência, por quaisquer motivos: médicas, legais, injustificadas, abonadas, além de quantidade de horas de atrasos;
- (B) Número de funcionários X Carga-horária diária X Número de dias úteis do mês
- A / B X 100

1.3 Outros indicadores de RH

- Índices salariais: médias salariais, impacto sobre a folha e faturamento;
- Horas investidas em treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Meritocracia: número de promoções e aumentos salariais ocorridos no período.

2. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre todos os indicadores de RH, o CLIMA ORGANIZACIONAL é seguramente o mais completo para a elaboração de diagnósticos confiáveis no campo de gestão de pessoas. A ferramenta normalmente utilizada para essa finalidade é a PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PCO).

As respostas à pesquisa darão à empresa uma compreensão nítida das forças e fraquezas do ambiente organizacional, tornando visíveis as possíveis ações corretivas e suas prioridades de execução.

O questionário deve ser construído com base em fatores que impactam o clima organizacional, positiva ou negativamente, e meçam estatisticamente o grau de satisfação material e emocional das pessoas. Alguns dos principais campos da pesquisa são: condições de trabalho, estilo de gestão, estilo de liderança, comunicações, políticas de RH, relações interpessoais, expectativa de carreira, remuneração e benefícios, imagem institucional da empresa, organização, comprometimento e motivação.

A aplicação de uma PCO deve ser cuidadosamente planejada e estruturada porque geralmente ela cria um estado de expectativa de mudanças na organização, podendo, dependendo do desfecho do processo, gerar frustrações ou pioras no ambiente organizacional. Para evitar desagrados, alguns cuidados devem ser observados no planejamento da PCO:

2.1 Fatores Críticos de Sucesso

2.1.1 Elaboração do questionário. Formulação de perguntas ou afirmações que não gerem margem à dupla interpretação. Recomendam-se afirmações pragmáticas, curtas e objetivas. Exemplos: "Faço o que gosto"; "Meu líder cumpre o que promete"; "Pelas minhas responsabilidades, minha remuneração é justa". As alternativas de respostas, da mesma forma, devem ser objetivas. Para cada fator recomenda-se a formulação de ao menos 5 afirmações relacionadas ao tema, para dar consistência à análise.

2.1.2 Perfil da população. É altamente recomendável que antes da elaboração do questionário se identifique o perfil da população a ser pesquisada: idade média, escolaridade, hábitos sociais e culturais, padrão econômico etc. Motivos: foco e estilo compatível de redação das perguntas.

2.1.3 Preparação. Comunicar à organização o objetivo da pesquisa e os compromissos da empresa: anonimato, devolutivas, prazo etc.

Garantia de anonimato. Anonimato absoluto é fator fundamental para a garantia de respostas confiáveis por parte dos respondentes.

2.1.5 Tabulação. Adotar métodos estatísticos de avaliação dos resultados, por meio de atribuição de pesos para cada resposta. É uma forma de facilitar a compreensão de cada resposta, com menor subjetividade e, por ocasião da reedição da pesquisa, estabelecer comparações de resultados. Além disso, recomenda-se a criação de uma escala de conceitos. Vide modelo a seguir:

DE	A	Conceito
0	49	Insatisfatório
50	67	Regular
68	84	Bom
85	100	Excelente

2.1.6 Análise técnica. Absoluta isenção de valores e preconceitos na análise das respostas por parte dos avaliadores dos resultados da pesquisa. Assimilar que a PCO é um acessório de gestão e não um meio de achar culpados.

2.1.7 Devolutiva. A devolutiva dos resultados da pesquisa aos participantes, mesmo que de forma resumida, é indispensável. Não o fazendo a empresa corre o risco de desestimular a participação dos funcionários em futuras reedições.

2.1.3 Comitês. Por ocasião da devolutiva, a prática de envolver os funcionários na solução de problemas eventualmente apontados tem sido uma forma eficaz de solucioná-los. A criação de comitês específicos para debater e apresentar soluções para determinados fatores da pesquisa tem trazido excelentes resultados às empresas que se utilizam da PCO para administrar o seu clima organizacional.

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa - modelo

ESTILO DE LIDERANÇA		Índice	Excelente		Bom		Regular		Insatisfatório			
1	Geralmente sou incentivado pela minha chefia a propor melhorias no trabalho	85	Sempre		Geralmente SIM		Geralmente NÃO		Nunca		Sem opinião	
			17	56,7%	9	30,0%	3	10,0%	1	3,3%	0	0,0%
2	Meu gestor age de acordo com o que fala	71,7	Sempre		Geralmente SIM		Geralmente NÃO		Nunca		Sem opinião	
			8	26,7%	12	40,0%	8	26,7%	2	6,7%	0	0,0%
3	Meu gestor cumpre o que promete	80,8	Sempre		Geralmente SIM		Geralmente NÃO		Nunca		Sem opinião	
			16	53,3%	7	23,3%	5	16,7%	2	6,7%	0	0,0%
4	Meu gestor trata seus subordinados com igualdade	72,5	Sempre		Geralmente SIM		Geralmente NÃO		Nunca		Sem opinião	
			7	23,3%	16	53,3%	4	13,3%	3	10,0%	0	0,0%
5	Meu gestor me dá feedback regulares sobre o meu desem-penho profissional	56,6	Sempre		Geralmente SIM		Geralmente NÃO		Nunca		Sem opinião	
			4	13,3%	8	26,7%	10	33,3%	8	26,7%	0	0,0%
		73,3	52	34,7%	52	34,7%	30	20,0%	16	10,7%	0	0,0%

Pesquisa de Clima Organizacional

Escala de conceitos

De	A	Conceito
0	49	Insatisfatório
50	67	Regular
68	84	Bom
85	100	Excelente

Forma de avaliação

Premissas:

1. 30 participantes (no exemplo acima)
2. Atribuição de pesos:

Insatisfatório	1
Regular	2
Bom	3
Excelente	4

Cálculo:

1. (A) Pontuação obtida = Multiplicação do total de pontos de cada conceito pelo peso correspondente. Ex: Afirmação 1 = 17 X 4; 9 x 3; 3 x 2; 1 x 1 = 102 pontos
2. (B) Pontuação máxima = Nº respondentes X peso máximo. Ex: 30 x 4 = 120 pontos máximos
3. (C) Índice = A / B X 100. >>> 102 / 120 X 100 = 85

Tabela 2 – Rol de afirmações por tema – exemplos

1. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
   - Pode-se dizer que esta empresa é uma empresa "bem-humorada".
   - No meu setor as pessoas se ajudam mutuamente.
   - É fácil construir amizades dentro desta empresa.

2. CONDIÇÕES DE TRABALHO
   - Possuo equipamentos (computador, softwares, etc.) adequados para o meu trabalho.
   - A ordem e limpeza nas instalações são adequadas.
   - As mobílias (mesas, móveis) nos oferecem comodidades para o trabalho.

3. COMUNICAÇÃO INTERNA
   - Tenho portas abertas com meu gestor para conversar sobre qualquer assunto.
   - Meu gestor se preocupa em manter a equipe informada sobre temas importantes da empresa.
   - Se eu quiser falar com o presidente, sei que serei atendido.

4. COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO
   - Penso que estarei nesta empresa nos próximos 2 anos.
   - Sou valorizado pelo meu gestor pelo que produzo.
   - Quando acordo sinto vontade de vir para o trabalho.

5. CARREIRA
   - Sinto-me realizado profissionalmente nesta empresa
   - Considero boas as chances de crescimento nesta empresa
   - Faço o que gosto

6. IMAGEM INSTITUCIONAL
   - Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa
   - A imagem que a nossa empresa tem no mercado nos transmite segurança
   - Indicaria um amigo ou parente para trabalhar nesta empresa

7. POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
   - Pelas minhas responsabilidades considero justo o meu salário
   - Se um dia eu precisar do apoio do RH sei que poderei contar
   - Minhas dúvidas ou problemas pessoais recebem a devida atenção por parte do RH

8. GESTÃO ORGANIZACIONAL

- Tenho confiança no futuro da nossa empresa
- Somos tratados com dignidade e respeito
- Confio na capacidade administrativa dos nossos gestores

9. ORGANIZAÇÃO

- De uma forma geral, considero nossa empresa bem organizada
- As reuniões de trabalho são objetivas e produtivas
- Geralmente consigo executar as tarefas planejadas, sem excesso de interrupções

10. REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

- A política salarial da empresa é equilibrada
- A política salarial é clara e transparente
- Aprovo o plano de benefícios oferecido pela empresa

Campo de respostas

Para cada afirmação, sugerir cinco alternativas de resposta: "concordo"; "concordo com algumas restrições"; "concordo com muitas restrições"; "não concordo"; "não tenho opinião a respeito".

II RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

"Se cada um de nós contratar pessoas menores do que nós mesmos, vamos nos tornar uma companhia de anões. Mas, se cada um de nós contratar pessoas maiores do que nós, vamos nos tornar uma companhia de gigantes".
David Ogilvy

Não há mais dúvidas no mundo corporativo de que as pessoas são, verdadeiramente, a principal fonte de diferenciais competitivos. São elas que, por meio de suas competências pessoais, inteligência, motivação, criatividade e atitudes, podem conduzir as empresas ao sucesso ou ao insucesso.

Essas e outras qualidades, tão reclamadas pelas empresas, não se manifestam com facilidade no ambiente organizacional. Elas estão presentes em cada pessoa da organização, mas só afloram quando condições especiais estão presentes: bom clima organizacional, políticas e bons princípios de gestão de pessoas, remuneração e carreira, estilo de liderança eficaz, entre outros.

Empresas que efetivamente valorizam a gestão de pessoas não poupam investimentos para reter seus talentos. Este é, na verdade, o maior desafio das organizações, principalmente em tempos de escassez de mão de obra, como o que atravessamos.

Essas empresas sabem que, para investirem com segurança, devem se assegurar que possuem colaboradores qualificados em seus quadros, pessoas certas nos lugares certos e, sobretudo, pessoas alinhadas com os valores da organização.

É um processo que se inicia na contratação de seus profissionais, ou seja, no Recrutamento e Seleção de Pessoas.

1 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1.1 Recrutamento

É a fase da procura de candidatos. É um papel típico do RH, que tem por desafio atrair os melhores candidatos à empresa, explorando todas as fontes de recrutamento disponíveis.
As mais comuns são:

- Indicações de funcionários
- Sites de emprego
- Anúncios em jornais ou revistas
- Agências
- Consultorias de RH, de 'outplacement' (recolocação profissional) e 'headhunters' (caçadores de talentos)
- Escolas e universidades

- Associações de profissionais, sindicatos
- Empresas concorrentes ou não
- Redes sociais

Uma boa prática é iniciar a procura pelo "recrutamento interno", identificando possíveis talentos dentro da própria empresa. Todavia, essa prática requer cuidados especiais, como veremos mais adiante.

1.2 Seleção

É a fase do "afunilamento" do processo. Os candidatos convidados a participar do processo seletivo são submetidos a uma série de etapas, entre elas:

- Entrevistas preliminares e eliminatórias
- Entrevistas técnicas e comportamentais
- Testes práticos e/ou teóricos
- Testes psicológicos
- Dinâmicas de grupo
- Referências profissionais
- Contratação e integração

2 A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO

"A atividade gerencial mais importante e a mais negligenciada é a contratação de um novo colaborador".
Peter Drucker

Entrevistar um candidato é algo muito importante para ser relegado a um segundo plano, ou deixado nas mãos de pessoas não preparadas.

Isto porque, quando escolhemos e contratamos um novo colaborador, estamos aumentando ou reduzindo o grau de inteligência da empresa.

Apesar da importância dessa atividade, é muito comum em organizações de todos os tamanhos e segmentos, profissionais tratarem as rotinas de seleção como uma "chatice", ou uma tarefa para a qual se deve dedicar o mínimo tempo.

A falta de critério, a escolha pelo feeling, a pressa, a improvisação, levam a empresa a contratar pessoas não compatíveis com os requisitos essenciais do cargo ou à cultura da empresa, mesmo em se tratando de cargos estratégicos.

Ao final, por falta de um método adequado de avaliação, opta-se pela alternativa mais prática: "Há o período de experiência, portanto se o contratado não der certo, troca-se..."

A consequência da má contratação traz incontáveis prejuízos para a empresa, como veremos a seguir.

3 OS CUSTOS DA MÁ CONTRATAÇÃO

"A má contratação é um mal invisível que tem o poder de retardar o crescimento da organização. Sorte da concorrência".
Cristiane Gonçalves

A má contratação pode resultar na demissão precoce do novo funcionário, seu pedido de demissão por não adaptação, ou o que é pior: a permanência no quadro de colaboradores de um profissional medíocre.

Alguns componentes dos custos de uma má contratação podem ser mensurados, outros não.

Entre os mensuráveis, destacam-se:

- **Custos indenizatórios:** aviso-prévio, multa do FGTS, além dos encargos trabalhistas;
- **Despesas com seleção:** taxas de agências, anúncios, telefonemas, papelada;
- **Salários indiretos:** horas salariais dos profissionais de RH e de todos os envolvidos no processo seletivo fracassado.

