



CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO

O Sistema CFA/CRAs tem como missão promover a Ciência da Administração valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país.



RESOLUÇÃO NORMATIVA CFA Nº 475, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2015

Aprova o Catálogo de Atividades Típicas do Profissional de Administração na área de **Gestão de Pessoas (GPE)**, para compor o Código Brasileiro de Administração – CBA.

O **CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO**, no uso da competência que lhe é conferida pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, pelo Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934, de 22 de dezembro de 1967, e pelo seu Regimento, aprovado pela Resolução Normativa CFA nº 432, de 08/03/2013, alterado pela Resolução Normativa CFA nº 437, de 19/12/2013,

CONSIDERANDO que ao CFA compete orientar e disciplinar o exercício da profissão de Administrador, bem como, dirimir dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais de Administração, conforme previsão do art. 7º, alíneas “b” e “d” da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965;

CONSIDERANDO a necessidade de identificar e regulamentar as atividades privativas do Administrador em cada um dos seus campos de atuação, previstos no art. 2º, alíneas “a” e “b”, da Lei nº 4.769/1965; e a

DECISÃO do Plenário na 18ª reunião, realizada em 18/12/2015,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Catálogo de Atividades Típicas do Profissional de Administração no campo de Administração e Seleção de Pessoal, previsto no art. 2º, alínea “b”, da Lei nº 4.769/1965, atualizando a sua denominação para **Gestão de Pessoas (GPE)**.

Art. 2º O Catálogo ora aprovado por esta Resolução Normativa comporá o Código Brasileiro de Administração – **CBA**.

Art. 3º Esta Resolução Normativa entrará em vigor na data de sua publicação.

Adm. Sebastião Luiz de Mello
Presidente do CFA
CRA-MS Nº 0013

rn001915

2015 – Ano da Administração no Brasil

***CATÁLOGO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO
PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PARA
A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS - GPE***

Preparado por:

Prof. Adm. Alessandro H. Silveira / CRA-SC 9401

Revisão ortográfica:

Prof. Msc. Richard da Silva

Setembro / 2015

**CATÁLOGO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO PROFISSIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS - GPE**

Sumário

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. INTRODUÇÃO	4
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	9
4. ALINHAMENTO CONCEITUAL	9
5. ABORDAGEM DA ÁREA DE CONHECIMENTO	10
5.1 FUNÇÃO GERAL	11
5.2 FUNÇÃO ESPECÍFICA	11
5.3 AÇÃO PRINCIPAL.....	11
5.4 SUBAÇÃO	12
6. AÇÕES PRINCIPAIS E SUBAÇÕES	13
7. ESCOPO DAS AÇÕES PRINCIPAIS.....	18
8. FLUXO DAS AÇÕES PRINCIPAIS	18
9. CODIFICAÇÃO DAS AÇÕES PRINCIPAIS	18
10. VERSÃO INICIAL.....	19
11. SUBMISSÃO DA VERSÃO INICIAL À ANÁLISE DO CFA.....	19
12. RELATÓRIO FINAL	19
13. CATÁLOGO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
13.1 DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E DAS SUBAÇÕES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	21
14. DETALHAMENTO DAS AÇÕES PRINCIPAIS.....	25
15. CODIFICAÇÃO DAS AÇÕES PRINCIPAIS E SUBAÇÕES	95

CATÁLOGO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS – GPE

1. APRESENTAÇÃO

Este Catálogo tem o objetivo de apresentar as Atividades Típicas do Administrador para a área de Gestão de Pessoas, conforme os termos do Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria nº 03/2015, firmado entre o Conselho Federal de Administração - CFA e a Eficaz Assessoria em Administração e Desenvolvimento de Pessoas Ltda., tendo como objeto a prestação de serviços especializados para elaboração do catálogo de atividades consideradas atos típicos do profissional de Administração, conforme estabelecido em lei, para a área de Gestão de Pessoas - GPE.

2. INTRODUÇÃO

O Termo de Referência do Edital de Licitação, que deu origem ao Contrato nº 03/2015, especifica, descreve e define a forma de apresentação do Código Brasileiro de Administração – CBA. Para melhor análise do trabalho a ser realizado, apresentaremos, a seguir, o trecho do documento que especifica os serviços a serem realizados e sua forma de apresentação.

“3. DA ESPECIFICAÇÃO/DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS E FORMA DE APRESENTAÇÃO

Para fins de especificação, é preciso conter as áreas de conhecimento, que no presente termo referir-se-á ao campo da ADMINISTRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL, restrita ao estabelecido na Lei Federal nº 4.769, de 9/9/1965, que “Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências”, bem como no Decreto nº 61.934, de 22/12/1967, que “Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Administrador, de acordo com a Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 e dá outras providências”.

Para a criação dos códigos serão utilizados os princípios de categorização multinível, agrupados em diretórios-raiz. Neste tipo de categorização, o primeiro nível é preponderante em relação ao segundo, o segundo é preponderante em relação ao terceiro e o terceiro é preponderante em relação ao quarto nível.

O Art. 2º da lei supracitada define que:

“A atividade profissional de Administrador será exercida como profissão liberal, ou não, mediante:

- a) Pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;
- b) Pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como **administração e seleção de pessoal**, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos”.

Para melhor compreensão e frente aos avanços da nomenclatura do Campo de Administração e Seleção de Pessoal, no presente produto – Catálogo Brasileiro de Administração – fica denominado como Área de Gestão de Pessoas.

A Codificação no Código Brasileiro de Administração (CBA) compor-se-á das (09) nove áreas de atuação definidas como áreas do conhecimento, originárias da lei supracitada e de seu regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934/67.

O CBA deverá observar um padrão de elaboração e estilo a fim de que se possa manter uma lógica descritiva e analítica ao longo do tempo. Nesse sentido será adotado o código alfanumérico.

As áreas devem possuir 3 letras, até 9 números e sete níveis hierárquicos, conforme o grau de detalhamento envolvido na atividade.

A classificação das nove áreas do conhecimento deve ser seguida conforme o código abaixo:

Gestão de Pessoas – Código GPE

Em termos práticos, a criação deverá seguir a seguinte lógica:

1º Nível: Área do Conhecimento (Recursos Materiais e Logísticos);

2º Nível: Ação Principal;

3º Nível: Detalhamento da Ação Principal;

4º Nível: Delimitação do Escopo da Ação Principal.

No que se refere aos 2º, 3º e 4º níveis, eles deverão ser apresentados numa sequência de três algarismos contemplados de 001 a 999 em cada nível, contemplando as principais atividades relacionadas a cada área do conhecimento.

EXEMPLO:

ATIVIDADE: Solicitação de Pessoas no Recrutamento Externo de funcionário

CÓDIGO DE ATIVIDADE: GPE.002.001.001

1º Nível: GESTÃO DE PESSOAS - GPE

2º Nível

XXXXX

002. Recrutamento Externo

XXXXX

3º Nível

001. Solicitação de Pessoas

XXXXX

4º Nível

XXXX

001. Funcionário.

Em termos práticos, a análise do modelo estabelecido indica que a organização do serviço contratado deverá utilizar o modelo de Diagrama de Árvore e abranger os seguintes níveis e conteúdos:

1º Nível: Área de Conhecimento: GESTÃO DE PESSOAS – que deve ser decomposta em ações principais (quantas forem identificadas);

2º Nível: Ação Principal (quantas forem identificadas na citada área de conhecimento);

3º Nível: “Detalhamento da Ação Principal”. Subentende-se que esse detalhamento seja de conteúdo, por isso cada ação principal é desdobrada em subações.

4º Nível: “Delimitação do Escopo da Ação Principal” – subentende-se que a delimitação deve ser descritiva, envolvendo a ação principal e o respectivo conjunto de suas subações.

Aplicando-se a lógica proposta e os fundamentos da técnica do Diagrama de Árvore, demonstramos por meio do *fluxograma* (figura 1) a lógica desta relação.

CAMPO DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO

Nível 1: ÁREA DE CONHECIMENTO: GESTÃO DE PESSOAS

Nível 2: AÇÃO PRINCIPAL:

GPE. 001 – Recrutamento Interno

Nível 3: SUBAÇÕES:

GPE. 001.001 – Requisição e Solicitação de Pessoas

GPE. 001.002 – Descrição de Cargos

GPE. 001.003 – Análise Interna

GPE. 001.004 – Divulgação da Vaga

GPE. 001.005 – Recebimento e Triagem de Interessados

GPE. 001.006 – Encaminhamento Seleção

Nível 4: DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL. A de Recrutamento Interno, normalmente compreende as seguintes subações:

- **Requisição e solicitação de pessoal:** identificação da necessidade e descrição o cargo. A área demandante por meio da emissão e aprovação de solicitação de pessoal verifica as características específicas do cargo como: horário de trabalho, remuneração, benefícios e perfil do candidato conforme descrição do cargo.
- **Descrição de cargos:** formulário onde consta a relação das atividades ou funções que o candidato executará na empresa, bem como qual perfil (características do candidato) se adapta ao cargo para facilitar a localização da pessoa na organização.
- **Análise interna (Recrutamento Interno):** meio que a organização utiliza ao recorrer ao seu quadro de funcionários, verificando se existem candidatos internos com potencial para suprir a vaga existente.
- **Divulgação da vaga:** divulgação por meio de quadros de aviso internos, por meio da *intranet*, pela apresentação direta ou por indicação do colega de trabalho. Na divulgação são expressas as características do cargo, remuneração e benefícios, assim como os requisitos mínimos ao perfil do cargo.
- **Recebimento e triagem de currículo / interessados:** meio pelo qual a organização recebe os interessados internos. Acontece pela entrega do currículo interessado ou registrando na área o interesse em participar da seleção.
- **Encaminhamento para seleção:** depois de selecionados os candidatos, ou currículos, ou registro de interesse, esses serão comunicados do processo de seleção.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Procedimento Metodológico tem por finalidade demonstrar as etapas utilizadas pela Consultoria na elaboração do produto. O desenvolvimento do serviço contratado envolveu a execução dos seguintes passos.

a. **Referencial Legal-normativo** - abrangeu a identificação e a análise dos diplomas legais e dos instrumentos normativos atinentes ao campo, à área de conhecimento e ao processo licitatório, sendo eles:

a. 1. Lei Federal nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 – que “Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências”;

a.2. Decreto nº 61.934, de 22/12/1967, que “Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Administrador, de acordo com a Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 e dá outras providências”;

a.3. Edital do Pregão Presencial CFA nº 03/2015.

b. **Atividades da área** – envolveu a realização de pesquisa e levantamentos das atividades e atribuições dadas aos cargos lotados nas áreas de administração de material e logística de empresas privadas e órgãos públicos.

c. **Referencial bibliográfico** – para que se pudesse desenvolver um trabalho de investigação, análise e padronização, selecionaram-se bases conceituais, com enfoque em conceitos de autores da área de Gestão de Pessoas.

4. ALINHAMENTO CONCEITUAL

Para alinhamento conceitual, foi fundamental seguir o item 3 do termo de referência do edital 03/2015 que adotou por ordem de precedência e de atributos concernentes ao objeto do trabalho (CBA), tais como: campo, área, função, ação, subação.

Para fins de especificação, o presente termo referir-se-á ao campo da ADMINISTRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL, restrita ao estabelecido na Lei Federal nº 4.769, de 9/9/1965, que “Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências”, bem como no Decreto nº 61.934, de

22/12/1967, que “Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Administrador, de acordo com a Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 e dá outras providências”.

O Art. 2º da lei supracitada define que:

“A atividade profissional de Administrador será exercida como profissão liberal, ou não, mediante:

a) Pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) Pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos”.

Para melhor compreensão e frente aos avanços da nomenclatura do Campo de Administração e Seleção de Pessoal, no presente produto – Catálogo Brasileiro de Administração – fica denominado como Área de Gestão de Pessoas.

A Codificação no Código Brasileiro de Administração (CBA) compor-se-á das (09) nove áreas de atuação definidas como áreas do conhecimento, originárias da lei supracitada e de seu regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934/67.

O CBA deverá observar um padrão de elaboração e estilo a fim de que se possa manter uma lógica descritiva e analítica ao longo do tempo. Nesse sentido será adotado o código alfa numérico.

As áreas devem possuir 3 letras, até 9 números e sete níveis hierárquicos, conforme o grau de Detalhamento envolvido na atividade.

5. ABORDAGEM DA ÁREA DE CONHECIMENTO

Refere-se à subdivisão do campo de conhecimento, sendo no presente termo de referência, a área de conhecimento designada de Gestão de Pessoas. A partir deste tema, o catálogo foi construído de maneira detalhada do geral para o

específico, abordando as funções e atribuições na área de pessoas. É importante frisar que a área de Gestão de Pessoas deve estar totalmente alinhada com a cultura e a estratégia da empresa. A compreensão dos vínculos construídos dentro do ambiente de trabalho é a etapa inicial para o desafio de gerir as pessoas. Por meio do entendimento dos elementos constituintes da cultura, é possível compreender os mecanismos de interação entre os funcionários e as tarefas que executam.

5.1 FUNÇÃO GERAL

Constitui o primeiro desdobramento da área de conhecimento, compreendendo a designação mais genérica dada a um grupo amplo de ações principais. Função na forma mais genérica é, pois, uma “ação peculiar a qualquer órgão”. Dessa generalidade deriva, por exemplo, a função organizacional, definida como sendo o conjunto de tarefas especializadas, executadas pelas pessoas em uma organização, visando à consecução dos objetivos desta. Funções organizacionais são, por exemplo: planejamento, organização, execução e controle, normalmente denominados de funções da Administração Geral. Vinculam-se a estas funções especializadas como Gestão de Pessoas, Finanças, Produção, Pesquisa e Desenvolvimento, *Marketing*, Suprimento.

5.2 FUNÇÃO ESPECÍFICA

Para melhor clareza ou adequação do desdobramento, serão estabelecidas as funções específicas pertinentes, as quais serão subdividas em ações principais e estas em subações.

5.3 AÇÃO PRINCIPAL

Refere-se à subdivisão das funções específicas constituintes da referida área de conhecimento, em grupos de atividades afins. Cada grupo de atividades constitui uma Ação Principal.

5.4 SUBAÇÃO

É cada uma das partes que compõe uma ação principal. A identificação de um conjunto de subações de mesma natureza constitui uma forma direta de detalhar o conteúdo de determinada ação principal.

5.5 ATIVIDADE

De maneira geral atividade é a “qualidade de ativo” ou “faculdade de poder atuar”. Assim, tomando-a no contexto da administração, pode-se definir atividade como tudo aquilo que as pessoas fazem no ambiente de trabalho ou particularmente. Se necessário para a delimitação de uma ação principal, pode-se subdividir atividade em subatividades.

5.6 SUBATIVIDADE

Refere-se ao desdobramento de uma atividade em nível operacional, sendo utilizada somente nos casos que forem indispensáveis.

Associando o exposto acima a respectivos níveis, tem-se:

1º Nível: Área de Conhecimento;

2º Nível: Função Geral;

3º Nível: Função Específica;

4º Nível: Ação Principal;

5º Nível: Subação;

6º Nível: Atividade;

7º Nível: Subatividade.

A classificação acima não determina que todos os níveis estabelecidos sejam utilizados na elaboração do presente trabalho. O objetivo da classificação é orientar a organização e o desdobramento lógico do assunto de interesse, visando subsidiar o detalhamento das ações principais e a delimitação de seus escopos. Cada nível antecedente é mais amplo que o subsequente, sucessivamente.

6. AÇÕES PRINCIPAIS E SUBAÇÕES

A identificação das ações principais compreenderá, em linhas gerais:

- ✓ A identificação e separação do rol de atividades (ações principais) e subatividades (subações) típicas da Gestão de Pessoas;
- ✓ A consolidação dos grupos de ações principais e suas respectivas subações.

Para que isso fosse possível, a visão por processo foi ingrediente fundamental na consolidação e objetividade deste trabalho.

