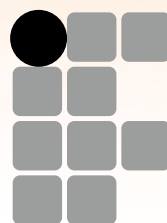


# Gestão de Pessoas

*Maria do Carmo Schmidt*



**INSTITUTO FEDERAL**  
PARANÁ  
Educação a Distância

**Curitiba-PR**  
**2011**

**Presidência da República Federativa do Brasil**

**Ministério da Educação**

**Secretaria de Educação a Distância**

© INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - PARANÁ -  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola  
Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo  
**Reitor**

Profª. Mara Christina Vilas Boas  
**Chefe de Gabinete**

Prof. Ezequiel Westphal  
**Pró-Reitoria de Ensino - PROENS**

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos  
**Pró-Reitoria de Administração - PROAD**

Prof. Paulo Tetuo Yamamoto  
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e  
Inovação - PROEPI**

Neide Alves  
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e  
Assuntos Estudantis - PROGEPE**

Prof. Carlos Alberto de Ávila  
**Pró-Reitoria de Planejamento e  
Desenvolvimento Institucional - PROPLADI**

Prof. José Carlos Ciccarino  
**Diretor Geral de Educação a Distância**

Prof. Ricardo Herrera  
**Diretor Administrativo e Financeiro de  
Educação a Distância**

Profª Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado  
**Diretora de Ensino de Educação a Distância**

Profª Cristina Maria Ayroza  
**Coordenadora Pedagógica de Educação a  
Distância**

Adriano Stadler  
**Coordenador do Curso**

Adriana Bello  
Fábio Decker  
Kátia Ferreira  
Karmel Louise Pombo Schultz  
Suellen Santana de Freitas  
**Assistência Pedagógica**

Profª Ester dos Santos Oliveira  
Lídia Emi Ogura Fujikawa  
Linda Abou Rejeili de Marchi  
**Revisão Editorial**

Goretti Carlos  
**Diagramação**

e-Tec/MEC  
**Projeto Gráfico**

**Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia - Paraná**



# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Palavra do professor-autor</b>                                      | <b>9</b>  |
| <b>Aula 1 – Conceito de Psicologia</b>                                 | <b>11</b> |
| 1.1 As relações entre pessoas e organizações                           | 11        |
| 1.2 Evolução do segmento de logística                                  | 13        |
| <b>Aula 2 – Evolução na gestão de pessoas</b>                          | <b>17</b> |
| 2.1 A transformação nas organizações e a evolução na gestão de pessoas | 17        |
| <b>Aula 3 – Planejamento de pessoal – o primeiro passo</b>             | <b>23</b> |
| 3.1 Planejamento e atração de pessoas                                  | 23        |
| <b>Aula 4 – Atração de pessoas – Recrutamento interno</b>              | <b>29</b> |
| 4.1 Recrutamento interno                                               | 29        |
| <b>Aula 5 – Recrutamento externo – vantagens e desvantagens</b>        | <b>35</b> |
| 5.1 Recrutamento externo                                               | 35        |
| 5.2 Fontes de recrutamento externo                                     | 35        |
| 5.3 Recrutamento misto                                                 | 37        |
| <b>Aula 6 – Seleção de pessoas</b>                                     | <b>39</b> |
| 6.1 Processo seletivo                                                  | 39        |
| <b>Aula 7 – Seleção de pessoas – impacto das mudanças</b>              | <b>45</b> |
| 7.1 Mudanças no ambiente organizacional                                | 45        |
| 7.2 Técnicas de Seleção                                                | 47        |
| <b>Aula 8 – Técnicas de Seleção – provas</b>                           | <b>49</b> |
| 8.1 Provas de conhecimentos                                            | 49        |
| 8.2 Técnicas de simulação                                              | 51        |
| 8.3 Testes de personalidade                                            | 52        |
| <b>Aula 9 – Entrevista de seleção</b>                                  | <b>55</b> |
| 9.1 Entrevista seletiva                                                | 55        |
| 9.2 Tipos de entrevista                                                | 56        |
| 9.3 Vantagens de um processo seletivo adequado                         | 57        |
| 9.4 Entrevista – Alguns erros comuns do entrevistador                  | 57        |
| 9.5 Fatores que influenciam a percepção durante a entrevista           | 58        |
| <b>Aula 10 – Integração/ambientação</b>                                | <b>61</b> |
| 10.1 Integração e ambientação                                          | 61        |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Aula 11 – Desenvolvimento de Competências</b>                              | <b>67</b>  |
| 11.1 Desenvolvimento de competências                                          | 67         |
| 11.2 Competências: definição                                                  | 67         |
| <b>Aula 12 – Processo de treinamento - etapas</b>                             | <b>73</b>  |
| 12.1 Treinamento                                                              | 73         |
| 12.2 Etapas do treinamento                                                    | 74         |
| 12.3 Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT                        | 75         |
| <b>Aula 13 – Processo de Treinamento - planejamento</b>                       | <b>79</b>  |
| 13.1 Planejamento do programa de treinamento                                  | 79         |
| 13.2 Elaboração do programa de treinamento                                    | 82         |
| <b>Aula 14 – Tecnologias de Treinamento</b>                                   | <b>85</b>  |
| 14.1 Tecnologias para treinamento: conceito e tipos                           | 85         |
| 14.2 Avaliação dos resultados de treinamento                                  | 87         |
| 14.3 Para obter o máximo dos Programas de treinamento                         | 88         |
| <b>Aula 15 – Desenvolvimento de pessoas</b>                                   | <b>91</b>  |
| 15.1 Desenvolvimento de pessoas                                               | 91         |
| <b>Aula 16 – Sistemas de remuneração</b>                                      | <b>97</b>  |
| 16.1 A evolução nos sistemas de remuneração                                   | 97         |
| 16.3 Críticas ao sistema de remuneração funcional                             | 98         |
| 16.2 Limitações do sistema tradicional de remuneração                         | 98         |
| 16.4 Remuneração estratégica                                                  | 99         |
| <b>Aula 17 – Remuneração por habilidades</b>                                  | <b>103</b> |
| 17.1 Remuneração por habilidades                                              | 103        |
| 17.2 Objetivos de um sistema de remuneração e carreira por habilidades (SRCH) | 104        |
| <b>Aula 18 – Remuneração por competências</b>                                 | <b>109</b> |
| 18.1 Remuneração por habilidades - vantagens                                  | 109        |
| 18.3 Remuneração por competências                                             | 111        |
| <b>Aula 19 – Gestão estratégica de carreira</b>                               | <b>113</b> |
| 19.1 Carreira profissional                                                    | 113        |
| <b>Aula 20 – Qualidade de vida no trabalho - QVT</b>                          | <b>119</b> |
| 20.1 Qualidade de vida no trabalho                                            | 119        |
| 20.2 Visão Biopsicossocial da qualidade de vida no trabalho                   | 120        |
| 20.3 Higiene, saúde e qualidade de vida no trabalho                           | 121        |
| <b>Referências</b>                                                            | <b>125</b> |
| <b>Atividades autoinstrutivas</b>                                             | <b>133</b> |
| <b>Currículo do professor-autor</b>                                           | <b>151</b> |