Entre os não mensuráveis, que segundo especialistas em RH multiplicam-se por várias vezes os custos mensuráveis, são destacados:

- **Retrabalho:** Repetir seguidas vezes, todas as fases do mesmo processo seletivo;
- **Treinamento desperdiçado:** Tempo de treinamento destinado ao demitido ou demissionário jogado fora;
- **Sobrecarga aos que ficam:** Enquanto se busca um substituto, os demais colaboradores acumulam suas tarefas, gerando acúmulo de trabalho e estresse;
- **Qualidade em risco:** Em razão da sobrecarga de trabalho, coloca-se em risco a qualidade dos trabalhos: erros, atrasos, reclamações de clientes internos e externos;
- **Falta de equipe:** Morosidade na construção de equipes sólidas ou de ambiente de colaboração;
- **Ambiente instável:** A sensação de insegurança no emprego, em razão da rotatividade, geralmente associada ao aumento de faltas ao trabalho (entrevistas em outras empresas);
- **Ausência de carreira:** A rotatividade inibe planos de carreira e sucessão;
- **Imagem da empresa:** Projeção de imagem na comunidade de que "ali não pára ninguém".
- **Espionagem.** Risco de contratar "espiões" ou pessoas propensas a receber subornos de concorrentes.

4 RECRUTAMENTO INTERNO

"Perdemos um bom analista contábil e ganhamos um péssimo gestor; perdemos duas vezes".
Frase comum nas organizações, quando uma promoção fracassa.

Recrutamento interno é o processo de localizar e promover talentos da própria organização para

os cargos disponíveis. Essa política traz vantagens e desvantagens, portanto, ao adotar essa prática, as organizações devem adotar alguns cuidados para não provocar desestabilização do quadro ou descontentamentos internos.

O principal cuidado está em definir claramente as regras do jogo. Os candidatos devem ser informados quanto às responsabilidades do cargo a que se candidatam e as competências essenciais para a sua ocupação. Deve-se deixar claro se um eventual insucesso permitirá o retorno à ocupação anterior ou não.

Chiavenato (2010) define as seguintes vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

Vantagens

- Aproveita melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização organizacional de novos membros;
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

A essas vantagens, acrescentaríamos a capitalização de investimentos realizados em programas de treinamento e desenvolvimento internos.

Desvantagens

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua;
- Mantém e conserva a cultura organizacional.

As desvantagens do recrutamento interno se acentuam quando as empresas adotam políticas rígidas no sentido de privilegiar sempre os talentos da casa. Essa forma pode fazer com que sejam contratados não os melhores para o cargo, mas os menos ruins.

A maioria dos consultores e estudiosos em RH aprovam a política de recrutamento interno, mas não como regra única. Os talentos da casa devem ser aproveitados quando efetivamente os candidatos possuam as competências necessárias. Quando não houver, parte-se para o recrutamento externo.

5 CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

"Em uma entrevista, sempre teremos em nossa frente um ser humano, com seus defeitos e virtudes, e que merece todo o nosso respeito".
Valéria dos Reis

A entrevista é a fase mais importante de todo o processo seletivo. Portanto, o preparo e a concentração do entrevistador são aspectos essenciais para poder observar cada fala e cada gesto do candidato.

Entrevistas não devem ser improvisadas. Recomenda-se que um exame do currículo preceda a entrevista, com apontamentos de pontos estratégicos a serem explorados durante a entrevista. Isso tornará a entrevista mais objetiva.

Os seguintes passos e/ou cuidados são recomendados:

MENTIRA-VITAE
Diante do desespero para conseguir uma recolocação, candidatos tem "recheado" os currículos com mentiras, como a de afirmar serem graduados em determinados cursos quando sequer colocaram os pés em uma universidade. De acordo com especialistas em RH, 30% dos currículos dos profissionais brasileiros têm algum tipo de "maquiagem".
Fonte: Administrador Profissional – Órgão do CRA-SP – Edição 215

1º) Pontualidade

Tanto o candidato como o entrevistador devem ser pontuais.
A pontualidade não é só um sinal de ética e de respeito ao candidato. É também uma sinalização de que a empresa privilegia essa característica em seus funcionários.

2º) Local apropriado

Uma sala ou local apropriado devem ser privilegiados para que haja concentração total na entrevistas, sem telefonemas ou interrupções.

3º) Durante a entrevista

- Deixar o candidato à vontade;
- Ser flexível: variar os temas de acordo com o ritmo da entrevista;
- Observar a comunicação não-verbal. O corpo fala!;
- Evitar preconceitos pessoais ou relevar valores pessoais do entrevistador;
- Caso o candidato fuja de algumas perguntas, seja assertivo;
- Ouvir mais do que falar;
- Não perder o foco no perfil da vaga;
- Anotar dados;
- Em caso de não compatibilidade técnica para a vaga a que concorre, por razões técnicas, considerar a possibilidade de aproveitamento em outra área da empresa.

4º) Ao final da entrevista

- Falar da empresa e do cargo. Se falar antes, o candidato poderá adaptar suas respostas;
- Convidar o candidato a fazer perguntas;
- Dar feedback imediato, caso o candidato esteja fora do perfil;

5º) Retorno aos reprovados

É uma prática consagrada dar retorno a todos os candidatos que participaram do processo seletivo e não foram aprovados. O retorno pode ser dado por telefone, e-mail ou carta. O importante é que ele seja dado.

Além do respeito profissional, há um fortalecimento da imagem institucional da empresa no mercado.

5.1 Entrevista em grupo

Uma técnica de entrevista que está sendo adotada progressivamente pelas empresas, com muito sucesso, é a entrevista em grupo. Consiste em convidar gestores de diferentes áreas para participar de uma determinada entrevista.
Exemplo: Para a posição de analista fiscal, convidam-se o gerente da contabilidade, do depto. financeiro e, naturalmente, o gerente requisitante e o RH.
As vantagens mais expressivas do método são:

- Várias cabeças pensantes, ao invés de uma só;
- Diferentes abordagens e diferentes pontos de vista;
- Enquanto um pergunta os outros analisam e formulam novas perguntas;
- Decisão e responsabilidade compartilhadas por toda a equipe de entrevistadores;
- Auto-estima elevada do candidato, quando aprovado.

6 TÉCNICAS DE ENTREVISTAS

"Desconfie do homem que fala sem nada dizer: ou ele é estúpido e você perde seu tempo ou ele é fortíssimo e você perde seu dinheiro".
Auguste Detoeuf

QUEIMA DE TALENTOS

Na intenção de economizar tempo, muitas empresas adotam a prática de submeter os candidatos, antes mesmo de uma entrevista, a um teste de conhecimento, estabelecendo uma nota de corte. Atingida, ele prossegue no processo; não atingida ele é sumariamente eliminado do processo. Essa prática pode eliminar candidatos talentosos, sem que eles tenham a chance de "abrir a boca". Nada substitui a entrevista pessoal. Duas ou três perguntas técnicas já são suficientes para um entrevistador perceber o nível de conhecimento do candidato, além de identificar aspectos relevantes, como potencial de desenvolvimento e afinidade com a cultura da empresa. O teste, na sequência, teria a finalidade de confirmar essa percepção.

Os processos seletivos embutem certa dose de subjetivismo. Mesmo fazendo uso de técnicas consagradas como testes práticos, teóricos, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, além da indispensável entrevista pessoal, não se pode ter a certeza de que a contratação foi acertada. Contudo, quando técnicas de seleção forem aplicadas com critério, pode-se minimizar significativamente a margem de erros.

Entre todas as técnicas de seleção, a entrevista pessoal é, seguramente, a mais importante. É por meio dela que o entrevistador identificará com mais clareza competências presentes ou ausentes, comportamentos previsíveis do candidato, traços de personalidade, traços culturais, experiências anteriores, expectativas profissionais etc.

Portanto, os gestores devem desenvolver técnicas básicas para conduzir entrevistas com assertividade.

Outra importante razão para desenvolver essa habilidade é evitar ser "presa" de candidatos profissionais, verdadeiros "atores" que têm a capacidade de responder exatamente o que o entrevistador espera ouvir. São candidatos que sabem mentir por escrito e falando.

6.1 A entrevista com foco em competências

O sucesso da entrevista está na habilidade de saber perguntar e o que perguntar. Há determinadas formas de perguntas que devem ser evitadas porque levam os candidatos a responderem aquilo que o entrevistador gostaria de ouvir.

Alguns exemplos:

Pergunta aberta, sem foco

- Como você reagiria se um subordinado se mostrasse contrário à sua decisão?
- Onde você quer estar daqui a cinco anos?
- Quais são suas forças e fraquezas?

Certamente as respostas serão construídas por aquilo que o candidato gostaria de fazer ou projetar, não necessariamente ao que ele é capaz de fazer.

Pergunta fechada e induzida

- Você está acostumado a trabalhar sob pressão?
- Você é uma pessoa organizada?
- Você se relaciona bem com as pessoas?

São perguntas que induzem o candidato a responder "SIM".

O método "Entrevista comportamental com foco em competências" é indicado por reduzir significativamente a incerteza das respostas.

Ele se baseia na prévia identificação de competências técnicas e comportamentais que o cargo exige e na forma como as entrevistas são formuladas para que tais competências sejam observadas, ou não.

Consiste em fazer perguntas situacionais, isto é, perguntas relacionadas a situações reais que o candidato tenha vivenciado no passado. Parte-se do princípio que situações ou experiências vividas no passado se repetirão no futuro.

Alguns exemplos:

1) Competência a ser identificada: **CRIATIVIDADE**
   - "Conte-me uma ideia bem sucedida que você tenha apresentado ao longo de sua carreira";
2) Competência a ser identificada: **FLEXIBILIDADE**
   - "Conte-me uma situação em que você foi convencido a mudar de ideia";
3) Competência a ser identificada: **EMPREENDEDORISMO**
   - "Qual a maior ousadia que você já cometeu no campo profissional".

Veja mais perguntas na sequência.

Tabela 1 – Entrevista Comportamental com Foco em Competências - Exemplos

Competências	Perguntas situacionais
COMPROMETIMENTO	• Cite uma situação em que você tenha assumido a responsabilidade, como se fosse o dono do negócio. • Relate uma situação em que o excesso de trabalho tenha trazido consequências negativas para a sua vida pessoal.
VISÃO SISTÊMICA	• Descreva uma situação específica em que sua visão de futuro e de mercado o ajudou a atingir uma meta. • Conte sobre alguma vez em que percebeu coisas que trariam consequências negativas para um determinado projeto e como agiu.
ESPÍRITO DE EQUIPE	• Conte sobre alguma vez em que recebeu agradecimentos da equipe por alguma colaboração extra. • Relate uma situação em que você presenciou uma indelicadeza do seu cliente com uma colega de trabalho e o que fez?
INOVAÇÃO	• Conte qual foi a mudança mais significativa que você implementou na sua área de atuação. • Qual foi o projeto mais importante que você empreendeu na última empresa?
FLEXIBILIDADE	• Conte sobre alguma situação que você tenha discordado de uma mudança no seu setor. • Conte sobre uma situação em que seu subordinado tenha discordado de uma decisão sua. Como você lidou com isso?
PERSISTÊNCIA	• Conte sobre alguma meta importante que você planejou alcançar e acabou desistindo e por quê? • Relate uma situação em que você tenha persistido numa ideia que ninguém acreditava e teve sucesso.
FOCO NO CLIENTE	• Conte sobre algum conflito com um cliente interno ou externo que não tenha tido uma solução adequada. • Relate uma situação em que tenha extrapolado a expectativa do cliente e tenha sido reconhecido por isso.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	• Conte sobre alguma dificuldade de relacionamento com um cliente interno, superior, par ou colega de equipe e como ela terminou? • Conte uma situação em que você tenha presenciado um conflito entre colegas e qual foi a sua atitude?
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	• Descreva como você passou para sua equipe a comunicação de um novo projeto, nova metodologia ou ainda novas rotinas. • Você recebeu uma meta muito acima do esperado. Como você agiu na disseminação dessa informação para sua equipe?
COOPERAÇÃO	• Fale sobre algum projeto que você tenha participado espontaneamente, fora da sua área de atuação. • Conte sobre alguma situação em que você tenha sentido dificuldade de se integrar a uma equipe de trabalho.
LIDERANÇA PARTICIPATIVA	• Conte sobre alguma situação em que seu estilo de liderança tenha sido questionado por alguém da equipe ou pelos seus superiores hierárquicos. • Conte sobre feedback positivos ou homenagens que você tenha recebido espontaneamente da equipe.
LIDERANÇA EMPREENDEDORA	• Quais os maiores investimentos que você fez na sua equipe de trabalho? • Conte como eram suas reuniões com sua equipe e qual a periodicidade.
LIDERANÇA MOTIVADORA	• Conte as ações que você implementava quando sua equipe atingia metas? • O que você fazia quando sua equipe não atingia metas?