Assim sendo, foram classificadas as Ações Principais e suas Subações de forma que correspondessem às exigências deste edital, conforme segue:

- ✓ **AÇÃO PRINCIPAL**
 - Recrutamento Interno – 001
- ✓ **SUBAÇÕES**
 - Solicitação de Pessoas – 001.001
 - Descrição de Cargos – 001.002
 - Análise Interna – 001.003
 - Divulgação da Vaga – 001.004
 - Recebimento e Triagem de Interessados – 001.005
 - Encaminhamento para Seleção – 001.006
- ✓ **AÇÃO PRINCIPAL**
 - Recrutamento Externo – 002
- ✓ **SUBAÇÕES**
 - Solicitação de Pessoas – 002.001
 - Descrição de Cargos – 002.002
 - Análise de Mercado – 002.003
 - Divulgação da Vaga – 002.004
 - Recebimento e Triagem de Currículos – 002.005

- Encaminhamento para Seleção – 002.006

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Seleção – 003
- ✓ SUBÇÕES
 - Análise de Currículo – 003.001
 - Convocação e Agendamento de Candidato – 003.002
 - Entrevista com Candidato – 003.003
 - Técnicas de Entrevistas – 003.004
 - Dinâmica de Grupo – 003.005
 - Avaliação Situacional – 003.006
 - Devolutiva ou *Feedback* – 003.007
 - Carta de Agradecimento – 003.008

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Admissão – 004
- ✓ SUBAÇÕES
 - Solicitação de Documentos – 004.001
 - Realização de Exames Admissionais – 004.002
 - Admissão – 004.003

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Integração de Pessoas – 005
- ✓ SUBAÇÕES
 - Apresentação das Políticas de Gestão de Pessoas – 005.001
 - Apresentação das Normas de Segurança – 005.002
 - Apresentação dos Produtos ou Serviços da Organização, bem como sua História e Atuação no Mercado – 005.003
 - Visitação aos Principais Setores da Organização – 005.004
 - Encaminhamento do Novo Funcionário ao Setor – 005.005

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Treinamento e Desenvolvimento – 006
- ✓ SUBAÇÕES
 - Aplicação do LNT/D – 006.001
 - Desenvolvimento do Programa de Treinamento – 006.002
 - Avaliação do Programa de Treinamento – 006.003

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Gestão de Desempenho – 007
- ✓ SUBAÇÃO
 - Planejamento da Gestão de Desempenho – 007.001
 - Sensibilização – 007.002
 - Identificação das Competências – 007.003
 - Reavaliação dos Cargos - 007.004
 - Treinamento – 007.005
 - Avaliação das Qualificações – 007.006
 - Avaliação de Desempenho – 007.007
 - *Feedback* – 007.008

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Estruturação de Cargos e Salários – 008
- ✓ SUBAÇÕES
 - Avaliação e Classificação dos Cargos – 008.001
 - Avaliação da Tabela Salarial – 008.002
 - Pesquisa Salarial – 008.003
 - Análise dos Critérios de Promoção – 008.004
 - Administração do Plano de Cargos, Carreira e Salários – 008.005
 - Comunicação com os Funcionários – 008.006
 - Manutenção do PCCS – 008.007

- ✓ **AÇÃO PRINCIPAL**
 - Pesquisa de Clima Organizacional – 009
- ✓ **SUBAÇÕES**
 - Planejamento da Pesquisa – 009.001
 - Definição das Variáveis – 009.002
 - Montagem e Validação da Pesquisa – 009.003
 - Parametrização para a Tabulação – 009.004
 - Sensibilização para a Pesquisa – 009.005
 - Aplicação da Pesquisa – 009.006
 - Emissão do Relatório de Pesquisa – 009.007
 - Divulgação do Resultado da Pesquisa – 009.008
 - Definição do Plano de Ação – 009.009

- ✓ **AÇÃO PRINCIPAL**
 - Eventos Corporativos – 010
- ✓ **SUBAÇÕES**
 - Levantamento das Variáveis do Evento – 010.001
 - Planejamento e Organização do Evento – 010.002
 - Desenvolvimento – 010.003
 - Avaliação dos Resultados – 010.004

- ✓ **AÇÃO PRINCIPAL**
 - Planejamento e Gestão Estratégica de Pessoas – 011
- ✓ **SUBAÇÕES**
 - Participação na Definição da Identidade Estratégica Organizacional – 011.001
 - Análise do Ambiente Externo e Interno – 011.002

- Definição dos Objetivos e Estratégias de Gestão de Pessoas – 011.003
- Formulação e Plano de Ação – 011.004

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Higiene, Segurança e Qualidade de Vida – 012
- ✓ SUBAÇÕES
 - Higiene do Trabalho – 012.001
 - Saúde Ocupacional – 012.002
 - Segurança do Trabalho – 012.003
 - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – 012.004

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Rotina Trabalhista – 013
- ✓ SUBAÇÕES
 - Documentos da Rotina Trabalhista – 013.001
 - Contrato de Trabalho – 013.002
 - Jornada de Trabalho – 013.003

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Remuneração e Incentivo – 014
- ✓ SUBAÇÕES
 - Análise da Tabela Salarial – 014.001
 - Análise dos Critérios de Promoção – 014.002
 - Aplicação da Avaliação de Desempenho – 014.003
 - *Feedback* – 014.004

- ✓ AÇÃO PRINCIPAL
 - Desligamento – 015
- ✓ SUBAÇÕES

- Entrevista de Desligamento – 015.001
- Baixa do Desligamento – 015.002

7. ESCOPO DAS AÇÕES PRINCIPAIS

O escopo deste trabalho vem delimitar o foco da Atribuição do Administrador na área de Gestão de Pessoas, especificando todas as principais atividades e subatividades, de forma que o fluxo (figura 1) fosse claramente entendido, com o objetivo de atender ao especificado no edital como “Delimitação do escopo da ação principal”.

8. FLUXO DAS AÇÕES PRINCIPAIS

Após a etapa de identificação das principais ações, foi-se delimitando e desdobrando as ações principais em subações, organizadas em fluxo (figura 1) e codificadas conforme exigência do edital, para fins de padronização.

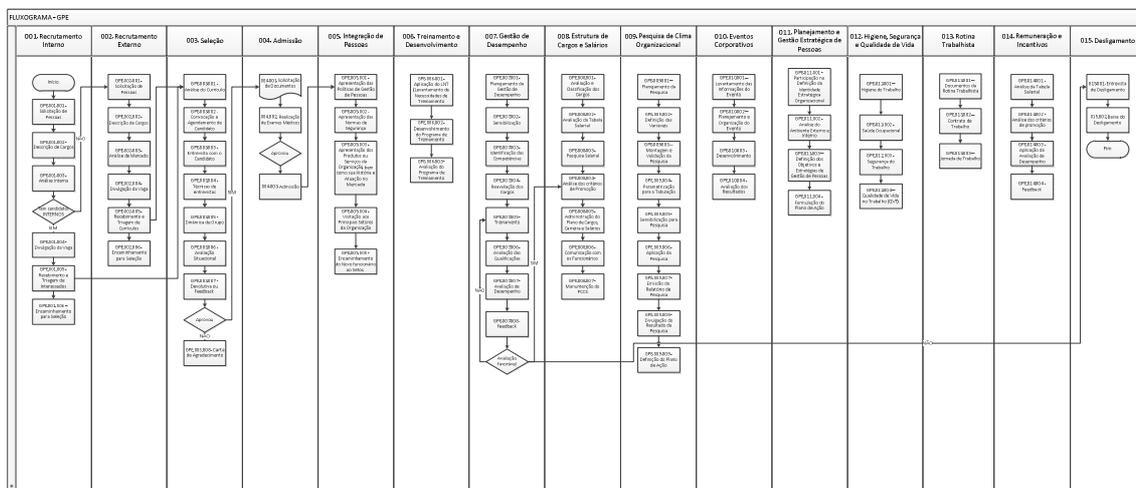


Figura 1: Fluxograma da Área de Gestão de Pessoas

9. CODIFICAÇÃO DAS AÇÕES PRINCIPAIS

A codificação foi baseada no disposto no edital para aplicá-la a cada conjunto de ação principal e subações (item 6). De acordo com o especificado no edital, a codificação compreenderá três níveis, uma vez que o 4º nível corresponde à

delimitação de escopo das ações principais, que constitui requisito à parte do desdobramento lógico das mesmas.

10. VERSÃO INICIAL

A versão inicial trata de disponibilizar para a análise do CFA a construção das ações principais e seu desmembramento e subações. A análise do CFA visa homologar a forma como está sendo construído o catálogo, bem como sua organização, escopo e codificação.

11. SUBMISSÃO DA VERSÃO INICIAL À ANÁLISE DO CFA

Apresentação do produto desenvolvido para a apreciação do CFA, cujo objetivo é liberá-lo para as providências de finalização em sua forma original ou conter os ajustes recomendados pelo Conselho.

12. RELATÓRIO FINAL

Uma vez liberada a versão preliminar pelo CFA, produz-se a versão final do Relatório Final, providencia-se sua editoração, correções ortográficas, gravação, impressão e entrega.

13. CATÁLOGO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Os resultados organizacionais são atingidos por meio de pessoas. As empresas crescem por meio da interação e mobilização dos seus funcionários. A área de GPE é encarregada de administrar e comandar os profissionais dentro das organizações. A disseminação da cultura da empresa, a implementação dos processos internos e benefícios, a promoção do desenvolvimento e aprimoramento profissional são funções da área de Gestão de Pessoas e dá, ainda, suporte para que os funcionários executem suas atividades com excelência. A área responde, também, pela resolução dos conflitos, gestão das mudanças, foco em reter novos

talentos, supervisão do comportamento humano e profissional, avaliação do desempenho, planejamento e controle cargos e salários.

Para a GPE gerenciar Gestão de Pessoas em um negócio, não se pode pensar em uma estrutura rígida e tampouco em um modelo único. Caberá aos profissionais de Administração harmonizar as inovações, levando a padrões mínimos que cumpram as exigências de produtividade e qualidade. As organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, devem apresentar estruturas de gestão que consistam em ações coordenadas que facilitem o planejamento de pessoas. Além das ferramentas de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e a remuneração, que serão descritas neste catálogo, temos ainda as ações de dimensionamento da quantidade necessária de pessoas para o trabalho, gestão do desempenho, higiene e segurança, saúde e bem-estar, que complementam a Gestão de Pessoas.

Já não vemos a área de Gestão de Pessoas como operacional apenas, pelo contrário, tornou-se estratégica e é cada vez mais fundamental para o sucesso ou insucesso das organizações. Há um tempo, o departamento de Gestão de Pessoas atuava de forma mecanicista, pois se cuidava da folha de pagamento e contratação de profissionais, sendo exigido destes profissionais apenas experiência técnica e nada mais. Como veremos neste catálogo, a ação da área de Gestão de Pessoas tomou uma proporção bem mais ampla. À visão do funcionário predominavam a obediência e a execução da tarefa operacional. A Gestão de Pessoas é diferenciada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento da peça fundamental de uma organização que é o capital humano, tendo a função de humanizar as empresas. Portanto, a área de Gestão de Pessoas deixou de ser um simples departamento de pessoal para se tornar um dos parceiros principais na estratégia da organização. É bom destacar que até pouco tempo, o departamento de Gestão de Pessoas apenas intermediava e reduzia os conflitos, mas, acima de tudo, administrava as pessoas de acordo com as leis trabalhistas, atuando apenas como máquinas.

As coisas mudaram. As pessoas mudaram e as empresas mudaram ao longo do tempo e pelas repercussões do mundo competitivo.

Hoje o cenário é outro: as pessoas passaram a ser consideradas como recursos essenciais para a sustentabilidade e o crescimento organizacional, baseado na competência e no conhecimento. Essa reciprocidade – pessoas e organização – exige que as organizações estejam atentas e preparadas para enfrentar as mudanças e turbulências, utilizando assim de maneira criativa, reflexiva e pensante, o recurso da proximidade com os funcionários, dando-lhes voz, vez de opinar e agir autonomicamente.

13.1 DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E DAS SUBAÇÕES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

CAMPO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONHECIMENTO: GESTÃO DE PESSOAS

I. **FUNÇÃO ESPECÍFICA: RECRUTAMENTO INTERNO** - recrutar é o processo de identificar e atrair pessoas. O recrutamento interno consiste em aproveitar melhor o funcionário que já trabalha na empresa, trazendo maior motivação interna. Estimula a permanência do funcionário e sua fidelidade à empresa, mostrando a perspectiva de carreira na empresa. Abrange as seguintes subações: solicitação de pessoas; descrição de cargos; análise interna; divulgação da vaga; recebimento e triagem de interessados; encaminhamento para seleção.

II. **FUNÇÃO ESPECÍFICA: RECRUTAMENTO EXTERNO** – o recrutamento externo consiste em trazer novos talentos para a empresa. Renovar as aspirações (da empresa e das pessoas), porque o novato chega com novas ideias. Abrange as seguintes subações: solicitação de pessoas; descrição de cargos; análise de mercado; divulgação da vaga; recebimento e triagem de interessados; encaminhamento para seleção.

III. **FUNÇÃO ESPECÍFICA: SELEÇÃO** - consiste em escolher a pessoa adequada para a vaga em aberto na empresa. Essa escolha acontece pela comparação dos requisitos que o cargo exige com o perfil dos candidatos. Abrange as seguintes subações: análise de currículo; convocação e agendamento de candidato; entrevista com candidato; técnicas de entrevistas; dinâmica de grupo; avaliação situacional; devolutiva ou *feedback* e carta de agradecimento.

IV. **FUNÇÃO ESPECÍFICA: ADMISSÃO** - consiste em efetivar a pessoa escolhida para a vaga. Abrange as seguintes subações: solicitação de documentos; realização de exames admissionais; admissão.

V. **FUNÇÃO ESPECÍFICA: INTEGRAÇÃO DE PESSOAS** – o processo de integração consiste em aplicação de informações e treinamento intensivo ao novo funcionário, visando ajustá-lo ao ambiente e às tarefas que lhe serão exigidas no cargo. Abrange as seguintes subações: apresentação das Políticas de Gestão de Pessoas; apresentação das Normas de Segurança; apresentação dos produtos ou serviços da organização, bem como sua história e atuação no mercado; visitação aos principais setores da organização; encaminhamento do novo funcionário ao setor.

VI. **FUNÇÃO ESPECÍFICA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO** – é o processo que consiste em ajudar o funcionário a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, por meio de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Abrange as seguintes subações: aplicação do LNT/D; desenvolvimento do Programa de Treinamento e Avaliação do Programa de Treinamento.

VII. **FUNÇÃO ESPECÍFICA: GESTÃO DE DESEMPENHO** - é um processo para o alinhamento da política de Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional. Proporciona a criação de uma linguagem comum em relação ao desempenho. Possibilita uma nova forma de Gestão de Pessoas. Integra o processo de cargos, salários e carreira. Abrange os seguintes subações: planejamento da Gestão de Desempenho; sensibilização; identificação das

competências; reavaliação dos cargos; treinamento; avaliação das qualificações; avaliação de desempenho e *feedback*.

VIII. FUNÇÃO ESPECÍFICA: ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS – é um processo utilizado para orientar funcionários e organização referentes às regras e os caminhos necessários para o progresso dentro da empresa, fixando critérios que possibilitem a empresa agir de forma mais impessoal, racional e profissional. Abrange as seguintes subações: avaliação e classificação dos cargos; avaliação da tabela salarial; pesquisa salarial; análise dos critérios de promoção; administração do Plano de Cargos, Carreira e Salários; comunicação com os funcionários; manutenção do PCCS.

IX. FUNÇÃO ESPECÍFICA: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – é um instrumento voltado para a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, procurando mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários através do levantamento de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. É uma base de informações que permite orientar e definir planos de ação para otimizar o clima interno.

X. FUNÇÃO ESPECÍFICA: EVENTOS CORPORATIVOS – é um instrumento estratégico de comunicação, com o objetivo de promover engajamento em uma ação organizacional. Todo evento, portanto, pode se caracterizar por levar uma mensagem a um público, podendo ser aplicado no modelo do processo de comunicação.

XI. FUNÇÃO ESPECÍFICA: PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS – comendo como parceiro no processo de planejamento estratégico, a área de Gestão de Pessoas pode participar da definição da visão, missão e valores, analisar os ambientes externo e interno, no que se refere às pessoas, pois essa análise ambiental é vital para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. As implicações do planejamento estratégico em Gestão de Pessoas manifestam-se, principalmente, na mudança de visão tanto do papel do

funcionário quanto do papel da área de Gestão de Pessoas nas organizações e a busca pelo atingimento dos objetivos organizacionais.

XII. FUNÇÃO ESPECÍFICA: HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA - a higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. Já a segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. A qualidade de vida refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

XIII. FUNÇÃO ESPECÍFICA: ROTINA TRABALHISTA – é desempenhada pela área de Gestão de Pessoas, auxiliada pelo departamento contábil das empresas. A desenvoltura do profissional que trabalha nesses setores é essencial para que a relação entre empresa e funcionário seja harmônica e equilibrada, e o empregador tenha assegurado o cumprimento das normas trabalhistas que lhe são impostas.

XIV. FUNÇÃO ESPECÍFICA: REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS – recompensar as pessoas dentro das organizações constitui um dos elementos fundamentais ao incentivo e à motivação dos funcionários. O processo de recompensar pessoas envolve principalmente a remuneração, como a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, por meio de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o funcionário recebe pelo seu trabalho. Esta função abrange as seguintes subações: análise da tabela salarial; análise dos critérios de promoção; aplicação da avaliação de desempenho; *feedback*.

XV. FUNÇÃO ESPECÍFICA: DESLIGAMENTO – consiste na dispensa dos serviços da pessoa empregada no quadro de funcionários da empresa. Abrange as seguintes subações: entrevista de desligamento; baixa do desligamento.

14. DETALHAMENTO DAS AÇÕES PRINCIPAIS

1. FUNÇÃO ESPECÍFICA: RECRUTAMENTO INTERNO

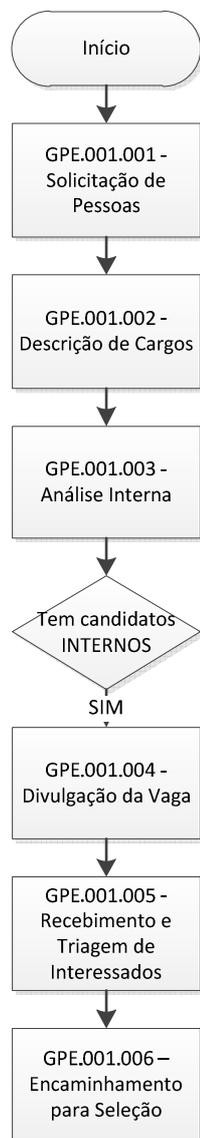


Figura 2: Fluxograma do Recrutamento Interno

O recrutamento é um processo organizacional de identificação e atração de pessoas que se encontram no mercado de mão de obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado de profissionais necessários para uma futura ocupação de

um cargo na empresa. É a procura de candidatos que estão disponíveis dentro (interno) e fora da organização (externo), com potencialidade para preencher um cargo vago, ou seja, é um sistema de informação por meio do qual a organização divulga ferramentas próprias e oferece ao mercado e à própria organização as oportunidades de emprego que pretende preencher.