# Palavra do professor-autor

Prezado aluno,

É com alegria e satisfação que dou as boas vindas a você, e aproveito para convidá-lo a realizar algumas reflexões a respeito da evolução na gestão de pessoas nas empresas, e da necessidade de planejamento nos processos de atração e seleção dos profissionais. Vamos conhecer um pouco mais sobre os processos de seleção e algumas técnicas importantes, incluindo a entrevista. Estas técnicas mesmo que você não as aplique, deve conhecê-las, pois poderá em algum momento submeter-se a elas. Não podemos deixar de mencionar a integração e ambientação, que contribuem para que os novos funcionários conheçam mais rapidamente a organização e com isso se adaptem de forma mais breve. Você terá a oportunidade de conhecer o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, formas de abordagem, diagnóstico e ferramentas, bem como sua importância no desenvolvimento pessoal e profissional. Posteriormente, vamos discutir os sistemas de remuneração, carreira e qualidade de vida no trabalho.

Se o estudo sobre Gestão de Pessoas é assunto considerado importante para outras áreas profissionais, com certeza não seria diferente para a área de Logística.

Sendo assim é essencial que em cada aula você visualize e conecte os temas com sua realidade. Somente com esta visão você poderá aplicar os conceitos em sua área e com isso contribuir com melhorias no ambiente ou na gestão.

Para todo profissional que pretende destacar-se no mercado de trabalho é imprescindível aprender sobre pessoas, trabalho em equipe, além de estar revendo à carreira e fazendo as devidas correções de rumo sempre que necessário.

Desejo que aproveite o máximo de cada aula, compartilhe conhecimentos, reflexões, dúvidas, opiniões e experiências com colegas e demais pessoas com as quais tem oportunidade de conviver. O crescimento pessoal e profissional é fruto da escolha de cada um de nós. Também desejo que faça a escolha pelo caminho do autoconhecimento, do trabalho em time e de uma carreira planejada, cheia de objetivos claros.

Que você possa fazer a diferença no seu dia a dia como um profissional melhor, mais qualificado e sempre respeitando e se relacionando de forma ética com as demais pessoas com as quais compartilha o ambiente laboral.

Bons estudos!

**Profª Maria do Carmo Shimidt**



# Aula 1 – Conceito de Psicologia

Em nossa primeira aula vamos refletir sobre a evolução da relação entre as organizações e as pessoas a partir do surgimento de novas tecnologias.