Competências	Perguntas situacionais
LIDERANÇA TREINADORA (coach)	• Relate alguma situação em que você tenha multiplicado para sua equipe, cursos ou palestras que tenha participado. • Qual a maior herança que você deixou para sua última equipe?
ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO	• Descreva um projeto que tenha coordenado com a equipe. • De que forma você influenciou sua equipe a trabalhar com planejamento? Como agiu com pessoas desorganizadas?
TOMADA DE DECISÃO	• Qual foi a decisão mais difícil que você já tomou na sua vida? Como foi? • Qual a decisão mais assertiva que já tomou e qual a mais desastrosa?
GERENCIAMENTO DO TEMPO	• Qual a melhor contribuição que deu para a equipe eliminar desperdícios de tempo? • Como você administrou o seu tempo, tanto na vida profissional como na pessoal?
CRIATIVIDADE	• Qual foi a ideia mais importante que você sugeriu na empresa anterior. Foi implantada? Caso não, por quê? • Relate alguma situação em que, na falta de recursos materiais, você criou uma solução inesperada.
NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO	• Descreva a negociação mais difícil que você já administrou. Qual foi o desfecho? • Conte uma negociação que por maior que tenha sido seu empenho, não atingiu o objetivo.
EMPATIA – SABER OUVIR	• Conte alguma situação em que foi questionado por alguém da sua equipe por falta de tempo para dar atenção. • Conte alguma situação em que você percebeu alguém da sua equipe que precisava desabafar e o ouviu com atenção.
RESISTÊNCIA À FRUSTRAÇÃO	• Conte sobre uma situação adversa que o tenha feito desistir de um plano ou meta. • Fale sobre alguma decepção que tenha trazido prejuízos aos seus resultados.
AGILIDADE	• Conte sobre alguma situação em que você foi cobrado por não conseguir cumprir prazos. • Conte sobre alguma situação em que deixou de atingir um bom resultado. Qual foi a razão?
EMPREENDEDORISMO	• Qual o maior investimento que você fez na sua carreira profissional? • Quais foram os cursos ou treinamentos que você participou nos últimos 2 anos?
DISCIPLINA	• Conte alguma situação em que você tenha sido penalizado por transgredir alguma norma. • Relate alguma situação em que alguma norma ou política o impediu de realizar um bom atendimento a clientes.
EQUILÍBRIO EMOCIONAL	• Relate alguma situação em que tenha perdido o controle, tido comportamentos inadequados no relacionamento profissional. • Conte sobre alguma situação difícil que tenha administrado com muita cautela, sem perder o equilíbrio das emoções.

Fonte: Ferramentas de Avaliação e Performance com foco em Competências – Editora Qualitymark, 2004 – com adaptações feitas pelo autor.

7 INTEGRAÇÃO SOCIAL

"A primeira impressão é a que fica"
Ditado popular

A última etapa do processo seletivo é a integração social do novo colaborador, também chamada de "socialização".

O objetivo da integração é transmitir ao recém-contratado todas as informações que serão essenciais para a sua rápida adaptação à cultura da empresa e ao ambiente de trabalho.

Normalmente, os temas apresentados são:

- Um breve histórico da empresa: fundação, ramo de negócio, posicionamento no mercado
- Missão, visão e valores
- Política da qualidade;
- Plano de benefícios sociais
- Plano de carreira
- Política de segurança do trabalho
- Políticas e procedimentos internos

A apresentação deve ser feita por pessoa conhecedora dos temas e bem preparada para expor com clareza e convicção todas as informações relevantes. Normalmente, essa tarefa é delegada a um profissional de RH.

Recomenda-se que as informações sejam transmitidas de forma absolutamente fiel à realidade da organização, sem perder de vista a importância do marketing interno (endomarketing). Um "Manual de Integração" é uma prática altamente recomendável (modelo anexo).

Concentrar uma fala de integração exclusivamente nas proibições pode tornar a apresentação maçante e percebida pelo novato como ameaças. Exemplificando:

- Não diga: "Se você se atrasar três vezes vai receber uma advertência..."
- Prefira: "A nossa empresa dá muito valor à pontualidade, porque ela tem um compromisso de pontualidade com seus clientes".

A fase final do processo de integração é a apresentação aos colegas de empresa e especialmente aos do setor de trabalho. É uma fase importantíssima, porque é nesse momento que o recém-contratado vai ter a primeira impressão real da empresa. A indiferença ou o calor da recepção serão marcantes e determinantes para a adaptação e mesmo a fixação do novato.

Naturalmente, a responsabilidade, por assegurar a melhor acolhida ao novo funcionário no setor de trabalho, é do próprio gestor.

Empresas conscientes da importância da boa integração costumam adotar práticas saudáveis para

facilitar a adaptação dos novatos. As mais comuns são:

- Nomeação de "padrinho" ou "madrinha": um funcionário é convidado a ser o facilitador do recém-contratado, por um breve período, prestando-lhe informações ou práticas relevantes, acompanhando-o nos almoços ou intervalos.
- Apresentação do novo funcionário nos quadros de avisos, por meio de foto, um breve currículo e suas principais atividades na empresa.
- Ser recebido pelo presidente para uma apresentação formal.

III REMUNERAÇÃO

"A satisfação salarial não é determinada pelo valor que a pessoa ganha, mas sim pelo quanto ela ganha em relação ao seu colega".
Desconhecido.

Há uma compreensão generalizada nas empresas de que salário não é, isoladamente, fonte de motivação, embora ele tenha um impacto direto no clima organizacional e nos índices de rotatividade e, por conseguinte, na produtividade.

Estudos baseados em pesquisas de clima organizacional demonstram que, à medida que um funcionário cresce na escala hierárquica, menor valor é atribuído à remuneração. Nos níveis intermediários e superiores, os valores mais privilegiados, via de regra são, não na exata ordem de apresentação, carreira, condições ou recursos para o trabalho e estilo de gestão.

Isso, porém, não reduz em nada a importância que a política de remuneração tem dentro das organizações no sentido de reter pessoas talentosas, principalmente nos cargos considerados estratégicos. A desatenção nessa área poderá, em última instância, impactar negativamente nos resultados gerais da organização.

A tarefa de administrar os salários não é complexa. Consiste essencialmente em manter em perfeito alinhamento dois quadros salariais: o externo e o interno.

No externo, significa praticar salários relativamente alinhados ao que o mercado indica, concorrentes ou não. A decisão de remunerar na média, abaixo ou acima do mercado é uma decisão estratégica de cada empresa.

No interno, diz respeito a distribuir a massa salarial com equilíbrio e justiça. Importante não é o quanto ela pagará, mas como ela pagará. É oportuno lembrar que as pessoas, antes de compararem seus salários aos do mercado, o fazem com seus pares com funções semelhantes. Qualquer desequilíbrio, por mínimo que seja, pode ensejar pressões e desconfortos. Afinal, esta é uma área que afeta a auto-estima das pessoas.

Esse equilíbrio salarial, externo versus interno, é elemento essencial, tanto na força competitiva da empresa no mercado de trabalho, com em suas relações com seus próprios colaboradores.

Neste capítulo daremos ênfase aos seguintes temas:

1. Estrutura de cargos e salários
2. Benefícios e facilidades
3. Remuneração variável (PLR ou PPR)
4. Política de Carreira

1 ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS

1.1 Descrições de Cargos

O primeiro passo para a construção de uma estrutura salarial é conhecer o conteúdo dos cargos, ou seja: o que é esperado que as pessoas executem, bem como que competências são essenciais para a sua ocupação.

Essa tarefa, geralmente conduzida pelo RH, consiste em entrevistar os ocupantes de cada cargo - ou por amostragem – identificando o que fazem, como fazem e porque fazem cada tarefa.

Uma alternativa prática e não menos eficaz é entrevistar o gestor de cada setor, obtendo dele as informações necessárias.

O entrevistador deve possuir a habilidade de, a medida que colhe as informações, identificar competências essenciais para a ocupação da função. Não exatamente as que o entrevistado possui, mas aquelas que são efetivamente necessárias para qualquer ocupante. Uma eventual defasagem entre o que é requerido e o que falta ao "ocupante de plantão", naturalmente será uma informação valiosa para a elaboração do programa de treinamento da empresa (Capítulo V).

A redação de cada tarefa deve ser simples e de fácil compreensão por qualquer pessoa, de qualquer área. Vide exemplo adiante.

Descrições de Cargos são instrumentos considerados básicos para qualquer administração de gestão de pessoas sob diversos focos:

- Construção de estruturas salariais
- Orientação ao recrutamento e seleção de pessoas
- Avaliação de desempenho individual
- Elaboração de programa de treinamento
- Estudos de reestruturação administrativa
- Certificação de qualidade (ISO, PQEC, etc.)

Recomenda-se que as descrições de cargos sejam atualizadas ao menos uma vez por ano.

1.2 Descrição de Cargos – Modelo

DESCRIÇÃO DE CARGO			
Cargo	Setor	Dt. Atualização	Código
AUXILIAR CONTÁBIL	Contabilidade	Set/11	01

I – Descrição das Tarefas

1. Executa a classificação fiscal de documentos encaminhados por clientes, caracterizados por movimentação bancária, duplicatas, extratos etc. Uma vez organizados, faz o lançamento no sistema.
2. Xxx
3. Xxx
4. Xxx
5. Xxx
6. xxx

II - Especificações do cargo

Pré-requisitos Admissionais	Cursando superior em Ciências Contábeis	
	1 ano de experiência em rotinas contábeis	
Conhecimentos	Noções básicas de Contabilidade	
Habilidades	Atenção concentrada	Organização
	Software (xxx)	
	Pacote Office (Word,Excel)	

1.3 Avaliação de Cargos

Conhecidos os cargos, parte-se, na segunda fase, para a etapa de avaliação dos mesmos, ou seja: estabelecer uma hierarquia entre todos os cargos, do mais para o menos complexo.

A finalidade da avaliação de cargos é estabelecer valores relativos entre os cargos como forma de identificar quais devem receber remuneração maior que outros dentro da empresa.

Entre os diversos métodos existentes, o sistema de pontos tem sido o mais utilizado pelas empresas com famílias de cargos complexas. É um método estatístico que tem a propriedade de estabelecer, além da hierarquia, a distância técnica entre cada cargo.

Já para as empresas com organizações menos complexas, como as empresas de serviços contábeis, em que os cargos são relativamente padronizados e a família de cargos não é tão numerosa (referência: até 30 cargos) a indicação é por sistemas simples, como o "Escalonamento por Comparação de Pares", adiante demonstrado.

Consiste em listar todos os cargos numa tabela de dupla entrada, e compará-los um a um, assinalando com "1" o de maior valor relativo. Ao final somam-se os pontos e determina-se a hierarquia.

Tabela 1 – Escalonamento por Comparação de Pares

	A	B	C	D	E	F	G	H
	CARGOS	Aux. Contábil	Aux. Fiscal	Aux. DP	Aux. Adm.	Aux. Financ.	Aux. TI	Total
1	Aux.Contábil	X	1	1	1	1	1	5
2	Aux.Fiscal	0	X	0	1	1	0	2
3	Aux. DP	0	1	X	1	1	0	3
4	Aux. Adm.	0	0	0	X	0	0	0
5	Aux. Financ.	0	0	0	1	X	1	2
6	Aux. TI	0	1	1	1	1	X	4

Exemplificando:

Na tabela acima, o cargo de "Aux. Contábil" (Coluna A1) foi comparado inicialmente com o "Aux. Fiscal" (Coluna C), tendo sido considerado superior em termos de complexidade. Consequentemente recebeu 1 ponto.

O cargo de "Aux. Fiscal" (Coluna A2) foi comparado, entre outros, com o "Aux. DP" (Coluna E), tendo sido considerado inferior em termos de complexidade. Consequentemente recebeu pontuação nula.

Resultado:

Hierarquia dos cargos resultante, listados na ordem decrescente, em termos de complexidade:

- Auxiliar Contábil
- Auxiliar de TI
- Auxiliar de DP
- Auxiliar Fiscal e Aux. Financeiro
- Auxiliar Administrativo

1.4 Pesquisa Salarial

Conhecer os valores praticados pelo mercado é fundamental para se definir não só o padrão salarial a ser praticado internamente, mas, sobretudo, a estratégia competitiva da organização.

Remunerar os funcionários com salários acima da curva de mercado por um lado pode significar maior poder de retenção de funcionários. Por outro, preços maiores em relação aos concorrentes.

Existem diversas alternativas para se conhecer o mercado salarial. As mais simples e econômicas são as consultas em jornais e/ou sites gratuitos. Todavia, esses meios oferecem grandes restrições em termos de confiabilidade.

Independentemente da capacidade técnica desses órgãos, o objetivo da publicação e a metodologia utilizada não são recomendados para alicerçarem a construção de estruturas ou políticas salariais.

A melhor recomendação é que a empresa promova a sua própria pesquisa salarial, selecionando e convidando empresas com as quais quer estabelecer comparações, levando em

conta aspectos como: segmento da empresa, porte e região geoeconômica.

Os passos para a elaboração de uma pesquisa salarial são:

- Seleção dos cargos a serem pesquisados. Geralmente utilizam-se os cargos mais comumente encontrados no mercado;
- Seleção das empresas a serem convidadas;
- Elaboração do caderno resposta (tabela 2). Deve conter o título do cargo acompanhado de uma breve descrição (resumo da descrição de cargo) e espaço para que a empresa participante registre os salários praticados e as frequências (fr) de cada um;
- Tabulação e análise dos resultados. Consiste em utilizar métodos estatísticos que definam salários extremos, médias e quartis. O cálculo do desvio-padrão é fundamental para o corte dos salários que estejam abaixo ou acima de um determinado posicionamento em relação à média aritmética ponderada;
- Entrega de relatórios às empresas participantes, preservando a confidencialidade sobre os salários informados.

Tabela 2 – Formulário de coleta de informações salariais

Cargo			
AUXILIAR CONTÁBIL			
Descrição sumária Executa a classificação fiscal de documentos encaminhados por clientes, caracterizados por movimentação bancária, duplicatas, extratos etc. Uma vez organizados, faz o lançamento no sistema			
Fr	Salários Praticados	Fr	Salários praticados
3	980,00	1	1.200,00
2	1.050,00	2	1.250,00
3	1.125,00		

1.5 Tabulação da pesquisa

Normalmente, o resultado mais utilizado pelas empresas é a Média Aritmética Ponderada (MAP).