O recrutamento interno se dá pela busca de candidatos que já fazem parte da própria organização e acontece por meio de transferência ou promoção. Isso ocorre por necessidade de substituição ou por necessidade de aumento do quadro. Neste caso, a área demandante terá que justificar, baseado na estrutura existente, as razões do novo cargo, alinhado ao orçamento e ao planejamento da organização.

Os responsáveis pelas áreas (demandantes) devem solicitar preenchimento de vagas por meio de formulário de Solicitação de Pessoal. A área de Gestão de Pessoas analisa a solicitação, verificando o quadro de lotação de pessoal aprovado por área e a matriz de competência. Portanto, a função específica de Recrutamento Interno tem seu início com a identificação de uma vaga em aberto. Estando a vaga aberta, ou por necessidade do aumento do quadro ou por substituição motivada pelo processo de desligamento ou rearranjo de pessoal, a área de Gestão de Pessoas recebe da área demandante a solicitação de pessoal. Após aprovada, a Gestão de Pessoas inicia a análise do cargo solicitado, avaliando a descrição de cargos para identificar o perfil necessário para preenchimento da vaga. Após a análise do perfil necessário e avaliação da estrutura interna da empresa, inicia-se a divulgação da vaga em canais de comunicação interna, como: murais, *intranet* e o contato direto com as lideranças da empresa. A partir de então, a área de Gestão de Pessoas passa a receber manifestação de interesse formal, com a atualização do currículo, ou informal, registrando o seu interesse à vaga, ambas na área de Gestão de Pessoas. Caso haja manifestação de interesse e o perfil se enquadre à descrição de cargos em aberto, o (s) candidato (s) é (são) encaminhado (s) ao processo de seleção. Caso não haja manifestação de interesse, ou o (s) candidato (s) não preencha (m) o perfil esperado, dar-se-á o processo de Recrutamento Externo. O Recrutamento interno objetiva, então, trazer maior motivação interna, estimular a

permanência do funcionário e sua fidelidade à empresa e mostrar a perspectiva de carreira na empresa.

- **Requisição e solicitação de pessoal:**

Formulário que compõe as especificações para o preenchimento da vaga:

- identificação do cargo,
- descrição o cargo;
- área demandante;
- atribuições do cargo;
- justificativa da necessidade do preenchimento da vaga;
- características específicas do cargos como: horário de trabalho, remuneração, benefícios e perfil do candidato conforme descrição do cargo.

Esta solicitação é encaminhada à área de Gestão de Pessoas que, baseada no mapa de lotação (estrutura de pessoal instalada e aprovada) e o posicionamento da direção de Gestão de Pessoas, aprovará ou não a solicitação de pessoal, justificando no formulário os argumentos de reprovação ou autorização sobre a continuidade do processo por meio de um *feedback* à área demandante.

- **Descrição de cargos:**

Nesta subação é analisado o documento que organiza a distribuição das atribuições e da competência conforme o cargo. Este documento compreende:

- relação das atividades e tarefas que o candidato irá executar dentro da empresa,
- frequência das atividades e tarefas a serem realizadas;
- perfil de competência para o cargo;
 - conhecimento (s) necessário (s);
 - habilidades necessárias;
 - atitudes pessoais e profissionais;
- nível hierárquico na organização.

Por meio deste documento, pode-se avaliar se o candidato preenche os requisitos de competência.

- **Análise interna:** meio pelo qual a organização utiliza ao recorrer ao seu quadro de funcionários para verificar a existência de candidatos internos com potencial para suprir a vaga existente.

- **Divulgação da vaga:** meio pelo qual se comunica aos funcionários de vagas existentes. É realizada por meio de quadros de aviso internos, pela *intranet*, pela apresentação direta ou por indicação do colega de trabalho. Na divulgação são expressas:

- as características do cargo;
- a remuneração e benefícios;
- os requisitos mínimos ao perfil do cargo.

- **Recebimento e triagem de currículo / interessados:** meio pelo qual a organização recebe dos interessados internos a manifestação de interesse à vaga. Pode acontecer pela entrega do currículo do interessado ou registro na área de interesse em participar da seleção.

- **Encaminhamento para seleção:** depois de selecionados os candidatos, ou currículos, ou registro de interesse, eles serão comunicados do processo de seleção.

2. FUNÇÃO ESPECÍFICA: RECRUTAMENTO EXTERNO

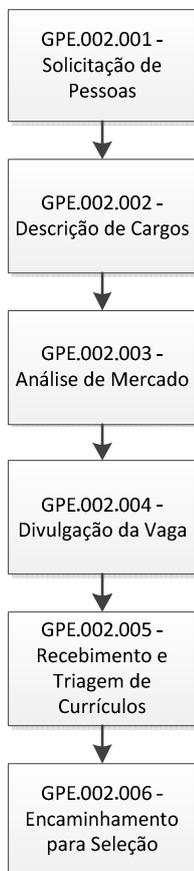


Figura 3: Fluxograma do Recrutamento Externo

Não havendo candidatos suficientes dentro da empresa para preenchimento das vagas, a empresa volta-se para a projeção do suprimento externo de vagas. Portanto, recrutamento externo ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Isso ocorre por necessidade de substituição ou de aumento do quadro, contudo deve-se dizer que esse processo é contínuo e ininterrupto, uma vez que a empresa mantém as atividades de recrutamento e seleção, especialmente, no caso de outras demandas internas ou até novas e contínuas ofertas de mão de obra no mercado, mantendo seu banco de dados atualizados. No caso de necessidade de substituição ou por necessidade de aumento do quadro, a área demandante terá que justificar, baseado

na estrutura existente, as razões do novo cargo, alinhado ao orçamento e ao planejamento da organização.

Os responsáveis pelas áreas (demandantes) devem solicitar preenchimento de vagas por meio de formulário de Solicitação de Pessoal. A área de Gestão de Pessoas analisa a solicitação, verificando o quadro de lotação de pessoal aprovado por área e a matriz de competência.

A função específica de Recrutamento Externo inicia, da mesma forma que o recrutamento interno, com a identificação de uma vaga em aberto. Estando a vaga aberta, ou por necessidade do aumento do quadro ou por substituição motivada pelo processo de desligamento ou rearranjo de pessoal, a área de Gestão de Pessoas recebe da área demandante a solicitação de pessoal. Após aprovada, a Gestão de Pessoas inicia a análise do cargo solicitado, avaliando a descrição de cargos para identificar o perfil necessário para preenchimento da vaga.

Após a análise do perfil necessário, a empresa inicia a divulgação da vaga que pode ser pelos seguintes canais:

- anúncios em jornais, revistas e rádios;
- redes sociais;
- portais de emprego; e
- *internet*.

A partir daí, a área de Gestão de Pessoas passa a receber os currículos ou fichas de emprego.

- **Requisição e solicitação de pessoal:**

Formulário que compõe as especificações para o preenchimento da vaga:

- identificação do cargo,
- descrição o cargo;
- área demandante;
- atribuições do cargo;

- justificativa da necessidade do preenchimento da vaga;
- características específicas dos cargos, como: horário de trabalho, remuneração, benefícios e perfil do candidato conforme descrição do cargo.

Esta solicitação é encaminhada à área de Gestão de Pessoas que, baseada no mapa de lotação (estrutura de pessoal instalada e aprovada) e o posicionamento da direção de Gestão de Pessoas, aprovará ou não a solicitação de pessoal, justificando no formulário os argumentos de reprovação ou autorizando a continuidade do processo, através de um *feedback* à área demandante.

- **Descrição de cargos:**

Nesta subação é analisado o documento que organiza a distribuição das atribuições e da competência conforme o cargo. Este documento compreende:

- relação das atividades e tarefas que o candidato executará dentro da empresa;
- frequência das atividades e tarefas a serem realizadas;
- perfil de competência para o cargo;
 - conhecimento (s) necessário (s);
 - habilidades necessárias;
 - atitudes pessoais e profissionais;
- nível hierárquico na organização.

Por meio desses documentos, pode-se avaliar se o candidato preenche os requisitos de competência.

- **Análise de mercado:** meio pelo qual a organização utiliza para avaliar a capacidade de trabalho disponível no mercado. Tal análise pode ser feita em parcerias com instituições de ensino, avaliando o nível de qualificação e ofertas futuras, bem como estando atenta às procuras espontâneas que ocorrem na organização. Essa análise torna-se ainda mais vasta quando se estudam as dimensões PEST (políticos, econômicos, sociais e tecnológicos) na conjuntura do emprego. Os indicadores históricos e projeções de emprego/desemprego e o

desempenho das indústrias também podem gerar informações importantes com relação à mão de obra disponível.

• **Divulgação da vaga:** meio pelo qual a organização comunica as vagas existentes. É realizada por meio de:

- ficha de proposta de emprego;
- folha padrão da empresa;
- currículo (simples);
- anúncios em jornais;
- agências de recrutamento;
- *headhunters* – caça-talentos;
- cartazes/anúncios/outdoors;
- apresentação por indicação;
- consulta no banco de dados da empresa;
- *internet*, jornais, revistas, rádios e portais de empregos, além de murais localizados em pontos estratégicos, como universidades, escolas.

Na divulgação são expressas:

- as características do cargo;
- a remuneração e benefícios;
- os requisitos mínimos ao perfil do cargo.

• **Recebimento e triagem de currículo:** meio pelo qual a organização recebe dos interessados as informações necessárias para uma primeira análise, antes da seleção.

• **Encaminhamento para seleção:** depois de selecionados os candidatos, ou currículos, realiza-se a informação do processo de seleção.

3. FUNÇÃO ESPECÍFICA: SELEÇÃO

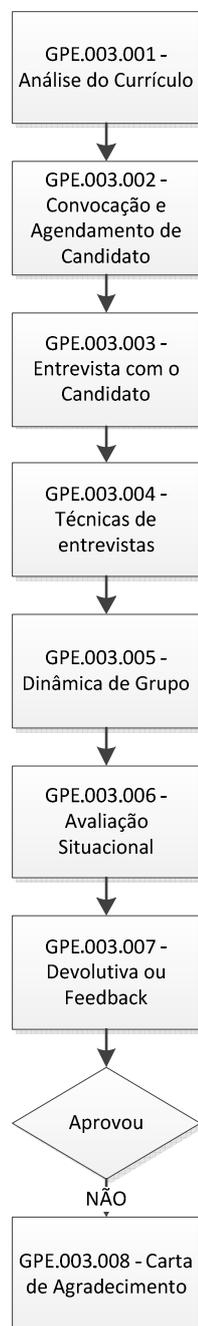


Figura 4: Fluxograma da Seleção

A seleção é o processo por meio do qual as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas. A área de Gestão de Pessoas tem de ter em conta os critérios de seleção necessários à função para

escolher os métodos mais adequados e válidos. É um processo que decorre do recrutamento (interno, externo ou misto) e, portanto, quanto melhor for o processo de recrutamento, melhor será o processo de seleção, visto pela ótica da gestão por processo é ação e reação.

- **Análise do currículo:** nesta subação, a área de Gestão de Pessoas deverá avaliar se as informações constantes no currículo são compatíveis com a vaga disponível. Serão avaliadas:

- **Dados pessoais dos candidatos**

- nome completo;
- endereço;
- escolaridade;
- telefone de contato.

- **Conhecimento**

- formação;
- cursos e aperfeiçoamento.

- **Experiência**

- trabalhos anteriores.

- **Expectativas**

- os objetivos profissionais.

- **Convocação e agendamento de candidatos:** os candidatos pré-selecionados serão convocados a participarem de uma entrevista de emprego com hora e dia marcado.

- **Entrevista com o candidato:** a entrevista é um dos grandes momentos para a empresa no que se refere à captação de talentos, mas é principalmente para o candidato que vê neste processo a sua grande oportunidade. A entrevista pode ser entendida por fases, são elas:

- **Planejamento:** trata-se da preparação para o ato da entrevista e possibilita ao entrevistador a comparação entre as características do cargo e o perfil do candidato, já com a pré-análise do currículo do candidato;

- **Ambiente:** a preparação do ambiente permitirá que ruídos ou quaisquer outros aspectos exteriores interfiram na entrevista.
 - **Execução:** é a entrevista propriamente dita na qual há relação interpessoal entre entrevistador e o entrevistado, o primeiro ao fazer as perguntas ao segundo provoca estímulos para que possa estudar a retroação, ou seja, as respostas e reações comportamentais.
 - **Encerramento:** o entrevistador deverá fazer um sinal que demonstre que a mesma findou, agradecendo e sendo cortês ao entrevistado.
 - **Avaliação:** a avaliação deve ser feita logo após o candidato sair da sala, pois a informação sobre ele é recente e ainda permanece na memória.
- **Técnicas de entrevistas:** a entrevista pode ser a “porta de entrada” de novos talentos ou até a valorização de talentos da casa, quando na ocorrência de um recrutamento interno. Para que a entrevista seja eficaz, é importante elaborar um roteiro com perguntas e abordagens técnicas que poderão ajudar na identificação dos talentos, tratando com impessoalidade e profissionalismo o processo. A entrevista deve seguir técnicas básicas de conversação entre o entrevistador e o candidato. Essas técnicas condizem com a moral e a ética, considerando os interesses de ambos, já que deve ser um processo de mão dupla, ou seja, tanto o entrevistador pergunta para descobrir informações do candidato como o candidato pergunta para descobrir informações sobre a empresa. O roteiro de entrevista deve seguir as seguintes abordagens:
- **Profissional:** avaliar a história profissional do candidato, observando seu progresso nos conhecimentos, suas habilidades, seus gostos, suas aversões e seus fracassos.
 - **Educacional:** avaliar a formação do candidato, observando sua orientação vocacional, suas matérias preferidas, o seu tipo de vida social nas escolas que frequentou e suas atividades extracurriculares.

- **Familiar:** avaliar o temperamento, o caráter dos pais, o “status” socioeconômico, o tipo de educação recebida, como o candidato passou a infância, a adolescência e a juventude.
- **Social:** avaliar o candidato face à sua família, à sociedade e a determinados grupos sociais, políticos e religiosos. Avalie sua classe social, sua estabilidade econômica e suas atividades associativas.

Algumas perguntas podem contribuir para a análise:

- Quais seus pontos fortes? Suas principais habilidades?
- Por que devemos lhe contratar?
- Por que deseja trabalhar nesta organização?
- O que sabe desta organização?
- Quais os seus pontos fracos?
- O que acha do seu empregador atual ou o anterior?
- Quais são as suas metas pessoais e profissionais para os próximos cinco anos?
- Quanto pretende receber? Qual a sua expectativa?

• **Dinâmica de grupo:** é uma das técnicas utilizadas no processo seletivo que faz parte de um conjunto de instrumentos para avaliar o candidato. Sua finalidade é auxiliar a revelar ao selecionador se o candidato apresenta as características profissionais e pessoais que a empresa está buscando. Esta técnica consiste em oferecer algumas situações que possam colocar o grupo em funcionamento, a fim de que se estabeleça uma dinâmica, de tal forma que os candidatos possam se expor. A partir do momento que se tem três ou mais pessoas se comunicando e trocando informações, pode-se dizer que elas estão se movimentando, aprendendo e se há uma interação, uma dinâmica.

A dinâmica de um grupo é o seu movimento e a vida deste grupo é a interligação entre os participantes. Um exemplo comum de sua utilização é a apresentação dos candidatos durante o processo de seleção. Pode ser feita

oralmente, quando cada participante faz uma pequena descrição de sua vida pessoal e profissional, bem como com a realização de outras atividades propostas.

O objetivo é identificar uma amostra de comportamentos em determinada situação. A dinâmica de grupo permite que os candidatos se sintam mais a vontade pela interação com os demais participantes, por isso é muito utilizada para "quebrar o gelo" e permitir que todos ajam de forma natural e espontânea. Ela consiste, basicamente, de duas etapas:

- a. apresentação e/ou aquecimento, que tem a finalidade promover um entrosamento inicial entre os membros do grupo;
- b. atividade principal, que pode ser dividida em três tipos básicos:
 1. o primeiro tipo seria o de realização ou execução, pois os candidatos devem criar e construir um produto ou projeto;
 2. o segundo é o situacional, pois os candidatos devem propor soluções diante da apresentação de um problema;
 3. o terceiro seria a comunicação, por meio da qual os candidatos deverão discutir e desenvolver uma argumentação pertinente a um tema ou história proposta.

- **Avaliação situacional:** simulações de problemas rotineiros (cases) ocorridos na empresa em que o candidato deverá atuar como se já estivesse contratado.

- **Devolutiva ou *feedback*:** é uma resposta dada ao candidato sobre o seu desempenho e a sua situação no processo. Por meio do *feedback*, o candidato pode saber os motivos pelos quais ele foi ou não escolhido pela empresa.

- **Carta de agradecimento:** é uma correspondência que algumas empresas mandam para agradecer pela sua participação no processo seletivo.