Ao final desta aula, você será capaz de perceber que mesmo com a evolução das empresas de logística dependemos das pessoas para mantermos a qualidade dos serviços.

## 1.1 As relações entre pessoas e organizações

As relações entre as pessoas e as organizações têm evoluído ao longo do tempo, mesmo assim ainda podemos observar que a valorização das pessoas tem um longo caminho para seu desenvolvimento. Muitos empresários, líderes, gestores ainda apostam mais nas novas tecnologias e deixam em segundo plano a valorização das pessoas.

Com foco apenas em resultados, as pessoas recebem menos investimentos. É comum lermos reportagens sobre grandes investimentos em novas frotas para melhoria dos transportes, novos sistemas para planejamento, controles, manutenção de estoques, mas o percentual de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento, benefícios e cuidados com a qualidade de vida dos trabalhadores tende a ser bem menor. Mas, as empresas inteligentes já perceberam que não há como atingir resultados e se manter num mercado tão competitivo sem investir nas pessoas.

Podemos então concluir que:

“As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome....as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir objetivos e cumprir missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais...”.

CHIAVENATO, 2004. p.5

Por meio desta afirmativa, é possível compreender que indivíduos e organizações são interdependentes, cada um tem seus objetivos e estes podem ser alcançados na troca existente e na clareza daquilo que cada uma das partes pretende atingir.

É importante e necessário que não só a empresa tenha seus objetivos estratégicos bem estabelecidos, como também os indivíduos que dela participam tenham claros seus objetivos de vida e carreira. Afinal, existe uma troca e se não houver compatibilidade entre objetivos, valores, crenças e a própria missão de cada um dos lados, ficará difícil atingir resultados.

### Para refletir!

Mas afinal o que você espera da organização em que trabalha?  
Você sabe quais são os objetivos da empresa?  
Você sabe quais são os seus próprios objetivos?  
Os seus valores são compatíveis com os valores da empresa?

Para que as empresas tenham um olhar cada vez mais cuidadoso com as pessoas, estas precisam ter maior consciência de seu valor e buscar cada vez mais desenvolvimento. No momento atual em que vivemos as empresas que não estiverem atentas, tendem a perder seus maiores valores para o mercado concorrente. Se você quiser entender um pouco mais sobre essa evolução, leia o estudo realizado pelo DIEESE, no âmbito do projeto Desenvolvimento de Metodologia de Análise de Mercado de Trabalho Municipal e Qualificação Social para Apoio à Gestão de Políticas Públicas de Emprego, Trabalho e Renda. A análise compreende o período entre 2003 e 2009. Embora seja de 2009, já podemos observar mudanças como o aumento de vínculos, a flexibilidade do mercado, o forte crescimento do emprego a partir de 2004 impactando nas relações de trabalho.



Quer saber mais sobre o estudo realizado pelo DIEESE, entre no site: [http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812CF587A5012D090A7A0554C6/rotatividade\\_mao\\_de\\_obra.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812CF587A5012D090A7A0554C6/rotatividade_mao_de_obra.pdf) (Acesso em 07/09/2011).

Outro item que ainda se constata é a falta de qualificação na vida de alguns profissionais. Por isso compete a cada indivíduo batalhar pelo seu desenvolvimento para que possa tornar-se mais autônomo quanto à busca de seus objetivos de vida.

O setor de Logística tem crescido de forma expressiva no Brasil e, com isso, a demanda por profissionais especializados na área não para de crescer, gerando uma carência de executivos no segmento. O resultado é a migração de profissionais de outras áreas para compensar a deficiência identificada no mercado nacional.

[http://www.aslog.org.br/novo/noticias\\_interna.php?q=ecbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3&idn=4c5bde74a8f110656874902f07378009](http://www.aslog.org.br/novo/noticias_interna.php?q=ecbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3&idn=4c5bde74a8f110656874902f07378009) - acesso em 08/09/2011.



**Figura 1.1: Logística**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Essa afirmativa da ASLOG (Associação Brasileira de Logística) nos mostra que a deficiência por profissionais qualificados atinge também esse segmento e é de suma importância que os indivíduos que realmente querem atuar na área precisam estar preparados.

## **1.2 Evolução do segmento de logística**

No Brasil, a Logística teve início na década de 80 e com ela surgiram algumas entidades como: ASLOG (Associação Brasileira de Logística), IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem) com a missão de disseminar este novo conceito inserido nas organizações. O conceito de Logística apresentado pela ASLOG pode ser definido como:

“Processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matéria-prima, estoque durante a produção e produtos acabados, desde do ponto de origem até o consumidor final, visando atender os requisitos do cliente.”