Todavia, o resultado de uma pesquisa salarial deve espelhar outras medidas estatísticas adicionais para permitir às empresas participantes visualizarem seus posicionamentos dentro de uma escala de valores.

Exemplo (baseado nos valores da tabela 2):

Tabela 3 – Tabulação dos resultados da pesquisa

Cargo					
AUXILIAR CONTÁBIL					
Frequência	Menor	1º Quartil	MÉDIA	3º Quartil	Maior
11	980	1.015	1.101	1.162	1.250

Obs: Para calcular as medidas estatísticas acima, utilizar a planilha Excel. Atalho:
Barra de menu > Fórmulas > Inserir função (fx).

Considerações adicionais

- Se as empresas convidadas tiverem datas-base diferentes, é necessário atualizar os dados fornecidos de cada uma para a data presente, aplicando os índices do INPC do período correspondente;
- Uma pesquisa salarial pode ser ampliada para contemplar informações relacionadas a benefícios ou práticas de gestão de pessoas entre as empresas convidadas.

1.6 Estrutura Salarial

Com base na avaliação dos cargos (hierarquia dos cargos), na pesquisa salarial e, definida a estratégia competitiva da organização, é possível criar uma estrutura salarial compatível.

Uma tabela salarial contendo níveis e escalas de valores, bem como o enquadramento dos cargos, é o melhor retrato da estrutura salarial.

Sua construção requer conhecimentos estatísticos medianos, envolvendo progressões aritméticas e geométricas (PA e PG), regressões, equações etc.

Tabela 4 – Tabela Salarial

Nv	Adm	Jr			Pl			Sr			ENQDT.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	682	750	803	860	921	986	1.056	1.130	1.210	1.296	Aux. Adm.
2	761	837	896	959	1.027	1.100	1.178	1.261	1.350	1.446	
3	849	934	1.000	1.070	1.146	1.227	1.314	1.407	1.507	1.613	Auxiliar
4	947	1.041	1.115	1.194	1.279	1.369	1.466	1.570	1.681	1.800	
5	1.056	1.162	1.244	1.332	1.426	1.527	1.635	1.751	1.875	2.008	Assistente
6	1.178	1.296	1.388	1.486	1.591	1.704	1.825	1.954	2.092	2.240	
7	1.315	1.446	1.549	1.658	1.776	1.901	2.036	2.180	2.334	2.499	Analista
8	1.467	1.614	1.728	1.850	1.981	2.121	2.271	2.432	2.604	2.788	
9	1.637	1.800	1.928	2.064	2.210	2.366	2.534	2.713	2.905	3.111	
10	1.826	2.008	2.151	2.303	2.466	2.640	2.827	3.027	3.241	3.470	

Características da tabela:

- Estrutura aleatória baseada em 10 níveis com 10 níveis (amplitude horizontal)
- Sugere contratações no nível 1 e passagem para o nível 2 após o período experimental
- Amplitude do nível (Coluna 10 / Coluna 1 x 100) = 90%.
- Amplitude de cada estágio (Júnior, Pleno, Sênior) = 14,6%, com "steps" de 7%
- A definição de 3 "steps" por estágio sugere a possibilidade de conceder pequenos aumentos com base em desempenho individual.

Mudanças de faixa estabelecidas na política de carreira.

2 BENEFÍCIOS E FACILIDADES

Benefícios sociais têm por objetivo oferecer vantagens extra-salariais que contribuam para um nível adequado de qualidade de vida dos funcionários e, internamente, para a estabilidade do quadro funcional. Podem ser espontâneos ou compulsórios, ditados por leis ou acordos sindicais.

No plano externo, é uma forma de assegurar atratividade no mercado de trabalho.

Os mais comuns nas empresas de serviços contábeis são:

- Assistência Médica
- Assistência Odontológica
- Vale-Refeição
- Vale-Transporte (com vantagens extra-legais)

- Auxílio Educação
- Convênios gerais: drogarias, óticas, escolas de idiomas, academias de ginástica, livrarias etc.

É prática comum estabelecer a co-participação dos funcionários, principalmente nos planos médicos e odontológicos. Outro critério largamente utilizado é a diferenciação de benefícios e/ou subsídios entre níveis hierárquicos, como forma de privilegiar carreira e postos estratégicos.

2.1 O valor dos programas de benefícios

Pesquisas neste campo da remuneração apontam que uma parcela considerável dos funcionários subvalorizam a importância dos "pacotes de benefícios" oferecidos por suas empresas, por não terem noção do seu custo real, ou simplesmente por não fazerem uso de suas vantagens.

O resultado é que os principais objetivos dos programas – retenção e qualidade de vida – não são atingidos.

Este quadro geralmente tem origem dentro da própria empresa e suas razões podem ser explicadas por:

- Pouca ênfase nos programas de integração e comunicação social.
- Pouco investimento em "endomarketing".
- Pacote de benefícios incompatível com o perfil socioeconômico do quadro de funcionários.
- Pouca atenção à qualidade dos serviços desenvolvidos pelas prestadoras de serviços.
- Não assistência aos funcionários em caso de reclamações de atendimento.
- Repasse de custos para os funcionários acima do seu poder de absorção.

2.2 Criando um programa de benefícios eficaz

Programas de benefícios devem refletir as mudanças que estão ocorrendo continuamente na sociedade, notadamente no que diz respeito aos estilos de vida e condições de trabalho.

A regra "número um" para a construção e manutenção de programas de benefícios que tragam efetivamente resultados para a empresa e seus colaboradores é conhecer o público-alvo, em seus aspectos socioeconômicos e culturais. Uma pesquisa simples, associada a informações disponibilizadas no RH podem dar as respostas procuradas.

Devem ser levados em grande consideração o número de mulheres e homens existentes no quadro, estado civil, idade e planos de benefícios que eventualmente os cônjuges já possuem, despesas escolares etc. Essas informações poderão orientar decisões para a elaboração de planos flexíveis, como veremos adiante.

Outra forma indicada é ouvir os colaboradores por meio de comissões ou programas de sugestões direcionados exclusivamente para esta finalidade.

Naturalmente, deve-se partir de um orçamento baseado no impacto na folha e no faturamento.

2.3 Benefícios Flexíveis

São planos que permitem aos funcionários escolherem, dentro de um "cardápio", aqueles benefícios que lhes sejam efetivamente interessantes, tendo em vista as suas necessidades.

Cada funcionário receberá um "crédito de benefícios", cujo valor normalmente é proporcional ao seu status dentro da organização.

Esta modalidade de programa de benefício ainda é discreta nas empresas, mas certamente é um caminho irreversível.

Suas principais vantagens são:

- Benefícios que efetivamente atendem as necessidades das pessoas;
- Percepção de ganho real por parte dos colaboradores;
- Efetiva contribuição à retenção de pessoas;
- Custos aplicados com segurança e garantia de retorno;
- Vantagem competitiva na atratividade de candidatos

Como desvantagens:

- Maior controle por parte do RH;
- Poder de negociação reduzido, pela diluição de participantes em cada programa, o que pode implicar em custo adicional.

Tabela 5 – Rol de benefícios praticados pelas empresas em geral

Benefícios e Facilidades (espontâneos ou compulsórios)	Observações
• Assistência Médico-Hospitalar	
• Assistência Odontológica	
• Vale-Refeição	Desconto permitido à empresa = 20%
• Vale-Transporte	Desconto permitido à empresa = Até 6% do salário
• Auxílio Combustível	Para os que não utilizam vale-transporte
• Bolsa-Educação	Geralmente condicionada à cláusula de estabilidade
• Seguro de Vida	Geralmente gratuito
• Restaurante próprio	
• Condução própria (fretados)	
• Cesta-Básica	
• Vale-Alimentação	
• Estacionamento	
• Creche	
• Participação nos Resultados	
• Complemento Auxílio-Doença	Condicionado à convenção da categoria
• Férias estendidas	
• Veículo designado	
• Plano de empréstimos	
• Convênio com clubes	
• Convênio com drogarias	
• Convênio com óticas	
• Convênio com livrarias	
• Convênio com academias	
• Convênio com restaurantes	
• Convênio com estacionamentos	
• Cartão de Crédito	
• Segurança Privada	
• Complementação de aposentadoria	
• Horário móvel ou flexível	
• Grêmio ou área de lazer	
• Biblioteca interna	
• Sala de estar (TV, descanso)	
• Atividades sociais e esportivas	
• Atividades comunitárias	
• Ginástica laboral	
• Agência bancária no local de trabalho	
• Stock Options	Concessão de ações da companhia
• Subsídio Livros Escolares	Para estudantes de nível superior

3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (PLR)

O desejo de qualquer empresário é remunerar cada um de seus colaboradores de acordo com suas competências e desempenhos. Seria uma forma justa além do que incentivaria e premiaria desempenhos exemplares. Certamente os destaques seriam reconhecidos e os ganhos de produtividades da empresa seriam potencializados.

Infelizmente, a legislação trabalhista brasileira não reconhece essa distinção entre trabalhadores de alto e baixo desempenho profissional ao determinar que "para funções iguais, salários iguais". Assim, praticar salários desiguais para uma mesma função, à revelia, pode sujeitar a empresa a processos trabalhistas.

Apesar da inflexibilidade da legislação, houve um avanço significativo, com a promulgação em 2000, da primeira Medida Provisória instituindo o programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR). A PLR foi lançada num momento importante da economia nacional, quando a necessidade de incentivar a produtividade era premente, em razão das ameaças trazidas pela então recente abertura comercial.

3.1 A Lei da PLR

Trata-se de uma lei simples, de apenas onze artigos, dos quais sete estão relacionados à PLR. Embora a Lei obrigue as empresas a negociarem formas de participação com seus empregados, não há sanção para as que não adotarem a PLR.

Resumidamente, a lei da PLR define o seguinte:

- Empresas e empregados devem negociar livremente os termos do acordo, sugerindo a vinculação a um programa de metas;
- Não há fixação de valores mínimos ou máximos. Cada empresa negocia dentro de seus limites naturais;
- Uma comissão eleita livremente pelos empregados deve ser nomeada para participar da negociação. Não há estabilidade de emprego para os membros da comissão;
- O programa terá duração de um ano, podendo ser iniciado em qualquer mês;
- O pagamento será anual, podendo haver uma antecipação semestral;
- Deve haver a homologação do acordo por parte do órgão sindical representativo da categoria dos trabalhadores;
- Não há habitualidade. O pagamento consecutivo da PLR não incorpora salários para quaisquer fins, desde que respeitado o limite semestral;
- Empresas estão isentas de encargos trabalhistas (INSS e FGTS) por ocasião dos pagamentos a esse título. Igualmente os funcionários. A retenção do Imposto de Renda para os funcionários é tributada à parte da remuneração normal, o que alivia a carga de impostos no mês do pagamento.

Decorridos 11 anos da sua promulgação, não há números precisos sobre quantidade de empresas que praticam a PLR. Os dados disponíveis variam entre 70% e 80% das empresas, considerando-se todos os segmentos: indústria, comércio e serviços.

Nas empresas de serviços contábeis este número é bem reduzido.

O certo é que as empresas que acreditam na ferramenta e a utilizam de forma eficiente têm obtido ganhos significativos de produtividade, além de encontrar meios legais de remunerar de forma diferenciada funcionários com alto e baixo desempenho.

3.2 A PLR na prática

Há duas formas de se instituir um programa de PLR. A primeira, via convenção coletiva ou negociação direta com o sindicato da categoria dos trabalhadores, costuma determinar um valor padrão para todos os empregados, sem qualquer vinculação a metas de produtividade ou a resultados financeiros da empresa.

Por não induzir os funcionários a qualquer esforço adicional em termos de melhoria da produtividade, deve ser "contabilizada" como despesas. Assemelha-se a um pagamento de 14º ou bonificação.

A segunda forma é a negociação direta entre empregados e a empresa, com a assistência do sindicato, com vinculação do valor do programa ao atingimento de metas de produtividade. Deve ser "contabilizada" como investimento, porque uma vez atingidas as metas, empresa e empregados terão ganhos efetivos.

3.3 Pontos Críticos de Sucesso de uma PLR

Para o sucesso de um programa de PLR algumas condições devem estar presentes;

- Metas possíveis de serem atingidas. Metas impossíveis ou fáceis de serem atingidas desestimularão o esforço adicional das pessoas.
- Metas mensuráveis. Só devem ser incluídas metas que possuam indicadores confiáveis.
- Metas negociadas. A participação efetiva dos funcionários (via comissão ou ampliada) é fator decisivo ao engajamento coletivo.
- Resultados pontuais. A pontualidade na divulgação dos resultados é essencial para demonstrar o interesse da organização. A não pontualidade será associada a descaso da organização ou plano secundário.
- Comunicação intensa. Os resultados mensais, positivos ou negativos, devem ser divulgados intensamente para toda a organização. Reuniões de apresentação em que se discutem pontos de melhoria costumam energizar as equipes.
- Envolvimento gerencial. Sem a participação efetiva dos gestores o plano estará fadado ao insucesso. Gestores devem incorporar o programa como sendo seu real programa de metas.