4. FUNÇÃO ESPECÍFICA: ADMISSÃO



Figura 5: Fluxograma da Admissão

4.1. Solicitação de documentos: após a efetivação do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, a área de Gestão de Pessoas encaminha o candidato selecionado com um formulário de admissão preenchido ao Setor de Salários e Benefícios para efetuar o processo de admissão. O Analista de Salários e Benefícios e/ou Técnico de Gestão de Pessoas e/ou Assistente de Administração de Pessoal solicita ao novo funcionário toda documentação necessária para efetuar a admissão e registro. Os documentos solicitados no processo de admissão são, em geral, os seguintes:

- carteira Profissional/ PIS;
- cópia da Carteira de Trabalho (página da foto e dados cadastrais);
- atestado de Saúde Ocupacional;
- 01 foto 3x4 recente;
- ficha de solicitação de emprego ou *Curriculum Vitae*;
- antecedentes criminais para fins empregatícios – FÓRUM (homens);
- cópia da certidão de nascimento ou casamento;

- caso tenha filhos: xérox de certidão dos filhos menores de 14 anos, caderneta de vacinação para filhos com até seis anos de idade e comprovante de frequência à escola, para filhos maiores de sete anos;
- cópia do CPF;
- cópia do Título de Eleitor;
- cópia da Carteira de Identidade;
- cópia do Certificado de Reservista (homens);
- cópia da Carteira de Vacinação;
- cópia de Comprovante de Residência;
- comprovante de recolhimento da última contribuição sindical (esse comprovante vem descrito na CTPS, caso não constar, entende-se que ele não recolheu);
- histórico escolar e/ou cursos específicos, caso o candidato tenha;
- abrir conta salário no banco vigente para receber o pagamento.

O funcionário providencia cópia dos documentos solicitados e apresenta ao Setor de Salários e Benefícios dentro do prazo estabelecido. O Analista de Salários e Benefícios e/ou Técnico de Gestão de Pessoas e/ou Assistente de Administração de Pessoal verifica a veracidade e confere a documentação.

4.2. Realização de exames médicos: após a entrega dos documentos, o novo funcionário é encaminhado para exames admissionais. Se aprovado, segue o processo de admissão. Os exames variam com as características do cargo que está sendo preenchido.

4.3. Admissão: de posse dos documentos necessários, o Analista de Salários e Benefícios e/ou Técnico de Gestão de Pessoas e/ou Assistente de Administração de Pessoal realiza os seguintes cadastros e registros:

- seguro de vida por meio da 'Carta de Inclusão de Segurado';

- CTPS (carteira de trabalho e previdência social);
- plano de saúde (se houver);
- crachá de identificação (se houver);
- auxílio alimentação (se houver);
- vale transporte (se houver);
- programa pró-ensino (se houver);
- contrato de trabalho;
- ficha de registro de funcionário; e, por fim,
- efetua-se o cadastro do funcionário no sistema informatizado de Gestão de Pessoas.

Após todos os cadastros e registros realizados, o analista de salários e benefícios e/ou técnico de Gestão de Pessoas e/ou assistente de administração de pessoal emite cópia dos documentos, providenciando as assinaturas dos funcionários nos documentos que necessitam de assinatura. Homologado o processo de admissão do candidato pelo coordenador de Gestão de Pessoas, o candidato é encaminhado ao setor de treinamento e desenvolvimento para realização do processo de integração.

5. FUNÇÃO ESPECÍFICA: INTEGRAÇÃO DE PESSOAS

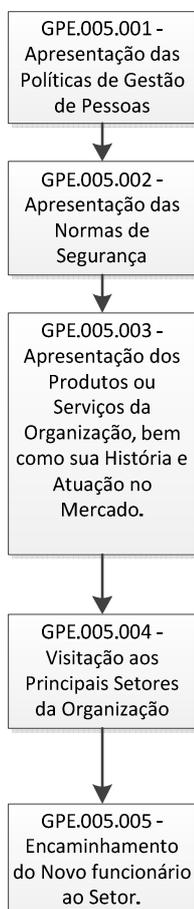


Figura 6: Fluxograma de Integração de Pessoas

Um novo funcionário precisa de um tempo para se adaptar à nova filosofia, à cultura empresarial e às políticas de Gestão de Pessoas. Também existe a necessidade de adaptação ao seu superior, subordinado e seus pares (colegas de trabalho), bem como assimilação do ambiente e clima organizacional. O processo de integração consiste em aplicação de informações e treinamento intensivo ao novo funcionário, visando ajustá-lo ao ambiente e às tarefas que lhe serão exigidas no cargo.

5.1. Apresentação das políticas de Gestão de Pessoas: cada novo funcionário deve receber os regulamentos internos da organização, constando o que se espera dele:

- horário de trabalho;

- tolerâncias às faltas e atrasos;
- registro cartão ponto;
- disciplina; e
- higiene e segurança.

Quais são os benefícios que terá e como utilizá-los?

- convênios;
- associações;
- assistência médica e odontológica.

Tais normas, de preferência, devem estar escritas. O funcionário assina um recibo que comprove que recebeu e leu tais normas. Assim, não poderá alegar, no futuro, desconhecer as políticas de Gestão de Pessoas. Mas não basta entregar o documento ao novo funcionário. É importante apresentar os principais pontos, destacando-os. Esse trabalho pode ser feito por um dos funcionários do próprio setor de Gestão de Pessoas. Nos cargos executivos, sugere-se que a apresentação seja personalizada, feita diretamente pelo gestor. Informam-se outros aspectos primordiais, como sistema de vale-transporte e vale-alimentação ou localização do refeitório. Deve-se oferecer a oportunidade de perguntas, esclarecendo-as de imediato ao novo funcionário.

5.2. Apresentação das normas de segurança: essa subação tem seu foco na apresentação de precaução de preservação da integridade física dos funcionários, por meio do uso adequado dos equipamentos de segurança para cada tipo de trabalho e da prevenção de acidentes, atos ou condições inseguras capazes de colocar os funcionários em risco. Se a função exigir o uso de equipamentos, tais como óculos, protetor auricular, botas e luvas, o novo funcionário deverá ser orientado para usá-los.

5.3. Apresentação dos produtos ou serviços da organização, bem como sua história e atuação de mercado: nessa subação, ao novo funcionário deverá ser apresentado:

- a história da empresa;

- o mercado em que a empresa está inserida e seus clientes;
- qual o seu posicionamento organizacional e o momento em que estão passando;
- seus produtos/serviços e canais de distribuição;
- missão, visão e valores;
- a estrutura organizacional e seus níveis organizacionais; e os
- canais de comunicação;

5.4. Visitação aos principais setores da organização: é o momento em que o novo funcionário é apresentado aos setores, suas lideranças e equipe, bem como conhece o processo produtivo da empresa.

5.5. Encaminhamento do novo funcionário ao setor: após conhecer a política de Gestão de Pessoas, as normas de segurança, a história da empresa e visitar os setores, é o momento de ser apresentado ao setor onde desempenhará seu trabalho. Nesse momento ele conhecerá:

- a sua rotina de trabalho;
- seus colegas e seu superior;
- seus subordinados;
- seu ambiente de trabalho;
- sua estrutura para realização de suas atividades e tarefas; e
- suas responsabilidades e metas.

6. FUNÇÃO ESPECÍFICA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

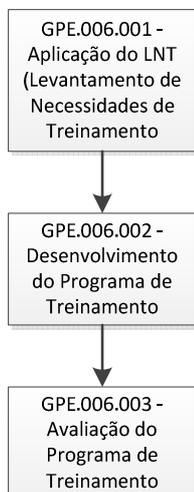


Figura 7: Fluxograma do Treinamento e Desenvolvimento

Como diferencial competitivo, as organizações têm estimulado e contribuído para que seus funcionários desenvolvam suas competências, direcionando-os para um foco estratégico, competitivo e de sucesso. É necessária, cada vez mais, a busca por informações e que elas sejam úteis e significativas para que estimulem o aprendizado individual e organizacional, conduzindo a organização aos resultados esperados.

As funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de seus funcionários para o exercício satisfatório de das atividades, especificamente no cargo que ocupam. É uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, a competitividade no atual mercado. O objetivo é melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na organização e no desempenho das funções, além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários de uma organização. Vale destacar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, ainda que possuam semelhanças.

Treinamento é um processo organizado e sistematizado com o objetivo de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes, focando na melhor adequação entre as características dos funcionários e as exigências diante de sua função.

Já o desenvolvimento é um processo de longo prazo que intervém, de forma positiva, nas capacidades dos funcionários, assim como em sua motivação, tornando os profissionais essenciais para a organização.

Nesta ação, a área de Gestão de Pessoas realiza diagnósticos para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, de acordo com os objetivos estratégicos por meio da seguinte fonte:

- Formulário de Levantamento das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento (as necessidades de treinamento e desenvolvimento serão levantadas por meio do formulário de Levantamento das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento), os quais serão entregues às áreas, sendo orientadas pela área de Gestão de Pessoas, quanto ao seu preenchimento de acordo com prioridades descritas no próprio formulário.

O setor de Gestão de Pessoas analisa, seleciona e tabula as informações obtidas no diagnóstico e em seguida realiza o levantamento dos custos e elabora o Orçamento das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento.

6.1. Aplicação do LNT/D: o Levantamento das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento (LNT/D) demonstra sua importância indiscutível no que se refere ao diagnóstico. Com o objetivo de aproximar as ações de Treinamento e Desenvolvimento dos objetivos organizacionais, conferindo assim estratégia à área em questão, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos funcionários, bem como os esperados pelas empresas. Reconhecer esta discrepância sistematicamente aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento. Essa aplicação consiste em uma tentativa

sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais. Esta subação compreende, portanto:

- definição do formulário de pesquisa;
- definição da estratégia de aplicação da pesquisa;
- sensibilização do processo;
- distribuição dos formulários;
- instruções de preenchimento;
- recolhimento dos formulários;
- tabulação dos dados;
- avaliação do resultado;
- orçamento e estratégias para encaminhamento do programa de treinamento.

6.2. Desenvolvimento do Programa de Treinamento: o treinamento tem uma relação direta com o conhecimento. Para o momento em que vivemos, o conhecimento passa ser o recurso mais importante das organizações. As organizações têm vivido conflitos diários em relação à satisfação e realização dos seus profissionais, principalmente no que se refere à construção da competência necessária ao seu negócio. Proporcionar um treinamento pode significar para a organização preparar seus funcionários a desenvolver habilidades, conhecimentos, padronização das tarefas e até mesmo mudar o comportamento. Tem como objetivo aumentar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e gerando um bom clima organizacional. O processo, após o LNT/D, leva em conta:

- **definição do público-alvo:** a correta identificação e análise da população que será atingida pelo programa, garantindo um percentual do sucesso do treinamento.
- **objetivos:** é o que se pretende alcançar com um programa de treinamento.

- **definição dos temas:** ao se estabelecer os objetivos a serem alcançados, pode-se definir quais temas serão abordados, baseado no diagnóstico.
- **metodologia:** é a forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento.
- **processos e técnicas:**
 - conferências ou palestras;
 - estudos de caso;
 - dramatizações;
 - dinâmica de grupo;
 - jogos de empresas.
- **recursos necessários:**
 - vídeo/televisor;
 - gravador/aparelho de som;
 - cartazes;
 - retroprojeter/transparência;
 - *data-show*;
 - apostilas;
 - quadro negro/branco;
 - *flip-chart*;
 - computador.
- **plano de aula:** este é um instrumento que auxiliará o instrutor à realização do treinamento. No plano devem conter as seguintes informações:
 - tema central do treinamento;
 - assuntos a serem abordados;
 - horários;
 - técnicas; e
 - recursos didáticos.

• **tempo e custo:** o tempo deve ser determinado a partir das necessidades, assim como a importância do tema a ser abordado. O mau planejamento do tempo pode causar a perda de informações essenciais no término do programa. O custo deve ser levado em consideração e confrontado com os benefícios que o treinamento proporcionará ao cliente. Alguns custos:

- salários dos instrutores ou consultores externos;
- despesa com local;
- refeições;
- passagens;
- estadias;
- materiais, entre outros.

6.2.1. execução: consiste na realização efetiva, na administração, acompanhamento e manutenção do programa previamente definido.

6.3. Avaliação do programa de treinamento: é neste momento que se avalia o tipo de retorno que o programa de treinamento trará à empresa. Portanto, ao terminar um treinamento, deve-se avaliá-lo junto com os funcionários treinados e checar posteriormente se ele trouxe realmente benefícios à empresa.

7. FUNÇÃO ESPECÍFICA: GESTÃO DE DESEMPENHO

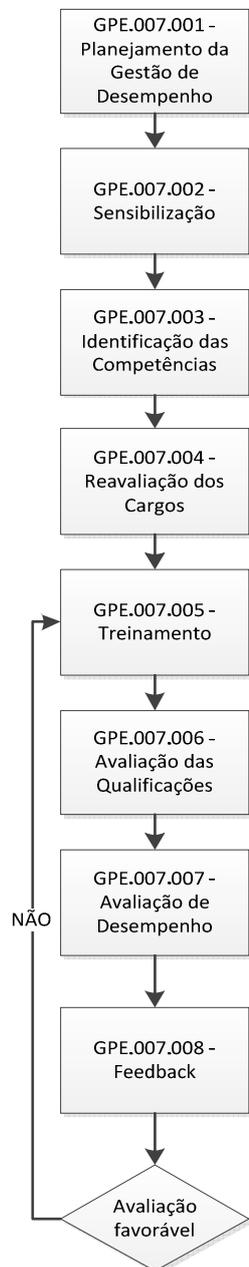


Figura 8: Fluxograma da Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. É um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos funcionários, levando-se em

conta os objetivos, as metas e os resultados alcançados. É também um excelente instrumento de motivação que pode oferecer oportunidades para o contínuo aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

A gestão de desempenho contempla, portanto, um conjunto de ações necessárias para a execução de atividades e cumprimento das metas previamente pactuadas entre gestores, funcionários e equipe de trabalho, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Sua gestão deve ser orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao desempenho das funções dos funcionários.

7.1. Planejamento da gestão por desempenho: o planejamento da Gestão de Desempenho leva em consideração os objetivos estratégicos organizacionais e a capacidade do capital humano instalada. O que se busca nesta subação é definir se as pessoas que compõem a organização desempenham suas atividades de forma a atingir seus objetivos profissionais alinhados aos objetivos da organização. Dessa forma, nesta etapa serão considerados:

- o objetivo se quer atingir com a gestão do desempenho;
- a identificação as competências;
- o alinhamento dos cargos às competências necessárias;
- o desenvolvimento as competências baseada em treinamento;
- a avaliação as qualificações; e,
- a avaliação o desempenho individual.

7.2. Sensibilização: nesse momento as pessoas que formam a empresa precisam conhecer as metas e os métodos que serão adotados na implantação deste modelo de gestão. É necessário que elas tomem conhecimento das etapas que se seguiram e como elas farão parte ativa deste processo.

7.3. Identificação das competências: para essa subação, serão necessárias as seguintes etapas:

- identificação dos cargos dispostos;

- identificação das competências necessárias para cada cargos:
 - conhecimento mínimo e ideal para o cargo;
 - habilidades necessárias para execução das atividades do cargo;
 - atitudes comportamentais para o cargo

7.4. Reavaliação do cargo:

- avaliação dos cargos e suas especificações;
 - características;
 - atribuições do cargo;
 - responsabilidades;
 - frequência da execução das atividades/tarefas.

7.5. Treinamento: as competências precisam ser construídas e é por meio do treinamento que elas são desenvolvidas. Este treinamento entra na Ação Específica de Treinamento e Desenvolvimento (GPE.006). A partir do momento que os cargos exigem competências que não são identificados nos funcionários, elas são avaliadas e passam a compor o programa de treinamento e desenvolvimento.

7.6. Avaliação das qualificações: neste momento são avaliadas as qualificações necessárias para o cargo, como:

- formação acadêmica;
- cursos; e
- aperfeiçoamentos.

7.7. Avaliação de desempenho: o objetivo é avaliar onde o funcionário evoluiu ao longo de sua trajetória na empresa e onde precisa melhorar. Ele indica claramente as ações positivas e negativas do funcionário e revela áreas de oportunidade de melhoria. Com os resultados de um questionário de avaliação de desempenho, o gestor da equipe pode criar um plano de desenvolvimento do profissional. Não é um processo que se limita a cumprir uma rotina rígida de avaliação, mas deve ajudar os funcionários a autoavaliarem o seu trabalho e propor-lhes soluções de melhoria. Para tal, deverá existir um método de gestão e controle

do processo de avaliação, enquanto ela decorre e depois de serem apurados os resultados. Para tal, é importante que:

- Seja feito um relatório final da avaliação de desempenho de cada avaliado, onde serão claramente definidos os pontos fortes e fracos de cada um;
- A avaliação tenha relação com a gestão dos planos de recompensas e benefícios, nos planos individuais de carreira e na programação de planos de formação para a melhoria do desempenho (GPE.006).
- O ideal é criar uma ficha de avaliação dos principais aspectos a melhorar, preenchida ao longo do tempo.
- Sejam feitos alguns balanços de performance ao longo do ano, de em conjunto com o superior hierárquico, em reuniões individuais e informais.

7.8. Feedback: o objetivo é dar retorno, positivo ou negativo ao funcionário, fornecendo-lhe informações que facilitem a compreensão de como está o seu desempenho diante dos objetivos individuais e organizacionais, bem como a necessidade de melhoria e desenvolvimento de sua competência.

8. FUNÇÃO ESPECÍFICA: ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

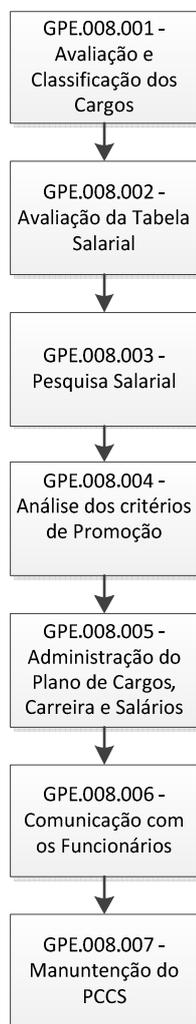


Figura 9: Fluxograma da Estruturação de Cargos e Salários

A estrutura de remuneração representa o que existe de mais moderno nos sistemas de compensação de funcionários de uma organização. Essa estrutura possibilita principalmente a oferta de uma recompensa justa e proporcional para os funcionários, que são efetivamente aqueles que fazem contribuições significativas para a organização. Além disso, a estrutura de remuneração posicional encoraja em maior escala a iniciativa e a criatividade de um corpo de profissionais para estarem mais voltados à qualidade e à satisfação total dos clientes.

A estrutura de remuneração estabelecerá, portanto, aos funcionários uma remuneração adequada, com justiça interna e um equilíbrio externo com competitividade, melhorando o desempenho dos funcionários e equipes, cuja parcela estará associada à remuneração dos profissionais e aos objetivos e metas da organização; desenvolverá uma cultura gerencial de comprometimento e engajamento em relação aos objetivos de longo prazo da organização, fundamentando atitudes e estilos de gestão que favoreçam a iniciativa de ação, inovação, com foco nos resultados e outros comportamentos que incrementam o desenvolvimento e consolidação da organização no mercado.

Essa ação principal corresponde ao conjunto de normas que rege a estrutura de Gestão de Pessoas de uma empresa, determinando a posição de cada profissional dentro do quadro de funcionários. Seus objetivos são:

- proporcionar aos funcionários crescimento e desenvolvimento profissional dentro de uma empresa;
- equilibrar o clima organizacional da empresa por meio da definição harmônica do desempenho de cada funcionário;
- estruturar a Gestão de Pessoas dentro da empresa;
- deixar claro aos funcionários quais são os critérios da empresa em relação aos salários e seus respectivos cargos;
- definir jornadas de trabalho, jornadas de trabalho especiais e horas extra;
- analisar a composição do salário de cada cargo, definindo também suas gratificações e benefícios extras.

8.1. Avaliação e descrição de cargos: a forma mais usual de reunir as informações dos cargos e funções é se dá por meio da descrição de cargos, onde se procura especificar:

- as atribuições das funções;
- responsabilidade de cada funcionário na empresa;
- requisitos;

- condições de trabalho; e
- outros detalhes da ocupação.

Nessa subação, deve ser avaliado ou construído, caso a organização não tenha, um organograma. Assim, por meio dele, é possível verificar como os cargos e os níveis de subordinação estão organizados. Cada funcionário descreverá, de maneira sucinta, as atribuições do cargo e a frequência com que executam suas atividades e tarefas. Além disso, na descrição do cargo, juntamente com a liderança da área, será construído a matriz de competência de cada cargo/função. Depois de descritas as atividades e tarefas, estas descrições deverão ser analisadas e validadas pelos seus superiores. O conteúdo da descrição de cargos é o seguinte:

- nome do cargo;
- código do cargo;
- setor;
- posição na estrutura:
 - superior imediato;
 - subordinados;
 - cargos pares.
- sumário do cargo;
- escopo da área;
- atribuições principais;
- requisitos do cargo:
 - escolaridade;
 - formação complementar;
 - conhecimentos especiais;
 - experiência;
 - idiomas.
- Responsabilidade por:
 - máquinas;
 - produtos;
 - ferramentas;

- materiais;
- outros bens de patrimônio;
- erros;
- dinheiro;
- dados sigilosos.
- habilidades;
- atitudes;
- autonomias;
- condições de trabalho:
 - esforço físico;
 - riscos de acidentes;
 - condições ambientais.

8.2. Avaliação da tabela salarial: a tabela salarial é a forma como é exposta a estrutura de salários da organização. Com ela, é possível avaliar as distorções ou coerência de valores levando em consideração o tempo e a complexidade da função. A partir da tabela, pode-se avaliar se há organização de progressão salarial em forma de classe. Cada classe corresponderá uma faixa salarial com os degraus definidos pela política.

8.3. Pesquisa salarial: a definição dos níveis salariais não deve levar em consideração unicamente os parâmetros do sistema de remuneração interna. É fundamental a informação sobre o mercado. O objetivo é avaliar os parâmetros internos e a relação com os salários praticados pelo mercado. A forma usada para se ter informações do mercado é por meio da Pesquisa Salarial, que pode ser realizada pela própria organização ou encomendada a consultoria ou até mediante a participação em pesquisa realizada por outras organizações. A pesquisa deve seguir algumas etapas básicas:

- seleção de cargos a serem pesquisadas;
- seleção das organizações que irão participar da pesquisa;
- contatos com as organizações para fazer o convite;

- preparação da ferramenta de coleta;
- visita às organizações;
- análise dos dados coletados;
- tabulação dos dados;
- elaboração do relatório com os resultados;
- fornecimento dos resultados aos participantes.

8.4. Análise dos critérios de promoção: a promoção é consequência de critérios de desenvolvimento baseado na Gestão da Competência. A falta do plano de cargos e salários na organização acaba gerando definições de salários, promoções ou enquadramentos sem uma adequada avaliação para este reconhecimento, deixando de se basear nos critérios de competência e desempenho (mérito) para basear-se em afinidades pessoais, parentesco, grupo social ou qualquer outro critério que gera desequilíbrio organizacional. Os critérios são desenvolvidos com base em atributos de desempenho (mérito) e temporariedade. São alguns critérios:

- tempo de trabalho;
- assiduidade;
- formação (escolaridade);
- participação e treinamentos; e
- avaliação de desempenho.

A Avaliação de Desempenho leva em consideração uma série de fatores identificados pela organização como relevantes no processo e no resultado organizacional, como por exemplo:

- conhecimento do trabalho;
- produtividade no trabalho;
- disciplina;
- senso de cooperação;
- organização;

- dinamismo;
- comunicação;
- iniciativa;
- liderança.

Essa análise tem uma periodicidade que pode variar de organização para organização, mas não pode ter um tempo muito longo para não se tornar uma ferramenta que cai em descrédito. Orienta-se que a avaliação seja anual e que a organização crie maneiras de acompanhamento e controle mensal.

8.5. Administração do plano de cargos, carreira e salários: a administração do plano ocorre quando as etapas acima estão claras e implantadas na organização. A administração busca o melhor retorno e procura harmonizar o ambiente ficado na competência. Assim, a administração do plano tem as seguintes características:

- deve estar voltada a estratégia da organização;
- deve estar integrada às políticas da organização;
- deve ser clara e objetiva, de fácil entendimento;
- deve ser flexível, mas com padrão de controle;
- deve ser coerente e justa;
- deve ser uma ferramenta de gestão que proporcione motivação e resultados para a organização;
- deve propor condição de atração de talentos, bem como manutenção;
- deve condicionar o crescimento salarial;
- deve ser conhecida e entendida por todos.

8.6. Comunicação com os funcionários: depois de assumida a implantação do plano, chega a hora de divulgar as ações. Primeiramente, essa comunicação deve ser direcionada às chefias, já que serão envolvidas diretamente em algumas etapas, principalmente na avaliação de desempenho. A divulgação tem como meta:

- explicar o trabalho que será executado;
- os objetivos do plano;
- como será executado;
- quais as regras;
- os prazos e o envolvimento.

A divulgação para todos os níveis de funcionários é importante do ponto de vista da política de comunicação e transparência da empresa, embora desperte vários questionamentos.

8.7. Manutenção do PCCS: a funcionalidade do plano e a sua credibilidade exigem que os procedimentos estejam uniformes, que os tratamentos sejam justos e as ações corretas e efetivamente funcionando, independentemente de quem operará o plano. Para isso é necessário:

- garantir a continuidade do padrão inicial, mas fazendo ajustes necessários;
- manter o plano sempre atualizado e em funcionamento;
- garantir a correta aplicação do plano.

Essa manutenção deve levar em consideração:

- novas contratações e promoções;
- ajustes salariais em períodos experimentais;
- progressões salariais;
- elevação salarial por demanda de mercado;
- avaliação de desempenho;
- atualização das tabelas;
- codificação dos cargos, em suas descrições;
- avaliação dos cargos;
- criação, alteração e extinção de cargos;
- pesquisas salariais;
- curva de salário de mercado.

Para evitar distorções e quebra do plano, algumas ações são fundamentais:

- a. tomar conhecimento das alterações de cargo e das mudanças de pessoal;
- b. revisar as descrições semestralmente com as chefias;
- c. escrever novas descrições, caso existam;
- d. cumprir uma rotina:
 - a. descrição de cargos;
 - b. validação da descrição;
 - c. avaliação de desempenho;
 - d. colocar dos cargos e novo *ranking*.
- e. repetir a pesquisa salarial;
- f. confrontar a curva de mercado à tabela da empresa;
- g. documentar as alterações feitas;
- h. verificar sistematicamente o enquadramento;
- i. controlar as promoções.

Mensalmente deve ser controlado:

- relatórios de funcionários; e
- custos sobre a folha de pagamento.

9. FUNÇÃO ESPECÍFICA: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

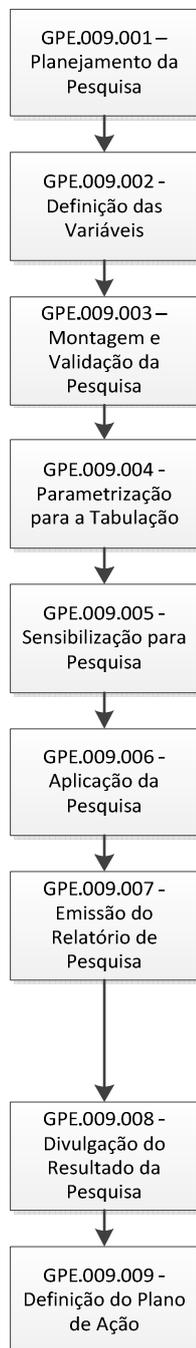


Figura 10: Fluxograma da Pesquisa de Clima Organizacional

As pessoas ocupam um papel fundamental nas organizações. Assim, torna-se de vital importância identificar e avaliar o impacto que diversos fatores

organizacionais causam no nível de satisfação dos funcionários, de forma a adotar as medidas corretivas que permitam fortalecer os aspectos estimuladores, bem como atenuar os aspectos bloqueadores, de forma a maximizar a energia motivacional e o potencial criativo e produtivo das pessoas.

A pesquisa de clima organizacional age como um instrumento voltado para a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, procurando mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários por meio do levantamento de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. É uma base de informações que permite orientar e definir planos de ação para otimizar o clima interno.

A pesquisa de clima entra neste cenário como uma ferramenta estratégica de sucesso, um propósito de melhoria do ambiente de convivência humana e, conseqüentemente, melhoria dos resultados empresariais.

Seus objetivos são:

- avaliar, de maneira objetiva, a percepção dos funcionários sobre as políticas, práticas e procedimentos da organização;
- identificar os fatores específicos que influenciam, positiva ou negativamente, o nível de satisfação e motivação dos funcionários;
- oferecer aos diretores, gerentes e profissionais de Gestão de Pessoas uma visão abrangente, precisa e detalhada do clima organizacional;
- criar um canal de comunicação permanente e direto com os funcionários;
- criar condições para que os próprios funcionários possam oferecer sugestões para melhoria do clima organizacional, o que constituir uma importante fonte de subsídios para a elaboração do plano de ação;
- racionalizar e otimizar a alocação de esforços, tempo e recursos destinados à melhoria do clima organizacional, atuando, especificamente, nos fatores que apresentam maior potencial de melhoria ou que exercem maior influência no clima organizacional;
- permitir intervenções localizadas para melhoria do clima organizacional, por meio da identificação específica de unidades organizacionais, locais

de trabalho, grupos ocupacionais ou estratos específicos do quadro de pessoal com alguma característica em comum (nível de escolaridade, faixa etária, tempo de empresa ou sexo) nos quais o clima organizacional está sendo mais afetado por determinados fatores;

- subsidiar a elaboração do plano de ação, a partir de um diagnóstico objetivo, preciso e detalhado dos fatores que influenciam o nível de satisfação e motivação dos funcionários;
- subsidiar à organização condições para avaliar e monitorar o impacto das intervenções contempladas no plano de ação, por meio do acompanhamento periódico da evolução dos resultados das pesquisas ao longo do tempo, permitindo a correção de rumo, quando necessário, além de retroalimentar e tornar contínuo o processo de gestão do clima organizacional.

9.1. Planejamento da pesquisa: esta fase deve garantir a discussão à área de Gestão de Pessoas e à direção da empresa a respeito do objetivo da pesquisa, quem será o responsável em conduzir a pesquisa, qual será a técnica a ser adotada (Pesquisa Qualitativa x Quantitativa), a periodicidade, como será feita a tabulação, divulgação, público-alvo e das variáveis formadoras do clima organizacional que serão consideradas, visando não só caracterização e melhor definição delas, mas também a inclusão de itens ligados a um direcionamento mais adequado das próprias atividades de Gestão de Pessoas.

9.2. Definição das variáveis: são as categorias a serem pesquisadas e que não podem faltar em uma pesquisa de clima, pois servirá como referência para a análise dos dados coletados. Eis algumas variáveis:

- dados dos funcionários (idade, setor, tempo de trabalho, sexo);
- nível de satisfação com salário;
- benefícios;
- estilo de liderança;
- comunicação;
- treinamento e desenvolvimento;

- possibilidades de progresso profissional;
- relacionamento interpessoal;
- condição física de trabalho;
- segurança do trabalho;
- objetivos organizacionais;
- imagem da empresa;
- reconhecimento e valorização dos funcionários;
- envolvimento / comprometimento; e,
- trabalho em equipe: o quanto a empresa avalia o trabalho em equipe.

9.3. Montagem e validação da pesquisa: será determinada a escolha das perguntas para cada variável, assim como também a escolha da opção de resposta. Nessa etapa, a empresa vai construir ou validar, sozinha ou com o auxílio de uma consultoria especializada, o instrumento de pesquisa. Após a montagem do questionário, proceder-se-á à validação dele junto a um grupo de funcionários. Essa operação é importante para ter a certeza de que as perguntas serão compreendidas, quando da aplicação da pesquisa.

9.4. Parametrização para a tabulação: essa etapa exige um detalhado trabalho de planejamento, necessário à parametrização de todas as respostas do instrumento de pesquisa. Consiste, ainda, em definir critérios para facilitar a tabulação (cálculos) das diferentes opções de repostas, cada opção de resposta deve ser interpretada, no momento de tabulação, como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente.

9.5. Sensibilização para pesquisa: essa etapa consiste em empreender todo um esforço da área de Gestão de Pessoas, a fim de divulgar a pesquisa e sensibilizar os funcionários. A divulgação cria um clima em torno da pesquisa. A etapa de divulgação é responsável pelo índice de adesão dos funcionários à pesquisa. Para essa divulgação, a área de Gestão de Pessoas deve utilizar todos os meios de comunicação disponíveis na empresa: circular, jornal interno, *intranet*, quadros de aviso. Nessa etapa, a Gestão de Pessoas divulga os objetivos da pesquisa; quando e como ela será aplicada; quem a conduzirá, se a empresa

contará com a assessoria de alguma consultoria especializada no assunto ou se será conduzida pela sua equipe de Gestão de Pessoas; como será coletada. Ainda nessa etapa a área de Gestão de Pessoas deve demonstrar o comprometimento e o apoio da direção. Para tanto, é recomendável divulgar uma circular do diretor avalizando a iniciativa. É comum, também, que esses comunicados acompanhem o material da pesquisa no momento de sua aplicação.

9.6. Aplicação da pesquisa: nessa fase, define-se se a pesquisa será aplicada diretamente pela equipe da empresa, por uma consultoria externa, ou por ambas. Também é definida a forma de coleta dos questionários. A pesquisa deve ser respondida, de preferência, no próprio local de trabalho. Não se deve permitir que a coleta dos cadernos de respostas seja feita pelos gestores. Isso pode influenciar nas respostas dos pesquisados, que poderão “maquiar” as suas opções para “agradar” aos gestores. A presença dos superiores hierárquicos no momento da aplicação da pesquisa pode intimidar os respondentes, sobretudo se eles ficarem responsáveis pela coleta. A coleta deve ser feita por meio de urnas. O próprio funcionário, após preencher o questionário, deposita a folha de resposta em uma das urnas. Outra forma de coleta se dá por meio do envio dos questionários pelo Correio. A aplicação e a coleta podem ser feitas eletronicamente. O sucesso dessa opção depende da cultura da organização. Alguns funcionários poderão questionar a quebra do sigilo de suas respostas. Essa opção agiliza e torna mais barato e preciso o processamento da pesquisa.