3.4 Como construir uma PLR

A PLR deve estar associada ao planejamento estratégico da organização. Os formuladores do programa devem avaliar quais áreas de resultados planejadas podem ser compartilhadas com os colaboradores e, definir, a partir daí, o que segue:

- Metas individuais. São aquelas que dependem única e exclusivamente do esforço individual. Exemplos: faltas, atrasos, avaliação de desempenho.
- Metas setoriais. São aquelas que dependem do esforço e coordenação das equipes para serem alcançadas. Exemplos: prazos de entrega, retrabalhos, multas pagas;
- Metas empresariais. São aquelas que dependem do esforço de todas as equipes para serem alcançadas. Exemplos: satisfação de clientes, índices de reclamação, retenção de clientes.
- Para cada grupo de metas deve ser atribuído um peso relativo. Obviamente se atribuem maiores pesos ao grupo de metas considerado mais importante para a organização.
- Zona de premiação. É conveniente graduar o nível de atingimento esperado, de forma que se evite o "tudo ou nada". Uma zona de exclusão é indicada.
- Comissão e Negociação. Formada a comissão, promover reuniões de apresentação e negociação.
- Negociação sindical. Uma vez aprovado o plano e desafios pela comissão, elaborar o texto do acordo e solicitar a homologação sindical. Há sindicatos que exigem a realização de assembleias na empresa; outros não.

Tabela 6 – Perfil de uma PLR – Painel de Metas

Setor		Depto. Pessoal	Zona de premiação						Exclusão	
			EXCELENTE		BOM		REGULAR		INSATISFATÓRIO	
Grupo	Peso	Indicadores	DE	A	DE	A	DE	A	DE	A
Individual	5	Faltas e Atrasos	0	4	4,1	6	6,1	8	8,1	>>>
			5%		3,3%		1,7%		0%	
	10	Av. Desempenho	85%	100%	72,5%	84,9%	60%	72,4%	>>>	59%
			10%		6,6%		3,3%		0%	
Setorial	20	Multas	R$ 0	R$ 0	Até	R$ 2.000	Até	R$ 5.000	Acima	R$ 5.001
			20%		13,3%		6,7		0%	
	15	Retrabalhos	0	9	10	15	16	20	>>>	21
			15%		10%		5%		0%	
Empresa	25	Satisfação de Clientes	100%	100%	98%	99%	95%	97%	<<<	95%
			25%		16,7%		8,3%		0%	
	25	Retenção de Clientes	90%	100%	75%	89%	60%	74%	<<<	59%
			25%		16,7%		8,3%		0%	

4 POLÍTICA DE CARREIRA

Não faz muito tempo, a permanência de um profissional numa mesma empresa, não raro, atingia duas ou três décadas. As pessoas entravam na empresa com o propósito de trilhar carreira e só se desligavam dela após a aposentadoria. A progressão de carreira era lenta, mas garantida. Era apenas uma questão de tempo e paciência.

As mudanças no mundo corporativo, destacadamente a partir dos anos 80, reviraram todos aqueles conceitos. A necessidade de as empresas inovarem, se reinventarem continuamente, e trabalharem de forma "enxuta", determinou mudanças profundas nas relações do trabalho, derrubando valores consagrados como fidelidade ao emprego, substituindo-os por outros como competência pessoal e resultados.

As gerações recentes que predominam nos ambientes organizacionais (geração Y) estão perfeitamente integradas a esse novo quadro corporativo. Na verdade não conheceram o anterior, portanto aprenderam desde cedo que a carreira profissional é um patrimônio pessoal e intransferível. A fidelidade não é mais com a empresa e sim com a carreira profissional.

Mudar de emprego atualmente é uma ação (corriqueira) rotineira, incentivada ainda mais pela economia aquecida e baixas taxas de desemprego, que significam mais oportunidades de emprego e opções a escolher.

Neste cenário, o tema "carreira" ocupa lugar central na Gestão de Pessoas nas organizações. O desafio dos gestores de RH é gerar oportunidades de crescimento de carreira, de forma rápida e que estimule o prolongamento do tempo de permanência na empresa, especialmente nas funções consideradas estratégicas.

4.1 Um modelo de trajetória de carreira para as empresas de serviços contábeis

As empresas de serviços contábeis possuem em comum estruturas padronizadas: auxiliar, assistente, analista, coordenador/gerente. Algumas acrescentam o estagiário na base da pirâmide hierárquica.

O modelo sugerido é baseado no conceito de meritocracia, que pode ser entendido como um critério de mini-promoções salariais baseadas em competências adquiridas e tempo de permanência no cargo (maturidade).

A rigor, não segue à risca o princípio da isonomia salarial para funções iguais, o que pode significar um risco trabalhista, devendo ser avaliado com prudência.

A trajetória de carreira é desenhada com a inclusão de habilidades, competências, avaliação de desempenho e outros requisitos específicos para cada salto na carreira. É importante que os requisitos de ascensão sejam consistentes e mensuráveis.

À medida que as pessoas cumpram os requisitos de ascensão, elas estarão "certificadas" a serem promovidas. A efetivação da promoção, no entanto, só ocorrerá quando houver movimentação de vagas internamente.

O programa deve ser divulgado a toda a organização como forma de clarear as regras do jogo. A elaboração de um "Guia de Carreira" é uma forma eficiente de estimular o engajamento das pessoas.

À empresa cabe o papel de criar condições para que as pessoas atinjam os requisitos de carreira, por meio de treinamentos e ação gerencial.

4.2 Promoção lateral

Nas empresas de serviços contábeis a "família de cargos" é pequena quando comparada, por exemplo, a de uma indústria. A diversidade de cargos é marcante.

Isto significa que qualquer plano de carreira terá limites próximos.

A alternativa para compensar essa desvantagem é incentivar a promoção lateral, que se define por:

- Transferência interna no mesmo nível, sem necessariamente aumento salarial. É uma forma interessante de oferecer aos interessados a oportunidade de diversificarem os conhecimentos. As transferências frequentemente oferecem às pessoas uma base mais sólida para se prepararem para futuras promoções.

- Ampliação de conhecimento no mesmo cargo, ou especialização, por meio de treinamentos específicos. É uma forma de enriquecer os conhecimentos do setor.

Tabela 7 – Trajetória de Carreira

Cargos	AUXILIAR			ASSISTENTE			ANALISTA			COORDENADOR		
Escala Salarial	900	967	1.040	1.215	1.306	1.404	1.822	1.958	2.105	3.645	3.918	4.212
Escolaridade	Cursando superior			>>>			Superior completo Ciências Contábeis			Pós-graduação		
Uso e Tecnologia	Domínio software "x"			Domínio software "y"			>>>			>>>		
Conhecimento Técnico				Curso legislação trabalhista I			Domínio legislação trabalhista II			>>>		
Maturidade	10 a 14 meses			15 a 18 meses			18 a 24 meses			>>>		
Treinamentos específicos	Relacionamento interpessoal			Comunicação verbal/ escrita			Liderança			>>>		
Av. Desempenho	Avaliação superior a 65 pontos			Avaliação superior a 70 pontos			Avaliação superior a 80 pontos			>>>		

IV AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

"A pior coisa que pode acontecer ao moral de um funcionário é ele ser ignorado. O feedback pode ser positivo ou negativo. Importante é que ele o receba regularmente". Exame

A Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas mais importantes da Gestão de Pessoas. É por meio dela que os gestores medem a eficiência de seus colaboradores em relação aos papéis que desempenham na organização.

É também uma forma de engajar a força de trabalho de modo a atingir metas que não só beneficiam a empresa, mas também as pessoas.

A prática de avaliar desempenhos acontece a todo o momento nas empresas. As pessoas estão o tempo todo sendo avaliadas por seus superiores, pares, subordinados, clientes internos e até mesmo por clientes externos.

A questão é que nem sempre essas avaliações (feedback) são informadas aos subordinados, sejam elas positivas ou negativas.

Quando isso ocorre, os resultados esperados dos subordinados deixam de ser claros. Os fracassos ou sucessos ficam, muitas vezes, sem responsáveis. O sentido de orientação é vago. Predomina a tendência de se comentar os desagrados, enquanto que os fatos positivos são esquecidos.

O conceito de avaliação de desempenho não se limita a um simples formulário em que avaliadores e avaliados discutem pontos fracos, fortes e estabelecem planos ou metas de crescimento. É na verdade um elevado estado de conscientização dos gestores de que a prática sistemática de "feedback" é fundamental para o sucesso do exercício gerencial e não uma mera ação burocrática.

Empresas que alcançam esse estágio de entendimento costumam praticar duas formas de avaliação: a informal, que diz respeito ao "feedback" pontual, diário, e a formal, uma ou duas vezes por ano, por meio de reuniões estruturadas.

Programas de avaliação de desempenho bem orientados proporcionam uma série de bons resultados para o ambiente organizacional, entre eles:

- Melhora as relações entre líderes e liderados;
- Faz com que as pessoas encontrem sentido no trabalho que fazem;
- Induz as pessoas e as equipes a um maior nível de comprometimento;
- Revela talentos, muitas vezes anônimos;
- Desenvolve a habilidade de se trabalhar com foco em metas e/ou resultados;
- Orienta com segurança os investimentos em treinamento.

A avaliação de desempenho é, em resumo, uma forma de ampliar o clima de confiança, motivação e cooperação entre gestores, colaboradores e, consequentemente, de toda a empresa.

1 Avaliação de Desempenho e Programa de Treinamento

Em uma avaliação de desempenho convencional, abre-se espaço para que avaliadores e avaliados, com base em pontos fortes e restritivos, façam indicações de treinamentos ou cursos destinados a ajudar no desenvolvimento dos avaliados.

Além disso, a tabulação dos resultados pelo RH poderá indicar a alta ou baixa avaliação das competências avaliadas, levando o analista a fazer indicações de ações pontuais de treinamentos.

Essas informações serão a base para a elaboração do programa de treinamento da empresa, que será estruturado sobre informações seguramente confiáveis.

2 Preparo de Avaliadores e Avaliados

Para que um programa de avaliação de desempenho resulte em sucesso, alguns cuidados são necessários, a começar pelo preparo dos avaliadores. Orientações quanto à forma de conduzir as sessões de avaliação, eliminação de preconceitos ou tendências deverão ser reforçadas por meio de treinamento específico. Vide detalhamento adiante.

Os avaliados também deverão ser orientados quanto aos objetivos do programa e como deverão dele participar. Informações sobre os fatores que serão avaliados são recomendáveis, para que eles façam previamente suas auto-avaliações.

3 Tendências a serem evitadas

Avaliadores devem se auto-policiar para não incorrerem em tendências que podem prejudicar os resultados da sessão. As principais são:

- Central. O avaliador não gosta de avaliar as pessoas de maneira extremada (excelente ou péssimo). Sua avaliação tende a se concentrar no centro da escala.
- Complacência ou rigor. É o oposto da tendência central. O avaliador não gosta do "meio termo". É "8 ou 80".
- Recentidade. O avaliador leva em conta as ações mais recentes e não as de todo o período que corresponde à avaliação.
- Halo. O efeito Halo acontece quando o avaliador gosta do subordinado e não consegue atribuir-lhe conceitos ruins, mesmo quando eles são devidos.
- Preconceito pessoal. É o oposto ao Halo. O fato de o líder não gostar do subordinado, faz com que haja uma tendência de atribuir-lhe pontos baixos. Pode acontecer também em relação a cor, religião, sexo, orientação sexual etc.

4 Planejamento da sessão de avaliação de desempenho

- Pré-avaliação. Os avaliados devem receber orientações claras dos procedimentos da sessão de avaliação. Devem receber os formulários para que façam suas auto-avaliações.
- Não improvisação. É fundamental que as reuniões de avaliação sejam agendadas com pelo menos uma semana de antecedência, prevendo-se dia, hora e local.

- Local adequado. As sessões de avaliação devem ser realizadas em locais apropriados, de preferência salas isoladas, sem telefone e sem interrupções.
- Pressa. Uma sessão de avaliação tem hora para começar, mas não para terminar.
- Clima cordial. Uma avaliação de desempenho não é uma sessão de julgamento. Os avaliadores devem garantir um clima cordial e estarem abertos ao diálogo, inclusive para receberem eventuais críticas.
- Revanchismos. Uma sessão de avaliação não deve ser vista como uma oportunidade de "acerto de contas". Todo o profissionalismo é exigido dos avaliadores.

5 Criando um modelo de Avaliação de Desempenho

As empresas praticam diferentes modalidades de avaliação de desempenho. Todas têm seus valores, desde que selecionadas e desenvolvidas com critério.

Um dos métodos mais usuais é o de "Escalas Gráficas". Consiste na avaliação de um grupo de fatores pré-determinados que os gestores entendem ser essenciais para, em última instância, melhorar o desempenho da própria organização.

Cada um desses fatores é dividido em graus, que representam uma escala de valores aleatória. Exemplo: 1 a 5; 1 a 6; 1 a 10.

A escolha desses fatores deve levar em consideração os diferentes grupos ocupacionais normalmente presentes nas organizações: operacional e gestão ou liderança.

Para cada grupo, elegem-se fatores específicos. O número recomendável de fatores varia entre seis e oito. Para que haja unanimidade de compreensão, redige-se, para cada fator um texto dando seu significado e amplitude.

É uma boa prática atribuir a cada fator, pesos relativos.

A escolha dos fatores pode se basear em:

- Fatores comuns a todos os setores;
- Fatores diferenciados por setores;
- Divisão dos fatores em competências técnicas e comportamentais;
- Fatores corporativos, setoriais e individuais.

Para as empresas que planejam implantar um programa de avaliação de desempenho, a recomendação é que se faça pelo mais simples: "fatores comuns a todos os setores", que será exemplificado na sequência.

Tabela 1 – Rol de Competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)

Assiduidade	Disciplina	Rapidez
Pontualidade	Iniciativa	Relacionamento interpessoal
Assimilação de tarefas	Interesse pelo trabalho	Normas de segurança
Colaboração	Liderança	Responsabilidade
Comunicação	Organização	Uso do tempo
Conhecimento do trabalho	Planejamento	Comprometimento
Criatividade	Visão estratégica	Zelo por equipamentos
Cumprimento de metas	Produtividade	Investimento na carreira
Cumprimento de prazos	Qualidade dos trabalhos	Foco no cliente
Dedicação ao trabalho	Quantidade de trabalhos	Atenção concentrada
Uso de tecnologia	Intraempreendedorismo	Trabalho em equipe
Apresentação pessoal	Apresentação resultados	Investimento na carreira

Tabela 2 – Folha de Avaliação Grupo Operacional - Modelo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

OPERACIONAL

A) Identificação

Nome	Dt. Admissão	Dt. Avaliação
Cargo	Setor	Avaliador

B) Avaliação Comportamental

		Menor		Médio		Maior	
1	**ABSENTEÍSMO**	1	2	3	4	5	6
Avaliar se a incidência de faltas e atrasos está dentro de padrões aceitáveis. (índice de referência: até 1,5% das horas disponíveis mensais - aprox. 3 hs por mês). Avaliar também a frequência de atrasos.							

2	**DESENVOLVIMENTO PESSOAL**	1	2	3	4	5	6
Interesse demonstrado para melhor adequar comportamentos, posturas, atitudes e outros quesitos apontados em avaliações anteriores e nas atividades de "coaching".							

3	**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**	1	2	3	4	5	6
Facilidade de interagir com as pessoas, observado por atitudes de colaboração, espírito de equipe, compartilhamento de conhecimentos. Irradia otimismo, contribuindo para a manutenção de um bom clima de trabalho.							

C) Avaliação Técnica

4	**USO DA TECNOLOGIA**	1	2	3	4	5	6
Como utiliza os recursos de tecnologia disponibilizados para otimizar tempos, prazos e qualidade das tarefas. Exemplos: recursos de softwares, sistemas integrados, planilhas eletrônicas etc. Considerar a criatividade no uso dos recursos.							

5	**CONHECIMENTO TÉCNICO**	1	2	3	4	5	6
Nível de atualização técnica e domínio dos conhecimentos relacionados à área de atuação, geralmente obtido por meio de atitudes pessoais. Ex: cursos de especialização, participação em eventos da área, hábito de leitura técnica.							

6	APLICACÃO TÉCNICA	1	2	3	4	5	6
Considerar a forma como utiliza os conhecimentos técnicos para obter ganhos de produtividade e desempenho. Ex: interesse na aplicação, criatividade, compartilhamento de experiências etc.							

7	PRODUTIVIDADE	1	2	3	4	5	6
Avaliar a capacidade de gerar tarefas com agilidade, e dentro de prazos considerados diferenciados (acima do esperado). Ex: lançamentos realizados em tempo reduzido.							

8	QUALIDADE	1	2	3	4	5	6
Capacidade de produzir tarefas com qualidade e confiança. A avaliação pode ser determinada pelo respeito às normas da qualidade, quantidade de erros, retrabalhos etc.							

Tabela 3 – Folha de Avaliação Grupo Gestão- Modelo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

GESTÃO

A) Identificação

Nome	Dt. Admissão	Dt. Avaliação
Cargo	Setor	Avaliador

B) Avaliação Comportamental

	Menor	Médio	Maior

1	GESTÃO DE PESSOAS	1	2	3	4	5	6
Estilo de liderança compatível para conduzir a equipe a níveis de excelência com base em motivação, clima de confiança, respeito e produtividade.							

2	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	1	2	3	4	5	6
Hábito de trabalhar com foco em resultados, expressado por hábito de estabelecer padrões de medição e aferição e demonstração de resultados.							

3	FOCO NO CLIENTE	1	2	3	4	5	6
Padrão da cultura de atendimento ao cliente, medido por atitudes pessoais como cortesia, vinculação, respeito aos prazos, retornos pontuais, qualidade. Avalia também como envolve seus liderados neste contexto.							

4	ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE	1	2	3	4	5	6
Atingimento de alto padrão de aprovação da missão do setor, pela utilização de ferramentas e conceitos da qualidade, aplicação e disseminação das normas e da cultura da qualidade aos subordinados e à cadeia de relacionamentos.							

5	ORIENTAÇÃO PARA FEEDBACK	1	2	3	4	5	6
Habilidade de utilizar o feedback como ferramenta de orientação e estimulo aos liderados. Abertura para receber feedback de todos os membros da cadeia de relacionamentos (superior, subordinados, pares, clientes etc)							

6	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	1	2	3	4	5	6
Interesse demonstrado para melhor adequar comportamentos, posturas, atitudes e outros quesitos apontados em avaliações anteriores. Busca contínua pela melhor performance individual. Investimento pessoal na carreira.							

7	**PROATIVIDADE**	1	2	3	4	5	6
Demonstração de iniciativa no trato de situações rotineiras ou não, relacionadas à sua área de resultados, com determinação e assertividade. Ex: problemas técnicos, comportamentais, resolução de conflitos.							

8	**TINO COMERCIAL**	1	2	3	4	5	6
Capacidade de enxergar oportunidades de ampliação de produtos ou soluções para clientes. Habilidade de negociação e persuasão.							

6 Tabulação dos Resultados

A avaliação de desempenho resultará num índice de desempenho que é a soma dos pontos obtidos em cada fator, dividido pelo número máximo de pontos (no exemplo, 48).

A maior importância da identificação do índice de desempenho é poder compará-lo com avaliações anteriores, para aferir se o plano de ação planejado foi alcançado e em que nível.

É indicado também para identificar a performance de cada fator em particular, com vistas a elaboração do programa de treinamento.

O formulário deve ser completado com espaços para registro de treinamentos indicados, planos de ação, metas, assinaturas. Vide modelo na sequência:

D) Plano de Desenvolvimento

Registre os treinamentos, cursos ou atividades recomendadas para ampliação das competências pessoais		
Treinamento, curso ou atividade	*Instituição sugerida*	*Prioridade (1, 2 ou 3)*

E) Comprometimento bilateral

Registre os compromissos assumidos, planos de ação ou outras ações consensuadas entre avaliado e avaliador, com o objetivo de ampliar o desempenho	
Do avaliado	*Do avaliador*

F) Validação

Registre os compromissos assumidos, planos de ação ou outras ações consensuadas entre avaliado e avaliador, com o objetivo de ampliar o desempenho	
Do avaliado	*Do avaliador*

V TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

"O conhecimento é a informação que transforma alguém no sentido de realizar ações ou em função de dotar o indivíduo da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente".
Peter Drucker

Estruturar e manter um quadro de pessoal de alta performance não é tarefa simples para qualquer organização. A justificativa mais elementar está relacionada à velocidade com que tecnologias são substituídas, alterando no mesmo ritmo do mapa de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) corporativas e individuais.

A alternativa de contratar pessoas atualizadas no mercado e com o perfil rigorosamente alinhado com o mapa de competências esbarra nos limites do impossível. As qualificações técnicas nem sempre se ajustam perfeitamente e há que se considerar os riscos de não adaptação ao novo ambiente e, sobretudo, à cultura da organização.

DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

TREINAMENTO. É um processo de assimilação técnica ou cultural de curto prazo. É orientado ao presente e tem por objetivo capacitar ou ampliar determinados conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao cargo ocupado. Exemplo: um módulo de quatro horas para ensinar um funcionário a operar determinado software.
DESENVOLVIMENTO. Orientado para o médio e longo prazos, destina-se a desenvolver habilidades das pessoas para futuras responsabilidades, contemplando-se, por exemplo, plano de mudanças estruturais. Normalmente o investimento recai sobre pessoas vistas como "chave".

São aspectos que demandam tempo significativo para adaptação, principalmente em se tratando de cargos estratégicos.

Esse quadro se agrava em cenários de mercado de trabalho aquecido, como o atual, que tem na contrapartida escassez de mão-de-obra qualificada.

A solução natural encontrada e praticada pelas empresas é investir no treinamento e desenvolvimento (T&D) dos funcionários recém-contratados ou não. Não é sem razão que este subsistema de RH tem sido classificado como altamente estratégico pelas organizações.

Todavia, para que os investimentos sejam compensáveis, é preciso que os programas de treinamentos sejam estruturados pelos gestores e RH em bases sólidas, ou seja: objetivos estratégicos da empresa versus levantamento de competências individuais.

Programas de treinamento devem contemplar quatro abordagens: 1) "Levantamento das Necessidades", 2) Programa de Treinamento; 3) Implementação e 4) Avaliação do Treinamento.

1 Levantamento das Necessidades

Diz respeito ao processo de identificar eventuais carências de competências das pessoas ou grupos, confrontando aquilo que elas entregam com aquilo que a empresa necessita para cumprir seus objetivos organizacionais.

É uma tarefa que deve ser atribuída aos gestores com a assessoria do RH. A identificação pode ser obtida por observações ou por meio de indicadores de desempenho setoriais.

Alguns exemplos: a) se há retrabalhos contínuos isto é um sinal de necessidade de treinamento; b) se há reclamação de clientes por atrasos ou erros pode indicar que treinamentos realizados nessa linha não foram eficazes.

Uma boa prática é o RH utilizar um "check-list" contendo itens a serem investigados junto aos gestores, tais como: índice de retrabalhos, cumprimento de prazos, reclamações de clientes, recursos para o trabalho, produtividade individual/grupal, índice de rotatividade e de absenteísmo.

A utilização da descrição de cargos é outra forma recomendável, uma vez que permite aos analistas checarem as competências registradas com o nível de entrega de cada funcionário.

Por fim, para as empresas que adotam avaliação de desempenho (Capítulo IV), esta é seguramente a fonte mais eficaz, porque contém o registro de pontos fortes e restrições, além de sugestões de ações de treinamentos registrados em seu corpo.

2 Programa de Treinamento

Identificada as necessidades, parte-se para a elaboração do programa de treinamento, que consiste num documento onde se registram todas as ações programadas para um determinado período.

De modo geral, um programa de treinamento define as seguintes informações:

- Título de cada curso ou treinamento
- Público-alvo
- Instituição externa ou instrutor interno
- Carga-horária
- Data ou período da realização
- Local
- Recursos audiovisuais
- Investimento
- Conteúdo programático
- Estratégia de ensino
- Avaliação final

Tabela 1 – Programa de Treinamento - modelo

Treinamento		Carga horária	
Participantes		Data ou período	
Instituição (externa)		Investimento	
Instrutor (interno)		Investimento	
Recursos audiovisuais			
Objetivo do programa			
Conteúdo programático			

3 Implementação

A implementação do treinamento diz respeito à forma como o programa será desenvolvido. Se por meio de instituição externa, cabe ao RH intermediar a negociação envolvendo agendamento, reservas, pagamentos.

Se realizado internamente, as atenções deverão ser voltadas principalmente à relação instrutor-treinando. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, que detenham conhecimento suficiente sobre o tema a ser desenvolvido, além de didática.

Recursos adequados, apoio administrativo dos gestores são, também, pontos críticos de sucesso.

Marras (2002), sugere as seguintes técnicas para o desenvolvimento de treinamentos:

a) Aula expositiva: o instrutor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários. É uma técnica exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento, porém, é um instrumento limitado quanto à abrangência didática e, normalmente, é utilizado com outras técnicas.

b) Estudo de caso: pede-se ao treinando para analisar por escrito um case (caso-problema) apresentado pelo instrutor; após análise cuidadosa, ele deverá – sozinho ou em grupo – encontrar alternativas de solução. Essa é uma técnica interessante, pois desperta a criatividade dos treinandos ao mesmo tempo em que promove a participação no processo decisório e instiga a familiarização com problemas reais do dia a dia. O estudo de caso representa quase sempre uma solução muito mais racional que emocional.

c) Dramatização: técnica muito utilizada em módulos nos quais há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a uma certa situação. O treinando assume um determinado 'papel', previamente dado pelo instrutor, e trabalha o script a exemplo de um ator de cinema ou televisão. A dramatização busca muito mais trabalhar ângulos emocionais do que racionais.

d) Workshop: técnica que reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia a dia. Estimula a criatividade, a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões. É um excelente instrumento para propiciar a cada treinando a oportunidade de comparar seu sistema de reflexão com o das demais pessoas frente a problemas reais.

e) Brainstorming: A "tempestade de ideias" é utilizada para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes. Estimulados pelo instrutor, que indica um

certo assunto, os treinandos de pronto expressam seu ponto de vista ou aquilo que pensam a respeito do assunto em pauta. A informalidade é o ponto alto dessa técnica, não há nenhum pré-requisito ou formatação que limite as ideias ou movimentos dos participantes.

f) Simulação: instrumento muito utilizado para treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos, veículos (automóveis, aviões etc.), onde pode-se aferir a habilidade motora e/ou visual dos treinandos e suas reações imediatas a certas situações propostas.

g) Painel: técnica que utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma plateia de ouvintes (treinandos). É uma reunião de trabalho que se caracteriza pela informalidade e descontração, sob a coordenação de um mediador. Uma variante dessa técnica pode prever, além dos expositores (especialistas), a presença de interrogadores, para fazer o contraponto e questionar certos ângulos abordados.

h) Simpósio: é uma técnica que segue o mesmo formato do painel, com a diferença que se apresenta de maneira mais formal. Em geral, o simpósio aborda temas mais científicos e se vale de algumas técnicas complementares para cumprir sua missão (quadro negro, material ilustrativo etc.). Os expositores apresentam-se individualmente, cada um apresentando uma faceta do tema central.

i) Palestra: essa técnica é utilizada quando se deseja apresentar aos treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial. Em geral, o palestrante é alguém que domina profundamente um assunto e que foi convidado (ou contratado) para que os treinandos possam conhecer e debater com o palestrante detalhes do tema.

j) Conferência: segue o mesmo formato da palestra, diferenciando-se daquela pela maior formalidade com que é realizada a apresentação.