9.7. Emissão do relatório de pesquisa: essa etapa da pesquisa compreende a emissão de diversos relatórios. Eles devem ser detalhados, apresentando os resultados de cada variável. Os relatórios devem apresentar gráficos para representar os dados tabulados da pesquisa, assim como os comentários pertinentes a cada gráfico. Os gráficos facilitam a visualização dos números apresentados pela tabulação da pesquisa. Cada assunto tabulado deve ser apresentado sob a forma de um gráfico. A interpretação dos resultados da pesquisa é de fundamental importância. A partir dela, são desenvolvidos os apontamentos e comentários que se seguem aos gráficos. Esses apontamentos ressaltam os pontos

positivos que devem ser mantidos pela empresa. Realçam ainda os pontos críticos pesquisados. O objetivo dos apontamentos e comentários é analisar os resultados da tabulação, representados sob a forma de gráficos. Nos comentários são ressaltados os pontos fortes do ambiente de trabalho e são recomendadas certas medidas que possam aumentar o grau de satisfação dos funcionários. Para que a empresa possa identificar de forma mais clara seus pontos críticos, necessita analisar os resultados dos diferentes tipos de tabulação que a pesquisa oferece. Dependendo do assunto que a empresa queira analisar, é necessário levantar as informações tabuladas por turno de trabalho, por tipo de mão de obra (operacional ou administrativa), por região, por diretoria, por fábrica ou por escritório. Só assim vai dispor de mais informações para analisar melhor os problemas que afetam a qualidade do seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para tomar melhores decisões sobre o plano de ação.

9.8. Divulgação do resultado da pesquisa: é importante, antes de divulgar os resultados da pesquisa aos funcionários, consultar a direção da empresa sobre o que, eventualmente, não deve ser divulgado. Esse cuidado evita eventuais desgastes da área de Gestão de Pessoas, por divulgar sem autorização, algumas informações consideradas sensíveis. Alguns resultados podem ter a sua divulgação censurada, pela direção da empresa, em função de sua gravidade. Nesses casos é recomendável consultar também a direção da empresa, sobre a possibilidade de divulgá-los parcialmente. A área de Gestão de Pessoas deve organizar, preliminarmente, uma reunião com os gestores, para anunciar os resultados gerais da pesquisa, antes que eles sejam divulgados para os demais funcionários. A área de Gestão de Pessoas deve reunir-se, separadamente, com cada gerente, para apresentar os resultados específicos de suas gerências. Essas reuniões de *feedback* permitem que os resultados de cada gerência possam ser examinados e detectadas as oportunidades de melhoria em seus respectivos ambientes de trabalho. Em seguida, deve ser providenciada a comunicação total ou parcial dos resultados da pesquisa a todos os funcionários, explorando todos os canais de comunicação. Essa providência gera credibilidade à empresa e favorece a

participação dos funcionários nas pesquisas futuras. É conveniente publicar uma edição especial do jornal interno (caso a empresa tenha) para divulgar os resultados da pesquisa de clima. É necessário usar todos os canais de comunicação disponíveis na empresa: mural, *e-mail*, jornal interno, *intranet* e reuniões com os funcionários. É importante que junto dos resultados da pesquisa seja divulgada alguma decisão da direção da empresa ou até o plano de ação para melhoria dos pontos críticos. Essa atitude fortalece a credibilidade da pesquisa.

9.9. Definição do plano de ação: a pesquisa de clima é um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias no seu ambiente e nas condições de trabalho. Uma vez identificadas algumas causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, resta à empresa intervir sobre elas. É recomendável que a área de Gestão de Pessoas forme e coordene uma comissão de trabalho, composta por representantes das diferentes áreas da empresa, a fim de priorizar as causas a serem enfrentadas, discutir e apresentar à direção da empresa planos de ação com as medidas corretivas. É importante que, antes de tabular os dados de uma pesquisa, a direção da empresa defina limites de resultados (indicadores), abaixo dos quais os resultados possam ser classificados como “críticos” e que, portanto, devam merecer atenção especial.

10. FUNÇÃO ESPECÍFICA: EVENTOS CORPORATIVOS

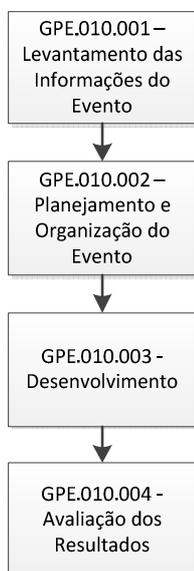


Figura 11: Fluxograma dos Eventos Corporativos

Eventos corporativos direcionados ao público interno buscam o envolvimento dos funcionários de forma a torná-los parte integrante das decisões da empresa, fazendo com que tenham aderência e cumplicidade para com a mesma, ou ainda com o objetivo de treinar os funcionários para convencer, conquistar e manter clientes, obtendo sua fidelidade a seus produtos ou serviços, tornando os clientes espontâneos magistrados da organização.

Além disso, os eventos também são realizados para comemorar conquistas, dando aos funcionários a oportunidade de estarem juntos e fortalecer novamente seu compromisso com a empresa. Para o público externo, os eventos têm características diferentes, consoante os objetivos dos negócios e o público envolvido.

Um evento organizado e bem planejado pode manter, elevar ou recuperar a imagem e conceito de uma organização junto ao seu público de interesse. O evento é, então, uma estratégia de comunicação que:

- atinge o público-alvo desejado;
- divulga a marca de uma empresa;
- promove seus produtos;
- potencializa suas vendas; e,

- contribui para a expansão e a conquista de novos mercados.

Os eventos vêm se tornando cada vez mais essenciais à vida econômica das empresas. A cada ano eles crescem em número, proporções e grau de sofisticação. Eles competem com e até, eventualmente, superam em importância a publicidade e propaganda, assumindo o papel transformador da imagem institucional.

Para que o evento tenha sucesso, são necessárias algumas etapas que garantam a qualidade e o retorno do investimento.

10.1. Levantamento das informações do evento: esse momento é o da tomada de decisões referentes a questões tais como a natureza do evento e o estudo de viabilidade econômica. É nessa fase em que é elaborado um plano inicial, para traçar as linhas gerais, um esboço do evento para ser apresentado ao promotor/contratante ou organizador. Conterá as estratégias iniciais que poderão ser adotadas, incluindo uma análise situacional, um orçamento e cronograma geral para que seja tomada a decisão de prosseguir, ou não, com o planejamento e a organização. Esse levantamento de informações deve ser elaborado pela área de Gestão de Pessoas. É predisposto desta etapa:

- fixação de objetivos;
- justificativa;
- definição do público alvo;
- tema;
- orçamento; e,
- cronograma.

10.2. Planejamento e organização do evento: essa etapa objetiva produzir o evento no tempo previsto e de forma que ele atenda aos objetivos predeterminados na etapa anterior. Se este for bem realizado, haverá uma sólida base para que a organização de toda a estrutura do evento aconteça sem maiores problemas. É importante lembrar que tal estágio contém elementos muito parecidos com os do primeiro. O grande diferencial é que, agora, o detalhamento deverá ser muito mais esmerado e rigoroso. Essa fase é a mais complexa e exaustiva do

processo de um evento. Cada evento possui peculiaridades diferentes, cabendo ao profissional em Gestão de Pessoas planejá-lo, coordenar e ajustar as estratégias para implantação. As estratégias constituem fator determinante ao sucesso do evento. É predisposto desta etapa:

- local;
- duração;
- programa;
- formato;
- protocolo do evento;
- recursos materiais;
- pessoas;
- serviços de terceiros;
- infraestrutura;
- formas de divulgação;
- promoção e atração; e,
- responsabilidades.

10.3. Desenvolvimento: é a fase em que todas as ações planejadas nas etapas anteriores são implementadas, acompanhadas e monitoradas. É uma tarefa árdua, pois demanda muito do profissional responsável em termos de tempo, vigor e paciência. Ele deverá, durante todo o tempo, verificar se tudo o que foi planejado está ocorrendo, de fato, a contento, conforme o estabelecido. É predisposto desta etapa:

- uso eficiente e eficaz da infraestrutura (interna e externa);
- organização das pessoas;
- disponibilização e otimização de material; e,
- coordenação de terceiros.

10.4. Avaliação dos resultados: é um processo que deve ocorrer durante todo o planejamento e organização do evento. No entanto, a forma mais comum é a avaliação pós-evento. Ela implica a compilação de dados estatísticos e informações sobre o evento e análise em relação aos objetivos propostos. A avaliação dos

eventos, desde que devidamente utilizada e aplicada, é a chave para o contínuo aperfeiçoamento e prestígio de seus organizadores. É predisposto para a etapa:

- identificação dos pontos forte e fracos do evento;
- avaliação do conteúdo técnico;
- avaliação do *checklist* e cronograma;
- checagem do orçamento, investimento e custo efetivo;
- *feedback* (avaliação da reação dos envolvidos); e,
- sugestões de melhoria.

11. FUNÇÃO ESPECÍFICA: PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

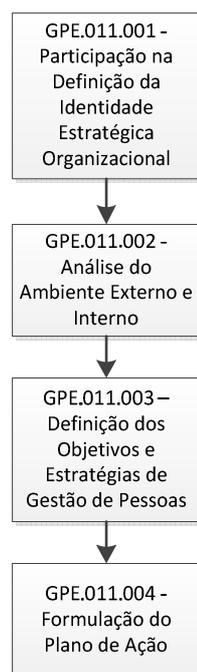


Figura 12: Fluxograma do Planejamento e Gestão Estratégica de Pessoas

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é o seu alinhamento com a função de Gestão de Pessoas. Em outros termos, é como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de Gestão de Pessoas. Isso é feito por meio do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas. O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas deve ser parte

integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre, o primeiro busca uma maneira de integrar a função de Gestão de Pessoas aos objetivos globais da empresa. A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de Gestão de Pessoas perfeitamente integrado e envolvido.

As empresas vêm buscando, cada vez mais, formas de visualizar, interpretar e implementar planos de crescimento. Com o crescimento da abordagem estratégica empresarial na área de Gestão de Pessoas nos últimos anos, as empresas vêm investindo cada vez mais no aspecto planejamento, a fim de proporcionar maiores lucros e redução de seus gastos. A área de Gestão de Pessoas vem se agarrando à oportunidade de iniciar o movimento do capital intelectual, desenvolvendo medidas confiáveis capazes de avaliar o funcionário e sua contribuição na estratégia organizacional. As pessoas possuem um valor que pode ser medido e que elas próprias levam à criação desse valor. As estratégias empresariais para conseguir um bom resultado não devem considerar apenas os setores de finanças, *marketing* e logística. Devem também alinhar os aspectos mais importantes da estratégia organizacional com a Gestão de Pessoas. A estratégia organizacional tem que estar relacionada com um planejamento estratégico de Gestão de Pessoas. A área de Gestão de Pessoas pode participar da definição da visão, missão e valores, analisar os ambientes externo e interno, no que se refere às pessoas, pois essa análise ambiental é vital para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. As implicações do planejamento estratégico em Gestão de Pessoas manifestam-se, principalmente, na mudança de visão tanto do papel do funcionário quanto do papel da área de Gestão de Pessoas nas organizações e a busca pelo atingimento dos objetivos organizacionais.

11.1. Participação na definição da identidade estratégica organizacional

avaliação dos resultados: a identidade estratégica é composta pela missão, visão e valores.

- **missão:** todas as organizações têm uma missão a cumprir. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a

finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? Estas perguntas básicas devem levar em consideração o capital humano.

- **visão:** é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que ela dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera, bem como o papel das pessoas no processo.
- **valores:** os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual.

11.2. Análise do ambiente externo e interno: é o método de diagnóstico usado para analisar o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades).

- **análise do ambiente externo:** torna as pessoas mais aptas a implementar estratégias antecipatórias a fim de deixar a organização atenta, a tempo, com as principais tendências e demandas. O objetivo dessa atividade é construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo, bem como antecipar oportunidades e ameaças para o seu bom desempenho, no cumprimento da missão ou em face dos seus competidores. O prognóstico das evoluções do ambiente externo geralmente é feito mediante a construção de cenários que são úteis para unificar visões de futuros; configurar evoluções prováveis do mercado e do ambiente externo competitivo da organização; antecipar oportunidades e ameaças para a organização.

- **análise do ambiente interno:** em complementação à análise do ambiente externo, é preciso analisar características internas da organização sob o ponto de vista estratégico para:
 - a) caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão ou ao seu desempenho competitivo;
 - b) identificar e hierarquizar os pontos fortes e fracos que determinam esse potencial;
 - c) identificar as principais causas das forças e fraquezas.

Os seguintes conceitos norteiam essa análise:

- **desempenho:** performance da organização avaliada segundo critérios preestabelecidos;
- **força:** fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de auxiliar, substancialmente e por longo tempo, o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes;
- **fraqueza:** fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes.

11.3. Definição dos objetivos e estratégias de gestão de pessoas: o objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período. A visão organizacional se refere a um conjunto de objetivos desejados pela organização, pois ela proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados. É nessa etapa cujos objetivos e metas são traçadas de acordo com um período pré-determinado, obedecendo aos parâmetros *SMART* – ou seja, um objetivo traçado deve ser:

- *specific* (específico);
- *measurable* (mensurável);

- *attainable/achievable* (alcançável);
- *realistic* (realista);
- *time bound* (quantificável de acordo com um período específico).

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. É um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo. Quase sempre, estratégia significa uma mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera. As pessoas exercem um papel fundamental, em função do comportamento e da competência envolvida. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais:

- **É definida pelo nível institucional da organização.** Quase sempre, por meio da ampla participação de todos os demais níveis e de negociação quanto aos interesses e objetivos envolvidos. É fundamental a presença da área de Gestão de Pessoas, já que o capital intelectual e operacionalização das ações estarão nas mãos de pessoas.
- **É projetada em longo prazo e define o futuro e o destino da organização.** Nesse sentido, ela atende à missão, focaliza a visão organizacional e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.
- **Envolve a empresa em sua totalidade.** Isso significa que a estratégia é um mutirão de esforços de pessoas, coordenadas e integradas para proporcionar resultados alavancados. A estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações isoladas e fragmentadas.
- **É um mecanismo de aprendizagem organizacional,** por meio do qual a empresa aprende com os erros e acertos nas suas decisões e ações globais. Não é a organização que aprende, mas as pessoas que dela participam e que utilizam a bagagem de conhecimentos.

11.4. Formulação do plano de ação: se estratégia é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo, o plano de ação são os passos necessários para vencer o ambiente. A partir da análise ambiental e

dependendo, sobretudo, dos pontos fracos e ameaças são construídas as estratégias, contando com os pontos fortes e oportunidades para alavancá-las, as estratégias representam as ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte estratégico. Como as estratégias são muitas vezes abrangentes, elas são subdivididas em planos de ação que objetivam constituir resultados de curto/médio/longo prazos que devem ser alcançados no horizonte do plano. As ações são quantificadas por meio da formulação de indicadores e metas com a finalidade de gerenciamento do plano.

12. FUNÇÃO ESPECÍFICA: HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA

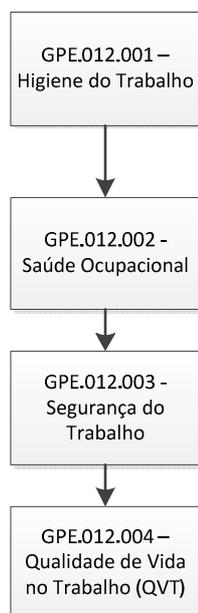


Figura 13: Fluxograma da Higiene, Segurança e Qualidade de Vida

O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas, materiais, psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade física das pessoas. De outro, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico, a saúde mental e a integridade moral das pessoas.

A Gestão de Pessoas também se envolve com as responsabilidades legais e morais de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de

condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas. As doenças profissionais e os acidentes do trabalho provocam enormes prejuízos às pessoas e às organizações em termos de custos humanos, sociais e financeiros. Eles podem ocorrer casualmente, mas podem ser evitados por meio de programas preventivos e profiláticos.

12.1. Higiene do trabalho: está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos - como visão, audição, tato, olfato e paladar. Do ponto de vista da saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse. Os principais itens estão relacionados com:

- **ambiente físico de trabalho.**
 - iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade;
 - ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como afastamento de possíveis fumantes ou utilização de máscaras;
 - temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura;
 - ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
- **ambiente psicológico de trabalho.**
 - relacionamentos humanos agradáveis;
 - tipo de atividade agradável e motivadora;
 - estilo de gerência democrática e participativa;
 - eliminação de possíveis fontes de estresse.
- **aplicação de princípios de ergonomia.**
 - máquinas e equipamentos adequados às características humanas;

- mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas;
- ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano.

12.2. Saúde ocupacional: está relacionada com a assistência médica preventiva. A Lei 24/94 instituiu o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que exige o exame médico pré-admissional, o exame médico periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança efetiva de função, antes da transferência e o exame médico demissional, nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário. O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente, além de executar programas de proteção da saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, visando à qualidade de vida dos funcionários e maior produtividade da organização.

12.3. Segurança do trabalho: está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

Os acidentes no trabalho são classificados em:

- **acidente sem afastamento:** após o acidente, o funcionário continua trabalhando e sem qualquer seqüela ou prejuízo considerável. Esse tipo de acidente não provoca o afastamento do trabalho e nem é considerado nos cálculos dos coeficientes de frequência e de gravidade, embora deva ser investigado e anotado em relatório, além de exposto nas estatísticas mensais.
- **acidente com afastamento:** é o acidente que provoca o afastamento do funcionário do trabalho. Pode ser classificado em:
 - a) incapacidade temporária: provoca a perda temporária da capacidade para o trabalho e as seqüelas se prolongam por um período menor do que um ano. No retorno ao trabalho, o funcionário assume sua função sem qualquer redução da sua capacidade de trabalho.

- b) incapacidade parcial permanente: provoca a redução parcial e permanente para o trabalho e as sequelas se prolongam por período maior do que um ano. É geralmente motivada por:
- perda de qualquer membro ou parte do membro;
 - redução da função de qualquer membro ou parte dele;
 - perda da visão ou redução funcional de um olho;
 - perda da audição ou redução funcional de um ouvido;
 - quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas que resultem, na opinião do médico, em redução de menos de três quartos da capacidade de trabalho.
- c) incapacidade permanente total: provoca a perda total, em caráter permanente, da capacidade de trabalho e geralmente, motivado por:
- perda da visão de ambos os olhos;
 - perda da visão de um olho com redução em mais da metade da visão do outro;
 - perda anatômica ou impotência funcional de mais de um membro de suas partes essenciais (mão ou pé);
 - perda da visão de um olho, simultânea a perda anatômica ou impotência funcional de uma das mãos ou de um pé;
 - perda da audição de ambos os ouvidos ou, ainda, redução em mais da metade de sua função;
 - quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas permanentes que ocasionem, sob opinião médica, a perda de três quartos ou mais da capacidade para o trabalho.
- d) morte: o acidente provoca a morte do funcionário.

12.4. Qualidade de vida no trabalho (QVT): representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho na organização. A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como:

motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. A QVT envolve uma constelação de fatores, como:

- a satisfação com o trabalho executado;
- as possibilidades de futuro na organização;
- o reconhecimento pelos resultados alcançados;
- o salário percebido;
- os benefícios auferidos;
- o relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- o ambiente psicológico e físico de trabalho;
- a liberdade e responsabilidade de tomar decisões;
- as possibilidades de participar.

13. FUNÇÃO ESPECÍFICA: ROTINA TRABALHISTA

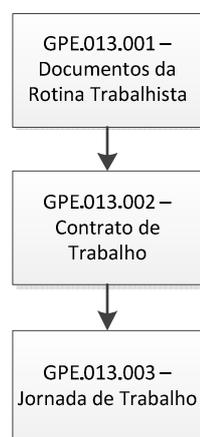


Figura 14: Fluxograma da Rotina Trabalhista

A rotina trabalhista é desempenhada pela área de Gestão de Pessoas, auxiliada pelo departamento contábil das empresas. A desenvoltura do profissional que trabalha nesses setores é essencial para que a relação entre empresa e funcionário seja harmônica e equilibrada e o empregador tenha assegurado o cumprimento das normas trabalhistas que lhe são impostas. Nesse sentido, o profissional designado necessita de constante atualização, bem como de organização para que o cumprimento burocrático seja devidamente atendido.

13.1. Documentos da rotina trabalhistas: para que a rotina trabalhista seja devidamente cumprida, faz-se necessária a observação da documentação que está relacionada a essa prática, bem como outras exigências relacionadas.

13.1.1. Livro ou ficha de registro de funcionários: ao efetuar a contratação de um funcionário, a empresa deve registrá-lo dentro do prazo máximo de 48 horas, efetuando as anotações tanto na CTPS quanto no livro ou ficha de registro dos funcionários. O objetivo de manter esse livro ou ficha é a identificação do funcionário, incluindo dados como função, salário, data de admissão, entre outras informações. Esse documento pode ser utilizado em papel, na forma de livro, ou por meio eletrônico.

13.1.2. Cartão ponto: o cartão ponto é um documento que registra a jornada de trabalho dos funcionários, sendo obrigatório para as empresas que possuem mais de dez contratados em seu quadro. Na marcação do cartão ponto deve constar o horário de ingresso e saída, bem como o intervalo de descanso realizado pelo funcionário. Caso o funcionário preste serviços fora do estabelecimento empresarial, deverá marcar o seu ponto em ficha própria ou papeleta, assinando o documento para que seja considerado fidedigno o horário apontado. O cartão ponto pode ser instituído pela empresa na forma manual, eletrônica ou digital, não existindo nenhuma norma que fixe o seu padrão. Salienta-se que o cartão ponto não pode ser rasurado, sob pena de ser desconstituído.

13.1.3. Quadro de horário de trabalho: o quadro de horário de trabalho também é considerado um documento obrigatório, o qual deve seguir o modelo expedido pelo Ministério do Trabalho e ser afixado em local de fácil visualização. O quadro de horário de trabalho deve conter alguns dados obrigatórios, entre eles:

- nome do funcionário;
- função do funcionário;
- CTPS;
- horários de entrada, intervalo e saída; e,

- descanso semanal remunerado.

É importante ressaltar que se a empresa possui cartão ponto e no cabeçalho consta a jornada de trabalho do funcionário, a empresa fica desobrigada de fazer a fixação do quadro de horário de trabalho. Se houver a escala de revezamento na empresa, o quadro, então, deverá ser fixado em edital com fácil identificação. E, ainda, se houver trabalhador menor na empresa, ela deverá fixar o quadro de horários em edital na forma descrita pelos artigos 402 a 441 da CLT.

13.1.4. Programa de controle médico e saúde ocupacional: as empresas devem atender às normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho, a fim de elaborarem o Programa de Controle Médico de Saúde ocupacional (PCMSO). O referido programa tem a finalidade de prevenir e preservar a saúde do trabalhador, dando cumprimento ao estabelecido na NR-7. Para que o programa atinja o seu objetivo, após a implantação na organização, os funcionários estarão sujeitos, de forma obrigatória e periódica, aos exames admissional e demissional, revisionais (ou periódicos), de retorno ao trabalho e de mudança de função. Todos os procedimentos devem ser acompanhados por médicos especializados em medicina do trabalho, que poderão proceder também uma avaliação clínica, abrangendo anamnese ocupacional e exames físicos, mentais e complementares, conforme os termos especificados na NR-7 e seus anexos.

13.1.5. Perfil profissiográfico previdenciário: perfil profissiográfico previdenciário (PPP) é um documento histórico-laboral do funcionário, cujas informações são encaminhadas para a Previdência Social, a fim de contemplar os termos previstos no artigo 58 da Lei no. 8.213/98. Nesse documento estão registrados os dados da empresa e do funcionário, os exames médicos realizados, a eventual exposição a agentes nocivos e a intensidade da exposição no ambiente de trabalho. O PPP é um documento obrigatório para o funcionário, cooperativas de trabalho, trabalhadores portuários avulsos e sindicatos de categorias. Esses formulários devem ser preenchidos independentemente do número de funcionários da empresa, uma vez que visam à prestação de informações para a concessão da aposentadoria do funcionário, por exemplo. O PPP deve ser arquivado pelo

empregador, em meio físico ou digital, devendo ser atualizado anualmente. Além disso, deve ser obrigatoriamente emitido quando o contrato de trabalho for extinto. No ato da rescisão do contrato, o empregador deverá entregar uma via do PPP para o trabalhador, embora não seja obrigatório, a fim de que o funcionário, no momento do pleito da aposentadoria, possa apresentá-lo à Previdência Social.

13.1.6. Programa de alimentação do trabalhador: a adesão ao Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) pode ser realizada a qualquer momento, sendo considerada válida a partir da data de registro do formulário de adesão na agência dos correios ou via *internet*. Essa adesão é dada por prazo indeterminado e pode ser cancelada por iniciativa da empresa beneficiária ou pelo Ministério do Trabalho e Emprego, caso ocorra execução inadequada.

13.1.7. Demonstrativo de pagamento de salário: o demonstrativo de pagamento do salário, também conhecido como holerite ou contracheque, é um documento emitido pela empresa especificando o salário do funcionário, bem como as respectivas deduções legais ou acréscimos salariais, servindo igualmente como recibo de pagamento. Os elementos que compõem esse documento são:

- dados da empresa – geralmente localizados na parte superior, incluem a denominação social, CNPJ e endereço;
- dados do trabalhador – apresentados logo abaixo dos dados da empresa, referem-se ao nome cargo do funcionário;
- assinatura – a maioria dos contracheques possui espaço para data do recebimento salarial e para a assinatura do funcionário;
- deduções – os descontos possíveis e que devem ser apresentados no holerite são: adiantamentos salariais, contribuição sindical, convênio médico (se houver), Imposto de Renda, contribuição previdenciária, previdência privada, vale-alimentação e vale-transporte;
- rodapé – indica os valores do salário-base, da contribuição ao INSS, a base de cálculo do FGTS, o FGTS do mês, a base de cálculo do Imposto de Renda e a respectiva faixa;

- salário – está localizado no meio do demonstrativo de pagamento e traz o valor do salário-base e as deduções.

Outras deduções são possíveis de serem realizadas diretamente no demonstrativo de pagamento do funcionário, mas dependem de sua autorização por escrito.

13.1.8. Cadastramento do PIS/PSEP: o funcionário deve ser cadastrado no Programa de Integração Social (PIS) para que possam ser realizados os seus depósitos fundiários na conta vinculada, exigindo a numeração ou o recebimento do benefício anual, caso o funcionário se enquadre nos requisitos estabelecidos para o saque do PIS. Se o trabalhador não possuir o referido cadastro, o empregador é obrigado a efetuar a sua inclusão, que é realizada mediante preenchimento do documento de cadastramento do trabalhador (DCT).

13.1.9. Guia de liberação para o seguro-desemprego: ao demitir um funcionário sem justa causa, a empresa fica compelida à emissão das guias para o seguro-desemprego. Define-se que o seguro-desemprego é devido ao funcionário que permanecer desempregado após o saque do FGTS, podendo ser recebido em até cinco parcelas mensais, caso o trabalhador permaneça desempregado por todo esse período. O benefício do seguro-desemprego permite uma assistência financeira temporária, sendo o valor variável de acordo com a faixa salarial do funcionário. O prazo para o requerimento desse benefício se dá do 7.o ao 120.o dia após a data da dispensa do funcionário. O funcionário aposentado, sem vínculo empregatício por no mínimo seis meses ou demitido por justa causa não tem direito ao seguro-desemprego. Observe a seguir um modelo de comunicação de dispensa do funcionário, o qual deve ser emitido pela empresa e entregue no ato da rescisão de contrato de trabalho, seguindo as regras estabelecidas para o seu preenchimento e posterior saque pelo funcionário.

13.2. Contrato de trabalho: é o acordo de vontade entre as partes, funcionário e empregador, que gera o vínculo da relação de emprego, com a definição dos direitos e obrigações de cada um. O contrato de trabalho pode ser formalizado com prazo indeterminado – sendo essa a regra geral, em que não se

fixa o tempo de duração – ou celebrado por prazo determinado, no qual as partes determinam um prazo prefixado para a sua realização.

13.2.1. Contratação de portadores de necessidades especiais: os portadores de necessidades especiais têm assegurado o direito de prestar serviços em empresas que têm a obrigatoriedade na contratação quando o quadro funcional apresentar 100 funcionários ou mais. A previsão legal que os garante é o artigo 93 da Lei n.º 8.213/91, que estabelece a contratação de funcionários especiais, cujas proporções são determinadas e fixadas da seguinte forma:

- até 200 funcionários: deve preencher 2% de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência.
- de 201 a 500 funcionários: deve preencher 3% de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência.
- de 501 a 1000 funcionários: deve preencher 4% de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência.
- de 1001 em diante: deve preencher 5% de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência.

A legislação assegura que a dispensa de um funcionário reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de um contrato por prazo determinado, de mais de 90 dias, e a dispensa imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante.

13.2.3. Contratação de trabalho voluntário: o trabalho voluntário possui regra própria, prevista na Lei n.º 9.608/98. Contudo, para que o trabalho seja caracterizado como voluntário, é necessário que se cumpram alguns requisitos:

- ser totalmente voluntário, isto é, não pode ser exigida qualquer contrapartida;
- não pode ser oneroso;
- a prestação de serviços deve ser isolada e não subcontratada; e,

- o serviço deve ser prestado para entidade governamental ou privada, sem fins lucrativos, e voltado para objetivos públicos.

A lei autoriza o ressarcimento de despesas ao voluntário, mediante apresentação de notas fiscais e recibos, desde que esses sejam expressamente autorizados pela entidade tomadora, com a finalidade para as atividades voluntárias. No caso de desvirtuada a contratação do trabalho voluntário, pode ocorrer a caracterização de fraude à legislação trabalhista e o empregador ser compelido ao registro e pagamento das verbas e encargos sonegados.

13.2.4. As Espécies de contratos por prazos determinados: é aquele cuja vigência depende de termo predeterminado, execução de serviços específicos ou a realização de acontecimento suscetível de previsão aproximada.

13.2.4.1. Contrato de experiência: é uma das espécies do contrato por prazo determinado. Ele visa analisar a adaptação e desempenho do funcionário durante o lapso temporal estabelecido entre as partes. O referido contrato deve obrigatoriamente ser anotado na CTPS do funcionário em até 48 horas após a sua contratação. Esse tipo de contrato não pode ser formalizado por prazo superior a 90 dias, sob pena de ser interpretado como contrato por prazo indeterminado. O contrato de experiência pode ser rescindido por ambas as partes a qualquer tempo. Mas no caso de caracterizada a rescisão antecipada por parte do empregador, ele deverá pagar metade daquilo que o funcionário receberia até o final do contrato de experiência. Alguns contratos de experiência são firmados com a previsão de cláusula permitindo a rescisão antecipada. Nessa situação, o empregador deverá pagar ao funcionário aviso-prévio, gratificação natalina, férias proporcionais acrescidas de 1/3, além do FGTS, acrescido de 40%, conforme estabelece o artigo 479 da CLT. Já quando caracterizada a rescisão antecipada pelo funcionário, este deve entregar, no último dia do período de experiência, uma notificação expressa ao empregador, informando que não pretende permanecer no trabalho. Assim, deverá cumprir o período de aviso-prévio e receberá os dias trabalhados e a gratificação natalina de forma proporcional, como estabelece o artigo 480 da CLT. Caso o

funcionário não possa aguardar o término do contrato de experiência, é cabível ao empregador a cobrança de multa pela rescisão antecipada do contrato de experiência, a qual deve ser paga pelo trabalhador ao empregador no importe de 50% dos dias que faltarem para o término do contrato, descontando os dias trabalhados e a gratificação natalina proporcional.

13.2.4.2. Contrato temporário: é considerado uma espécie de contrato por prazo determinado, prestado por um indivíduo a uma empresa, visando atender à necessidade transitória de funcionários ou ao acréscimo excepcional de serviços. A regulamentação do contrato temporário se dá pela Lei n.º 6.019 de 3 de janeiro de 1974 e pelo Decreto n.º 73.841/74. Essa espécie de contrato de trabalho envolve três partes: a **empresa de trabalho temporário**, que coloca à disposição de outras empresas a mão de obra e a remunera; o **trabalhador temporário**, que é aquele que presta serviço atender as necessidades extraordinárias; e a **empresa tomadora de serviço ou cliente**, que contrata a mão de obra temporária para suprir o acréscimo do serviço extraordinário. A relação firmada entre as duas primeiras partes citadas não gera vínculo empregatício com a tomadora de serviços ou cliente, exceto se verificada a intenção de fraudar os direitos do trabalhador. A responsabilidade pelos direitos do funcionário cabe à empresa de serviços temporários. Para que o contrato temporário seja validado, é preciso a sua formalização por escrito entre as partes, devendo constar o motivo justificador do trabalho temporário e a forma de remuneração da prestação de serviço, discriminando, inclusive, as parcelas de salários e encargos sociais. No mesmo sentido, o contrato entre a empresa de trabalho temporário e cada um dos funcionários que estarão à disposição do tomador ou cliente deverá ser obrigatoriamente escrito. Para uma empresa atuar no segmento de contratação de trabalho temporário, é obrigatório que ela possua registro junto ao órgão específico do Ministério do Trabalho e Emprego, sob pena de descaracterização do contrato. Com relação ao prazo do contrato temporário, é estabelecido que o termo celebrado entre a empresa de trabalho temporário e a tomadora ou cliente, em relação a um mesmo funcionário, não poderá exceder três meses, exceto se houver autorização

de prorrogação conferida pelo órgão local do MTE. Permitida a prorrogação, admite-se somente uma vez, pelo mesmo período, desde que a tomadora ou cliente informe e justifique que a necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente excedeu ao prazo inicialmente previsto e as circunstâncias que geraram o acréscimo extraordinário dos serviços e ensejaram o contrato de trabalho temporário foram mantidas. Para a devida formalização, a tomadora ou cliente deve efetuar o protocolo de pedido de prorrogação no MTE no prazo máximo de 15 dias antes do término do contrato. O trabalhador temporário, por sua vez, também possui direitos garantidos, os quais, em linhas gerais, estão previstos no artigo 12 da Lei n.o 6.019/74:

- remuneração equivalente àquela recebida por funcionários da mesma categoria da tomadora ou cliente, calculada à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário-mínimo;
- jornada de trabalho de oito horas diárias;
- adicional de horas extras com acréscimo de no mínimo 50%, não excedendo a duas horas extras por dia;
- férias proporcionais de 1/12 *f.* por mês de serviço ou fração igual ou superior a 15 dias, exceto em caso de justa causa e pedido de desligamento;
- descanso semanal remunerado;
- adicional noturno de 20%;
- seguro contra acidentes do trabalho;
- FGTS, inclusive com direito à movimentação da conta vinculada na extinção normal do contrato de trabalho temporário.