Treinamento no Local de Trabalho

O método de treinamento no local de trabalho ("on the job") é mais comumente praticado para treinamento de cargos operacionais ou técnico-administrativos. Embora altamente válido, especialistas em treinamento apontam quatro restrições comumente observadas na aplicação deste método: 1) ambiente nem sempre adequado; 2) interrupções; 3) método de ensino não estruturado; 4) ausência de critérios de avaliação.

4 Avaliação do treinamento

Só a partir de uma avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu os objetivos esperados.

Há diversos métodos para se avaliar a eficácia de um treinamento. Os mais indicados são:

4.1 Avaliação de Reação

Esta modalidade avalia a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, didática do orientador, metodologia, carga horária, utilização prática no trabalho entre outros.

Deve ser aplicada imediatamente após o encerramento do treinamento. O treinando atribui notas ou conceitos, podendo declarar ou omitir o seu nome.

Tabela 2 – Avaliação de Reação - Modelo

Treinamento				Data	
Treinando (facultativo)					
Itens	AVALIAÇÃO				
	1	2	3	4	5
Conteúdo do treinamento					
Aplicabilidade no trabalho					
Didática do orientador					
Material didático					
Organização do treinamento					
Carga horária treinamento					

4.2 Avaliação de Eficácia

Esta avaliação é feita pelo gestor, geralmente dois ou três meses após a realização do treinamento.

É o tempo suficiente para que o gestor constate se houve efetivamente mudanças de comportamento, melhora de desempenho ou qualquer outro resultado esperado do treinamento.

Os itens a serem avaliados devem ser específicos para cada treinamento. Vide modelo abaixo:

Tabela 3 – Avaliação de Eficácia - Modelo

Treinamento				Data	
Treinando					
Itens	AVALIAÇÃO				
	1	2	3	4	5
Organização dos Trabalhos					
Administração do Tempo					
Redução de Retrabalhos					
Pontualidade de Prazos					
Qualidade dos Trabalhos					

Data da avaliação		Visto do gestor	

VI COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

"Quem não se comunica, perde. Perde visibilidade, perde transparência, perde a agilidade, perde criatividade, perde canais de comunicação, perde oportunidades, perde negócios, perde clientes, perde mercado. Perde, perde, perde".
Roger Cahen

A definição mais simples de COMUNICAÇÃO possivelmente é a de que ela é uma poderosa ferramenta social que permite interação humana.

No mundo corporativo, porém, ela tem contornos amplificados. Além da interação social de seus colaboradores, ela é utilizada com a finalidade de aumentar a visibilidade e reputação das empresas perante seus "stakeholders", ou seja: clientes, fornecedores, comunidade, governo, acionistas, entre outros.

A comunicação empresarial tem o poder de consolidar a imagem, a marca da empresa, que geralmente tem valor patrimonial maior que a soma de seus ativos físicos. Por essa razão, todo o cuidado com o padrão das comunicações verbais ou escritas é indispensável. Erros gramaticais maculam a imagem da empresa ao lançar suspeitas sobre o nível cultural de seus profissionais.

Mas, o que nos interessa neste capítulo é a comunicação empresarial destinada ao seu público interno. E por uma razão elementar: a imagem externa da empresa é reflexo direto do ambiente interno. A qualidade dos produtos ou serviços, as políticas sociais, comunitárias e ambientais produzidas e administradas pelos membros da organização são captadas pelo público externo que retribui em forma de credibilidade. Ou descrédito.

Cuidar da comunicação para o público interno é algo que não deve ser relegado a segundo plano pelas organizações. A comunicação, quando bem administrada, cria identidade, reforça o vínculo, gera compromisso, modifica comportamentos e atitudes. Quando não, o conhecido "rádio-peão" entra no ar, se encarregando de deturpar e provocar ruídos no sistema de comunicação. Os danos quase sempre estarão ligados à perda de eficiência organizacional.

Mas, de quem é a responsabilidade pela eficácia do sistema de comunicação interna nas organizações? A resposta é direta: dos gestores em parceria com o RH, os quais devem assumir um papel fundamental de fazer chegar aos quatro cantos da organização as orientações estratégicas da empresa, traduzidas e sem ruídos. Dentro deste contexto incluem-se a propagação da missão, visão e valores, e outros princípios da cultura organizacional.

Nas organizações contábeis este quadro não é diferente. Talvez até mais desafiador para os gestores, porque além da comunicação interna são eles que realizam a maior quantidade de contatos com clientes, incorporando a responsabilidade de transmitir a eles segurança e confiança, para proteger a imagem e reputação da organização.

Para amenizar essa carga, a melhor alternativa é utilizar os recursos da comunicação, compartilhando informações relevantes com todos os relacionamentos internos: superiores e subordinados, pares e clientes internos. A possibilidade de contratempos, conflitos, desagrados e desgastes por informações errôneas certamente será minimizada.

Dez boas práticas de comunicação interna nas empresas contábeis

1. Abertura de canal de comunicações. Estimular os subordinados a sugerirem melhorias contínuas do trabalho, mesmo que em atividades rotineiras. É uma forma de estimular a criatividade e gerar maior sentido do trabalho pelas pessoas. É fundamental, para o gestor, saber e querer ouvir, mesmo que sejam ideias descartáveis.
2. Grupos de discussão. Promover reuniões periódicas com os subordinados ou pessoas de diferentes setores para discutir em grupo temas técnicos ou comportamentais, com o emprego ou não de dinâmicas ou técnicas de criatividade (ex: brainstorming).
3. Reunião de "boa-semana". São reuniões rápidas (ex: 10 minutos), geralmente realizadas no início do expediente ou no primeiro dia da semana, para posicionar a equipe acerca de novidades, novo cliente, metas da semana ou problemas a serem resolvidos.
4. Murais. Excelente para divulgar assuntos de interesse coletivo, notas sociais, artigos de funcionários etc. Importante que haja movimentação constante de artigos para despertar o interesse dos leitores. Notícias em murais têm prazo de validade de uma semana a 10 dias, após o que devem ser retiradas para não causar o efeito envelhecimento e o afastamento dos leitores.
5. Boletim interno. De baixíssimo custo, boletins internos podem ser produzidos com recursos internos e com a ajuda de algum funcionário com habilidade em diagramação elementar. Assuntos da empresa, notas sociais, destaques do mês e artigos direcionados costumam ter excelente aceitação dos leitores. Uma boa prática é remeter os exemplares para os endereços residenciais, como forma de fazê-lo chegar ao conhecimento dos familiares. Projeção da imagem da empresa.
6. Programas de sugestões. Programas periódicos e concentrados em temas específicos têm a finalidade de concentrar todas as mentes em torno do tema proposto. Uma boa prática é estimular a apresentação de sugestões também por equipes. Premiações, mesmo que simbólicas, devem ser praticadas como forma de estimular competições sadias.
7. Campanhas sociais. Uma forma de envolver os funcionários em compromissos sociais por meio de campanhas. Exemplos: creches, asilos, instituições de caridade, campanhas relacionadas ao meio ambiente. Excelente forma de despertar o espírito comunitário das pessoas.
8. Café com a direção. Um pequeno grupo de funcionários é convidado a cada mês para uma reunião informal com a direção. O objetivo é abrir os canais de comunicação com a alta cúpula da organização para ouvir sugestões e transmitir informações relevantes acerca do ambiente empresarial.
9. Painel fotográfico. Painel geralmente instalado em área comum, contendo fotos e detalhes de cada colaborador da empresa. Interessante para estimular o sentimento de pertencer a grande equipe.

10. Integração social. Destinado aos novos colaboradores, a integração social ou socialização é uma ação imprescindível para facilitar a adaptação dos novatos, além de ser uma oportunidade especial para a empresa transmitir sua cultura e informações relevantes. Bons programas de integração contemplam explanações bem elaboradas dos programas de benefícios, expectativas comportamentais, além, naturalmente, do código de conduta. Um modelo básico de integração e código de conduta faz parte do ANEXO I.

ANEXO 1

MANUAL DE INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS E CÓDIGO DE CONDUTA.

APRESENTAÇÃO

O MANUAL DE INTEGRAÇÃO a seguir é um modelo básico para ser entregue na recepção de novos colaboradores.

Sua linguagem e formatação devem ser adaptados à realidade e aos padrões de comunicação de cada empresa em particular. Sugerimos, no entanto, que a linguagem seja simples e objetiva.

Sua utilização nos processos de integração não dispensa uma apresentação pessoal aos novatos, em sessão formal. Nessas oportunidades, O MANUAL DE INTEGRAÇÃO deve ser utilizado como um importante material de apoio para consolidar as informações transmitidas verbalmente.

Na parte final do MANUAL DE INTEGRAÇÃO acrescentamos um modelo de **CÓDIGO DE CONDUTA,** com a recomendação de que, igualmente, seja adaptado ao linguajar da empresa.

SEJA BEM VINDO (a) (nome da empresa)!

A partir deste momento VOCÊ passa a fazer parte da nossa equipe.

Uma equipe de pessoas muito especiais, integradas social e profissionalmente em torno de um objetivo comum: o sucesso da empresa e de cada um de seus colaboradores.

Essa equipe o (a) receberá de braços abertos para facilitar sua rápida integração.

Em nome da diretoria da empresa, queremos desejar-lhe uma rica e prolongada permanência conosco. Queremos contar com a sua inteligência e competências pessoais para atingirmos nossos objetivos comuns.

Direção

QUEM SOMOS

Breve histórico da empresa: fundação, áreas de atuação, número de colaboradores e perfil dos clientes.

Inserir características da cultura empresarial que tem sido responsáveis pelo sucesso da empresa. Exemplos: respeito no relacionamento com clientes, fornecedores, comunidade e, particularmente, os colaboradores.

Ressaltar políticas de gestão de pessoas que são incentivadas, como por exemplo: canais de comunicação, reconhecimento por performance, etc.

POLÍTICA DA QUALIDADE

Reproduzir o texto. Mesmo não havendo certificação, descrever a política da qualidade.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

Reproduzir os textos oficiais.

INFORMAÇÕES INICIAIS

PAGAMENTOS SALARIAIS

O pagamento salarial é feito no quinto dia útil de cada mês, por meio de depósito bancário.

O adiantamento salarial, equivalente a (xx%) do salário nominal, é creditado no dia (xx) de cada mês. Quando esse dia coincidir com fim de semana, o pagamento é antecipado para a sexta-feira.

13º-SALÁRIO

O pagamento anual do 13º Salário é realizado no dia 20 de dezembro de cada ano.
Os funcionários que entrarem no transcorrer do ano receberão seus pagamentos proporcionalmente ao número de meses trabalhados, considerando-se mês integral aquele que tenha sido trabalhado por pelo menos 15 dias.

FÉRIAS

As férias anuais serão programadas pelos respectivos gestores, de acordo com as conveniências de cada setor.

JORNADA DE TRABALHO

A jornada de trabalho semanal é de 44 horas.

A empresa adota o sistema de compensação dos sábados, prorrogando a jornada diária de segunda a sexta-feira. Eventuais compensações de feriados são anunciadas com a devida antecedência. O horário de trabalho é de segunda a sexta, das (xxh) às (xxh).

O QUE A (empresa) LHE OFERECE

A (EMPRESA) tem plena convicção de que o efetivo engajamento de seus colaboradores tem forte relação com o padrão de qualidade de vida que eles mantém.

Por essa razão investe no bem-estar de seus colaboradores, oferecendo-lhes, além de políticas de gestão de pessoas justas e equilibradas, um programa de benefícios e facilidades compatível.

Nessa linha, os principais benefícios ou facilidades são:

ASSISTÊNCIA MÉDICA

O "Convênio" oferecido aos colaboradores e familiares é com a empresa (nome), que disponibiliza uma grande rede de atendimento médico-hospitalar que inclui hospitais, clínicas e laboratórios na (definir região).

O custo é compartilhado com cada colaborador optante, cabendo à (empresa) (xx%).

Recomendamos que as consultas, salvo as de urgência, sempre sejam marcadas em horários extra-expediente.

ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA

Oferecemos aos nossos colaboradores e familiares um convênio odontológico, que possui unidades de atendimento em pontos estratégicos da (região).

Os preços são especiais e são (definir a política de subsídio).

Recomendamos que, exceto nos casos de urgência, as consultas sejam marcadas em horários extra-expediente.

VALE-REFEIÇÃO

A (empresa) mantém convênio com os melhores restaurantes da região, selecionados por critérios de higiene, atendimento e preço.

O valor do vale-refeição é de (R$ xxx,00). Os usuários participam com (xx%) do custo. O horário de almoço é das (xxh) às (xxh).