13.3. Jornada de trabalho: é considerada o lapso temporal no qual o funcionário presta serviços ou fica à disposição do empregador. De acordo com o artigo 7.o, XIII e XIV da Constituição Federal brasileira, a duração legal do horário de trabalho deve ser de 8 horas diárias (e 44 semanais) para funcionários que trabalhem em turnos ininterruptos de revezamento; ou de 6 horas no caso de turnos que se sucedem, substituindo-se sempre no mesmo ponto de trabalho, salvo

negociação coletiva. A jornada legal de trabalho deve ser estabelecida por convenção coletiva de trabalho, mas há também a possibilidade de o próprio empregador estabelecer uma jornada de trabalho específica para a sua atividade, que também deve ser formalizada por meio do sindicato em acordo coletivo de trabalho. A jornada de trabalho é classificada em espécies, a saber:

- **ordinária:** é a jornada legal ou normal, a princípio, estabelecida em 8 horas diárias ou 44 semanais.
- **extraordinária:** são as horas que extrapolam a jornada de trabalho normal.
- **diurna:** é a hora laborada das 5h da manhã às 22h.
- **noturna:** é a hora com prestação de serviços entre 22h às 5h da manhã do dia seguinte.
- **mista:** é a que transcorre tanto no período diurno como noturno.

13.3.1. A Prorrogação da jornada de trabalho: a jornada de trabalho pode ser prorrogada pelo empregador, desde que ocorra a anuência do funcionário em documento escrito e acompanhado de assistência sindical. Em regra, a prorrogação se dá na forma escrita, por meio de acordo coletivo de trabalho.

13.3.1.1. A Compensação das horas extras: é uma forma de distribuição das horas trabalhadas em uma jornada para outra, podendo ser feita durante um quadrimestre, não podendo exceder a duas horas extras diárias. O referido sistema tem previsão na CLT, o qual também é conhecido como banco de horas. Em outras palavras, cada quadrimestre serve de parâmetro para que as horas extras laboradas sejam computadas pelo empregador, sem a remuneração do adicional previsto em lei, para que, mais tarde, sejam compensadas com o descanso do funcionário. A cada quatro meses o empregador efetua o levantamento de todas as horas extras trabalhadas pelo funcionário e, se esse número não ultrapassar o limite normal, será compensado; caso contrário, o funcionário deve recebê-las com o adicional devido e mais os seus reflexos. O sistema de compensação de horas somente tem validade

se registrado na forma escrita, devidamente homologada pelo sindicato ou órgão ministerial.

14. FUNÇÃO ESPECÍFICA: REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS

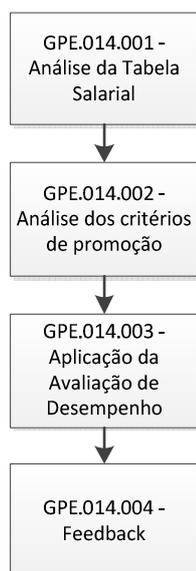


Figura 15: Fluxograma da Remuneração e Incentivos

Remuneração é a retribuição pecuniária de um contrato entre o trabalhador e o empregador, seja ele bem, produto ou serviço. Já os Incentivos são elementos ligados aos "desejos" de alguém, cuja possibilidade de alcançá-los se potencializa na medida em que realiza algo que lhe foi solicitado. Nas organizações a recompensa das pessoas é um dos elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, desde que sejam baseados em critérios de desempenho. Uma organização que utiliza tal estratégia percebe um compromisso por parte de seus talentos, que passam a dar importância ao "extinto" de competitividade presente na cultura da empresa.

14.1. Análise da tabela salarial: conforme GPE.008.002 - a tabela salarial é a forma como é exposta a estrutura de salários da organização. Com ela, é possível avaliar as distorções ou coerência de valores levando em consideração o tempo e a complexidade da função. A partir da tabela, pode-se avaliar se há organização de

progressão salarial em forma de classe. Cada classe corresponderá uma faixa salarial com os degraus definidos pela política.

14.2. Análise dos critérios de promoção: conforme GPE.008.004, a promoção é consequência de critérios de desenvolvimento baseado na Gestão da Competência. A falta do plano de cargos e salários na organização acaba gerando definições de salários, promoções ou enquadramentos sem adequada avaliação para o reconhecimento, deixando de se basear nos critérios de competência e desempenho (mérito) para basear-se em afinidades pessoais, parentesco, grupo social ou qualquer outro critério que gera desequilíbrio organizacional. Os critérios são desenvolvidos com base em atributos de desempenho (mérito) e temporariedade. São alguns critérios:

- tempo de trabalho;
- assiduidade;
- formação (escolaridade);
- participação e treinamentos; e
- avaliação de desempenho.

14.3. Aplicação da avaliação de desempenho: conforme GPE.007.007, o objetivo é avaliar onde o funcionário evoluiu ao longo de sua trajetória na empresa e onde precisa melhorar. Ele indica claramente as ações positivas e negativas do funcionário e revela áreas de oportunidade de melhoria. Com os resultados de um questionário de avaliação de desempenho, o gestor da equipe pode criar um plano de desenvolvimento do profissional. Não é um processo que se limita a cumprir uma rotina rígida de avaliação, mas deve ajudar os funcionários a autoavaliarem o seu trabalho e propor-lhes soluções de melhoria. Para tal, deverá existir um método de gestão e controle do processo de avaliação, enquanto esta decorre e depois de serem apurados os resultados.

14.4. Feedback: é um tipo de comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhes informações que facilitem a compreensão de como suas ações estão afetando as pessoas e os resultados. A troca de *feedback* eficaz

propicia melhor desempenho, auxiliando no alcance de objetivos pessoais, do grupo e da organização. Além disso, gera um clima de confiança saudável. Após a avaliação de desempenho, o funcionário espera receber uma devolutiva sobre seu progresso, pontos fortes e mais que isso, as oportunidades de melhoria. É importante que este processo seja formalizado e que seus registros sejam arquivados.

15. FUNÇÃO ESPECÍFICA: DESLIGAMENTO



Figura 16: Fluxograma de Desligamento

O processo de desligamento costuma ser um momento delicado e pouco confortável, que envolve diversos cuidados por parte do gestor direto e da área de Gestão de Pessoas. Todas as precauções devem ser tomadas. É importante que tudo seja conduzido com tranquilidade e clareza, desde o momento do anúncio do desligamento até a efetiva saída do profissional da organização.

Alguns cuidados são importantes, quando o desligamento se dá por iniciativa da organização e quando ocorre por erros ou desempenho inferior ao esperado:

- ter um discurso racional e não se esquivar da responsabilidade;
- contextualizar a situação, comunicando o desligamento de forma tranquila;
- não discutir com o funcionário;
- não dê *feedback* sobre o desempenho, isso se faz durante o momento que o funcionário está na organização e não saindo dela;

- não procurar esboçar emoção de lamentação, satisfação ou arrogância;
- ter outra pessoa acompanhando o processo de desligamento é importante como testemunha.

O desligamento do funcionário pode ocorrer quando:

- a) a pedido do funcionário (voluntário);
- b) dispensa sem justa causa;
- c) dispensa com justa causa;
- d) término do contrato de experiência;
- e) falecimento.

15.1. Entrevista de desligamento: a entrevista de desligamento, apesar de não pressupor nenhuma fundamentação legal, é uma ferramenta de gestão bastante utilizada pela maioria das organizações que se preocupam principalmente com o alto custo gerado no processo de desligamento de um funcionário e também no processo de contratação de outro em seu lugar. O objetivo é obter informações, como: seleção de pessoal; necessidade de treinamento; problemas de relacionamento interpessoal; problemas com as lideranças; o motivo do desligamento; ambiente e condições de trabalho e o clima organizacional. Para isso, é importante no desligamento perguntar e registrar as impressões deixadas por quem vai sair da empresa.

15.2. Baixa do desligamento: a área de Gestão de Pessoas emite a carta de Aviso Prévio. Se o funcionário negar-se a assinar, este deve ser assinado por duas testemunhas. O funcionário desligado é encaminhado, quando for o caso, ao almoxarifado para dar baixa na caixa de ferramentas, ou outras matérias de uso profissional e em seguida ao Técnico de Segurança para dar baixa no EPI e uniforme, somente quando necessário. No momento da entrega do Aviso Prévio, a área de Gestão de Pessoas deve agendar o dia e hora do pagamento das verbas rescisórias, que podem ser na empresa ou se o funcionário tiver mais de um ano de empresa, no sindicato. Será entregue o encaminhamento para fazer o exame médico demissional com dia e hora agendados.

Em caso de desligamento por iniciativa do empregador, a área de Gestão de Pessoas realiza a apuração da frequência, verifica os pagamentos e/ou descontos a serem incluídos na rescisão de contrato e efetua as seguintes rotinas:

- a) cálculo da rescisão;
- b) cálculo da GRRF (guia de recolhimento rescisório de fundo de garantia);
- c) preenchimento do requerimento do seguro desemprego;

Obs.: somente acima de 6 meses de empresa ou somando seis meses com o tempo de empresa anterior, caso não tenha ficado no seguro neste mesmo período.

- d) comunicação de saída no sistema conectividade social;
- e) extrato do FGTS;
- f) exclusão do plano de saúde, caso tenha.
- g) baixa e atualização da CTPS.

Em caso de desligamento por iniciativa do funcionário ou término de contrato por iniciativa do funcionário, a área de Gestão de Pessoas comunica a chefia do setor, logo após a Gestão de Pessoas realizará o mesmo procedimento acima, com a exceção dos itens b, c e d.

Obs.: no momento da entrega do Aviso Prévio, quando por iniciativa do funcionário, a área de Gestão de Pessoas deverá fazer a 'Entrevista de Desligamento';

Em caso de término de contrato por iniciativa do empregador, a área de Gestão de Pessoas realizará o mesmo procedimento que do item acima, com a exceção do item b.

A área de Gestão de Pessoas deve encaminhar uma comunicação interna com o valor da rescisão de contrato de trabalho e a GRRF para a área financeira;

O funcionário deve comparecer na empresa ou sindicato no dia e hora marcados para recebimento de sua rescisão do contrato de trabalho.

15. CODIFICAÇÃO DAS AÇÕES PRINCIPAIS E SUBAÇÕES

✓ AÇÃO PRINCIPAL

001 - Recrutamento Interno

✓ SUBAÇÕES

001- Solicitação de Pessoas

002- Descrição de Cargos

003- Análise Interna

004- Divulgação da Vaga

005- Recebimento e Triagem de Interessados

006- Encaminhamento para Seleção – 001.006

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: recrutar é o processo de identificar e atrair pessoas. O recrutamento interno consiste em aproveitar melhor o funcionário que já trabalha na empresa. Traz maior motivação interna. Estimula a permanência do funcionário, a fidelidade à empresa e mostra a perspectiva de carreira na empresa.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

002- Recrutamento Externo

✓ SUBAÇÕES

001- Solicitação de Pessoas

002- Descrição de Cargos

003- Análise de Mercado

004- Divulgação da Vaga

005- Recebimento e Triagem de Currículos

006- Encaminhamento para Seleção

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: o recrutamento externo consiste em trazer novos talentos para a empresa. Renovar as aspirações (da empresa e das pessoas), porque o novato chega com novas ideias.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

003- Seleção

✓ SUBÇÕES

001- Análise de Currículo

002- Convocação e Agendamento de Candidato

003- Entrevista com Candidato

004- Técnicas de Entrevistas

005- Dinâmica de Grupo

006- Avaliação Situacional

007- Devolutiva ou *Feedback*

008- Carta de Agradecimento

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: consiste em escolher a pessoa adequada para a vaga em aberto na empresa. Essa escolha acontece pela comparação dos requisitos que o cargo exige com o perfil dos candidatos.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

004- Admissão

✓ SUBAÇÕES

001- Solicitação de Documentos

002- Realização de Exames Médicos

003- Admissão

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: consiste em efetivar a pessoa escolhida para a vaga.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

005- Integração de Pessoas

✓ SUBAÇÕES

001- Apresentação das Políticas de Gestão de Pessoas

002- Apresentação das Normas de Segurança

003- Apresentação dos Produtos ou Serviços da Organização, bem como sua História e Atuação no Mercado

004- Visitação aos Principais Setores da Organização

005- Encaminhamento do Novo Funcionário ao Setor

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: o processo de integração consiste em aplicação de informações e treinamento intensivo ao novo funcionário, visando ajustá-lo ao ambiente e às tarefas que lhe serão exigidas no cargo.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

006- Treinamento e Desenvolvimento

✓ SUBAÇÕES

001- Aplicação do LNT/D

002- Desenvolvimento do Programa de Treinamento

003- Aplicação do Programa de Treinamento

004- Avaliação do Programa de Treinamento

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: é o processo de ajudar o funcionário a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, por meio de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

007- Gestão de Desempenho

✓ SUBAÇÃO

001- Planejamento da Gestão de Desempenho

002- Sensibilização

003- Identificação das Competências

004- Reavaliação dos Cargos

005- Treinamento

006- Avaliação das Qualificações

007- Avaliação de Desempenho

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: é um processo para o alinhamento da política de Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional. Proporciona a criação de uma linguagem comum em relação ao desempenho. Possibilita uma nova forma de Gestão de Pessoas. Integra o processo de cargos, salários e carreira.

✓ **AÇÃO PRINCIPAL**

008- Estruturação de Cargos e Salários

✓ **SUBAÇÕES**

001- Avaliação e Classificação dos Cargos

002- Avaliação da Tabela Salarial

003- Pesquisa Salarial

004- Análise dos Critérios de Promoção

005- Administração do Plano de Cargos, Carreira e Salários

006- Comunicação com os Funcionários

007- Manutenção do PCCS – 008.007

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: é um processo utilizado para orientar funcionários e organização referentes às regras e os caminhos necessários para o progresso dentro da empresa, fixando critérios que possibilitem à empresa agir de forma mais impessoal, racional e profissional.

✓ **AÇÃO PRINCIPAL**

009- Pesquisa de Clima Organizacional

✓ **SUBAÇÕES**

001- Planejamento da Pesquisa

002- Definição das Variáveis

003- Montagem e Validação da Pesquisa

004- Parametrização para a Tabulação

005- Sensibilização para a Pesquisa

006- Aplicação da Pesquisa

007- Emissão do Relatório de Pesquisa

008 – Divulgação do Relatório de Pesquisa

009 – Definição do Plano de Ação

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, procurando mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários, por meio do levantamento de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

✓ **AÇÃO PRINCIPAL**

010- Eventos Corporativos

✓ **SUBAÇÕES**

001- Levantamento das Informações do Evento

002- Planejamento e Organização do Evento

003- Desenvolvimento

004- Avaliação dos Resultados

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: é um instrumento estratégico de comunicação com o objetivo de promover engajamento em uma ação organizacional.

✓ **AÇÃO PRINCIPAL**

011- Planejamento e Gestão Estratégica de Pessoas

✓ **SUBAÇÕES**

001- Participação na Definição da Identidade Estratégica Organizacional

002- Análise do Ambiente Externo e Interno

003- Definição dos Objetivos e Estratégias de Gestão de Pessoas

004- Formulação do Plano de Ação

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: participação da definição da visão, missão e valores, análise dos ambientes externo e interno, no que se refere às pessoas, pois essa análise ambiental é vital para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

012- Higiene, Segurança e Qualidade de Vida

✓ SUBAÇÕES

001- Higiene do Trabalho

002- Saúde Ocupacional

003- Segurança do Trabalho

004- Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: a higiene do trabalho está relacionada às condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental, e às condições de saúde e bem-estar das pessoas. Já a segurança no trabalho está relacionada à prevenção de acidentes e à administração de riscos ocupacionais. A qualidade de vida refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

013- Rotina Trabalhista

✓ SUBAÇÕES

001- Documentos da Rotina Trabalhista

002- Contrato de Trabalho

003- Jornada de Trabalho

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: é desempenhada pela área de Gestão de Pessoas, auxiliada pelo departamento contábil das empresas. A desenvoltura do profissional que trabalha nesses setores é essencial para que a relação entre empresa e funcionário seja harmônica e equilibrada, e o empregador tenha assegurado o cumprimento das normas trabalhistas que lhe são impostas.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

014- Remuneração e Incentivo

✓ SUBAÇÕES

001- Análise da Tabela Salarial

002- Análise dos Critérios de Promoção

003- Aplicação da Avaliação de Desempenho

004- *Feedback* – 009.004

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: recompensar as pessoas dentro das organizações constitui um dos elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários. O processo de recompensar pessoas envolve principalmente a remuneração, como a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, por meio de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o funcionário recebe pelo seu trabalho.

✓ AÇÃO PRINCIPAL

015- Desligamento

✓ SUBAÇÕES

001- Entrevista de Desligamento

002- Baixa do Desligamento

ESCOPO DA AÇÃO PRINCIPAL: consiste na dispensa dos serviços da pessoa empregada no quadro de funcionários da empresa.