VALE-ALIMENTAÇÃO

O VALE-ALIMENTAÇÃO (ou Cesta-Alimentar) é oferecido aos colaboradores como prêmio pela assiduidade e pontualidade. Os que não excederem o limite de faltas e atrasos estabelecido por mês terão direito a receber gratuitamente o benefício.

São consideradas exceções (se houver): auxílio doença, acidente do trabalho, licença-maternidade.

VALE-TRANSPORTE

A (empresa) entende que despesas com transporte são representativas no orçamento das pessoas. Por essa razão transformou a obrigação de fornecer o VT nos moldes da legislação em efetivo benefício, ao eliminar o desconto previsto na legislação (6% do salário nominal). Nossos colaboradores estão completamente isentos desse desconto.

Independente disso, solicita aos usuários que sempre que houver alteração de endereços ou de itinerários a empresa seja comunicada prontamente.

Texto Alternativo

A (empresa) acata a legislação relativa a

Vale-Transporte e faz questão de que os colaboradores que dependem de condução coletiva mantenham a empresa rigorosamente informada sobre mudanças residenciais, alteração de itinerários ou linhas de ônibus.
O setor de Recursos Humanos mantém documentação individual para manter a máxima confiabilidade no sistema de VT.

BOLSA DE ESTUDOS

Para incentivar os estudos e a carreira profissional, a (empresa) oferece Bolsa de Estudos para cursos universitários aos seus colaboradores. As condições para adquirí-la são:

- Curso compatível com o cargo ocupado
- Ter ao menos (xx) meses de casa
- Desempenho educacional acima da média
- Conduta exemplar
- Termo de compromisso de fidelidade

CONVÊNIO DROGARIA

Despesas com medicamentos geralmente não são previstas nos orçamentos domésticos, portanto quando ocorrem costumam gerar descontroles financeiros.

Para amenizar essa situação a (empresa) mantém convênio com uma rede de drogarias. Os medicamentos podem ser comprados com desconto em porcentagens variadas, e são descontados em folha de pagamentos.

CAFÉ DA MANHÃ

Oferecemos aos nossos colaboradores um completo café da manhã. Há local especialmente destinado para este fim, razão pela qual não é permitido consumí-lo no posto de trabalho. O café da manhã é gratúito e é disponibilizado diariamente das (xxh) às (xxh), horário em que o local é fechado.

CONVÊNIOS DIVERSOS

A (empresa) oferece aos seus colaboradores facilidades para atividades culturais, de lazer e recreação, por meio de convênios que oferecem condições especiais. São eles:

- Academia de ginástica
- Livraria
- Estacionamentos
- Parques temáticos
- Cinemas e teatros
- Shows
- Etc.

BANCO DE HORAS

Dentro de todos os preceitos legais, mantemos um “Banco de Horas”, para atender situações especiais de prorrogação de horas de trabalho, previamente autorizadas pelos gestores. As horas creditadas devem ser compensadas dentro (definir o período). As datas das compensações devem ser combinadas com os gestores previamente.

Atrasos ou faltas não anunciadas com antecedência não poderão ser compensados no banco de horas.

O QUE ESPERAMOS DE VOCÊ

Nas relações de trabalho, empresa e colaboradores têm compromissos mútuos. Os da (empresa) já foram apresentados. Dos colaboradores nós esperamos atenção especial para os itens seguintes:

PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE

A pontualidade e assiduidade são aspectos relevantes em nossa organização porque sua ocorrência gera transtornos às rotinas operacionais e de atendimento aos nossos clientes.

Por essa razão a (empresa) espera que seus colaboradores mantenham altos índices de presença.

Quando a falta ou atraso for inevitável, lembre-se sempre de avisar seu gestor com a devida antecedência, para que ele tenha a oportunidade de reorganizar as atividades do setor.

Coerentemente, a empresa adota a política de só abonar faltas e atrasos considerados legais, ou seja: os que estejam previstos na CLT ou na Convenção Coletiva do Trabalho.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Passamos a maior tempo do dia no trabalho, portanto nada mais natural do que cada um ajudar a manter o ambiente de trabalho agradável.

Nesse sentido valorizamos muito o bom nível de relacionamento social e profissional entre as pessoas, que envolve sobretudo a colaboração, disposição para ajudar e ensinar.

AMBIENTE SAUDÁVEL

A (empresa) não poupa esforços para manter suas instalações organizadas, decoradas, limpas e bem cuidadas.

Coerentemente, proibimos o uso do fumo dentro de todas as dependências da empresa.

Por sua vez, a (empresa) espera que seus colaboradores cumpram sua parte, preservando ao máximo o ambiente de trabalho. Todas as sugestões de melhoria das condições de trabalho serão estudadas com muito interesse pela direção.

UTILIZAÇÃO DO TEMPO

Qualquer que seja a função ocupada – liderança ou operacional – espera-se que o tempo destinado ao trabalho seja utilizado da melhor forma, com atenção, concentração e interesse, sem perda de tempo com assuntos alheios ao trabalho. Esse hábito evitará retrabalhos, baixa produtividade, erros e atrasos de entregas de serviços e, consequentemente, à insatisfação de nossos clientes.

Para isso, recomendamos que cada membro da organização transforme o tempo em aliado, evitando, por exemplo o uso imoderado ou restrito conforme política da empresa, de celular para assuntos particulares, bem como a utilização dos recursos eletrônicos da empresa para fins alheios (internet, e-mail etc.).

QUALIDADE NO TRABALHO

Pratique qualidade em tudo o que você fizer dentro da (xxx). Qualidade é uma palavra muito forte para nós. Nós acreditamos que se cada colaborador colocar qualidade em cada tarefa que executar, a soma dessas pequenas atitudes, trará um grande impacto positivo na imagem da (empresa) perante seus clientes, fornecedores e demais públicos.

Além disso, tornará seu trabalho muito mais agradável.

CÓDIGO DE CONDUTA

Para a (empresa), disciplina é a base sólida para construirmos e administrarmos um ambiente saudável de trabalho, em que prevaleçam valores como igualdade, organização, transparência, justiça e comportamento ético.

Nessa linha, apresentamos a seguir, o nosso CÓDIGO DE CONDUTA. Leia-o com atenção e tire todas as suas dúvidas junto ao seu gestor ou ao RH. Ao final, assine o termo de compromisso, como forma de manifestar seu conhecimento e concordância.

O presente CÓDIGO DE CONDUTA, é parte integrante do contrato de trabalho, e extensivo a todos os colaboradores da (empresa), devendo, pois ser seguido à risca. O RH e os gestores estarão aptos a orientar e dirimir dúvidas quanto à sua aplicação.

1) Das Regras Gerais de Conduta Pessoal

A imagem da (empresa) está intimamente associada a imagem que o público faz de seus colaboradores, tanto os internos como os que mantém contatos externos. Assim, é fundamental, além da boa apresentação pessoal, boas maneiras e postura exemplar em cada posto de trabalho. Nessa linha, são deveres de cada colaborador:

1.1) Tratar com respeito e dignidade todas as pessoas de seu relacionamento (funcionários, clientes, fornecedores etc.), evitando toda e qualquer forma que possa ser interpretada como discriminação, atendimento desatencioso, assédio ou hostilidade;

1.2 Trajar-se adequadamente, evitando vestimentas incompatíveis com o ambiente profissional;

1.3) Manter o seu local de trabalho sempre limpo e organizado;

1.4) Não abandonar o posto de trabalho para tratar de assuntos particulares;

1.5) Não fumar nas dependências da empresa.

1.6) Evitar ao máximo o uso de celular durante o trabalho;

1.7) Usar com moderação os recursos de comunicação eletrônica e telefonia respeitando as restrições estabelecidas pela empresa;

1.8) Proibe-se o acesso a redes sociais (Orkut, Linkedin, Facebook etc.), bem como instalação de programas não autorizados pela direção da empresa;

1.9) Não praticar dentro do expediente qualquer tipo de comercialização;

1.10) Não promover no interior da empresa jogos de azar, sorteios, rifas, campanhas, arrecadações, sejam quais forem as finalidades, salvo se forem expressamente aprovadas pela diretoria;

1.11) Não aceitar presentes de fornecedores ou relacionamentos profissionais que tenham como intenção influciar decisões em negócios da empresa;

Quando em serviço externo em clientes, em caráter definitivo, temporário ou ocasional, respeitar fielmente as normas internas da empresa visitada.

2) Das Faltas e Atrasos

A ausência do colaborador é altamente prejudicial ao expediente do setor e à produtividade da empresa. Por essa razão, pontualidade e assiduidade são aspectos vistos com muita seriedade pela empresa.

2.1) Todos os colaboradores, exceto os ocupantes de cargos gerenciais, estão sujeitos à marcação de ponto, na seguinte sequência: entrada, saída e retorno do almoço e saída do expediente;

2.2) A não marcação de qualquer intervalo deve ser comunicada e justificada, por escrito ao RH, dentro do mesmo expediente, sob pena de desconto do período correspondente;

2.3) Não se permitem, por questões legais-trabalhistas, marcações de ponto antes de 10 minutos do início do expediente, ou 10 minutos após o seu término;

2.4) É terminantemente proibido assinalar ponto de outro colaborador. Este procedimento constitui falta grave, sujeito a punições;

2.5) Faltas previsíveis devem ser comunicadas aos gestores, com antecedência, para que tenham tempo suficiente para reorganizarem os postos de trabalho;

2.6) Toda e qualquer falta abonável deve ser documentada ao RH dentro do expediente imediatamente seguinte. A não observância deste procedimento implicará em desconto automático em folha de pagamento;

2.7) A empresa assume o direito de só abonar faltas legais, previstas na CLT ou Convenção Coletiva da categoria;

2.8) Atestados médicos, declarações ou outros documentos apresentados à empresa, que forem comprovadamente falsos, ou contiverem traços de manipulação, implicarão na rescisão sumária por falta-grave;

2.9) Automático do DSR (Descanso Semanal Remunerado). A falta não abonável acarretará desconto, além de ser contabilizada para o cálculo futuro de férias;

2.10) Atrasos ou saídas antecipadas que somem (xx) minutos na semana, acarretarrão o correspondente desconto do DSR;

2.11) Não se permite a compensação de atrasos com a prorrogação do expediente normal;

2.12) Não se permite a compensação de faltas nas férias ou em trabalho extraordinário;

2.13) A saída da empresa durante o expediente, por motivos particulares, é classificada como "atraso", sendo passível de desconto das horas correspondentes;

2.14) A saída durante o expediente, para assuntos pessoais ou profissionais deve ser autorizada formalmente pelo gestor. Em caso de assunto pessoal ela será justificada para efeitos de disciplina, mas não abonada.

3) Da Proteção do Patrimônio

Os colaboradores são responsáveis pela manutenção de todos os equipamentos, ou recursos para o trabalho confiados a eles, bem como pela preservação de informações privilegiadas a que tiverem acesso.

3.1) É dever de cada colaborador zelar pela correta utilização dos equipamentos e instrumentos de trabalho sob sua responsabilidade, inclusive no tocante a segurança eletrônica;

3.2) Todo e qualquer objeto de propriedade da empresa só poderá sair de suas dependências, com autorização por escrito dos gestores;

3.3) Vazamento de informações confidenciais, listagens de clientes ou informações relacionadas a eles, registros e demonstrativos de despesas ou informações confidenciais ou consideradas estratégicas constituirão falta gravíssima, sujeitando o infrator a demissão sumária por falta grave.

4) Responsabilidade dos Gestores

As ações dos gestores têm impacto direto no comportamento dos seus liderados, influenciando-os sobre as práticas corretas ou incorretas. Nesse contexto, é dever de cada gestor:

4.1) Monitorar suas próprias ações;

Tratar os liderados com justiça e igualdade de tratamento;

4.2) Propagar e alinhar seus liderados aos valores culturais da empresa;

4.3) Incentivar a comunicação interna e manter canais livres de comunicação para recepcionar sugestões de melhorias ou críticas;

4.4) Agir de forma eficaz na condução de eventuais conflitos internos de qualquer natureza.

5) Das Disposições Gerais

5.1) Todas as mudanças cadastrais (residência, estado civil etc.) deverão ser prontamente comunicadas ao RH;

5.2) A empresa, de acordo com a Lei, poderá alterar os horários de trabalhos individual ou coletivamente, sempre que isto se fizer necessário em razão de mudanças organizacionais ou incremento à melhoria da produvitividade e do atendimento aos clientes;

5.3) Por razões de segurança, todos os ambientes da empresa poderão ser monitorados por câmeras, exceto os privativos;

5.4) Da mesma forma, todos os meios de comunicação eletrônica e telefônica poderão ser monitorados, gravados e rastreados.

DECLARAÇÃO DE RECEBIMENTO

Declaro ter conhecimento de todas as normas contidas no presente REGULAMENTO INTERNO, bem como ser portador de um exemplar, comprometendo-me desde já a cumprí-lo na íntegra.

São Paulo,

_____

(Nome)

Este manual foi elaborado pelo Consultor em Recursos Humanos e Diretor da empresa de Gestão de Recursos Humanos D Luchetti, Sr. Durval Luchetti.

4º Gescon

SEMINÁRIO DE GESTÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

GESTÃO COM MAESTRIA

AESCON-SP SESCON-SP

Av. Tiradentes, 960 - Luz - São Paulo - SP - 01102-000 - gescon@sescon.org.br