ASLOG-<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/evolucao-logistica-no-brasil/13574/> - acesso em 08/09/2011

Podemos resumir a evolução da área no quadro a seguir:

### Quadro 1.1: Evolução da área de Logística

| Década de 80                                               | Década de 90                                                                                                                                                                  | Hoje                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Foco nas metodologias e modais de transportar e armazenar. | Início do conhecimento científico, estudos das relações, dispersões, movimentos, com foco em Administração de Matérias, Distribuição, Movimentação e Armazenagem de Matérias. | Processo complexo e mais amplo, foco em Controle, Planejamento, Tecnologia da Informação, Finanças e Serviço ao Cliente |

Fonte: Adaptado pela autora com base em Santos, 2007

O processo constante de evolução das novas tecnologias atrelado a abertura de mercados apresentaram novos desafios às empresas que precisaram ser mais competitivas num mercado agora globalizado. Com isso surge a importante necessidade de diminuir custos na distribuição sem perder qualidade dos produtos. Novamente aqui, destaco a importância das pessoas para que esse processo possa contribuir com os objetivos das empresas.

Considerando a importância do segmento, surgiram ao longo dos anos entidades de apoio como a ASLOG, a ABTC, a ABML, a ABEPL.

Para saber mais sobre as entidades ligadas a área de Logística e que contribuíram para a organização do setor, acesse:



- ASLOG - [www.aslog.org.br](http://www.aslog.org.br)
- ABTC - [www.abtc.org.br](http://www.abtc.org.br)
- ABML - [www.abml.org.br](http://www.abml.org.br)
- ABEPL - [www.abep.org.br](http://www.abep.org.br)

No filme Alexandre o Grande, podemos observar a utilização de estratégias da Logística. Um exército de 35.000 homens conseguiu abater os exércitos inimigos, perdendo apenas 110 homens, usando as estratégias Logísticas como estratégias de guerra. Porém só no início do século XIX, a Logística passou a ser estudada como ferramenta estratégica, inserida na área acadêmica e introduzida nas organizações, após algumas modificações, do conceito original. (arte de guerra)

## Resumo

Nesta aula, você conheceu a relação entre as pessoas e as organizações, aprendeu a importância de se ter objetivos claros para entrar no mercado de trabalho, viu a evolução da área de Logística no mercado atual e sua crescente importância para as organizações.

## Atividades de aprendizagem



- Para fixar o que estudou nesta aula, elabore um quadro com seus objetivos profissionais e os objetivos da empresa na qual trabalha. A seguir, analise os valores elencados por você com os valores da empresa e veja se são compatíveis. Analise também se existe a troca entre empresa e indivíduo, assunto estudado no início da aula, e avalie sua relação com a empresa em que trabalha.

[illegible]



## Aula 2 – Evolução na gestão de pessoas

Nesta aula vamos conhecer as transformações ocorridas no mercado de trabalho e a nova visão de recursos humanos das empresas que se destacam no mercado.

Ao final desta aula, você será capaz de entender como as novas práticas impactam na área de logística e por que você precisa manter-se atualizado.

### 2.1 A transformação nas organizações e a evolução na gestão de pessoas



**Figura 2.1: Evolução na gestão das pessoas**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

As mudanças e transformações no mundo organizacional têm ocorrido numa velocidade indiscutível. Da mesma forma que nós como profissionais precisamos estar atualizados e atentos às mudanças, as empresas precisam ter a mesma preocupação. A história da organização do trabalho é feita de uma sequência constante de mudanças no que se refere ao entendimento do profissional e dos serviços por ele prestados.

Inicialmente não havia nenhuma preocupação com o bem-estar do indivíduo, posteriormente entendia-se que o profissional era movido pelo que ga-

nhava, ou seja, o que movia o trabalhador era o salário, mas à medida que o mercado de trabalho foi evoluindo novos estudos mostraram a importância do indivíduo para as organizações e os resultados por elas esperados. Assim quanto mais você - como profissional – se prepara e se desenvolve, maior a consciência do seu valor. Portanto, quanto mais qualificação tem o profissional, maior será sua valorização.

Motta (1999, p. 2) chama a atenção para a velocidade da mudança, e ressalta a revolução sem precedentes na história da humanidade. Entende o novo cenário mundial como um momento único e especial da história.

Nas sociedades contemporâneas, busca-se um novo entendimento sobre as repercussões sociais originadas das inovações empresariais. O retorno a valores universais e a uma ética comumente aceita, tanto como guia do futuro quanto como explicação para a variedade e volume de mudanças, parece ser uma tendência.

As empresas inteligentes já perceberam que o melhor é investir e oferecer um bom ambiente de trabalho com condições de evolução na carreira, assim correm menos risco de perder seus talentos. Em contrapartida, os profissionais também precisam contribuir, por isso, é uma troca.

É necessário que você se preocupe com a sua empregabilidade, que se responsabilize pelo seu emprego e reforce a visão de competência permanente, atualizada e de sua responsabilidade. A busca pela constante atualização é fundamental, para acompanhar os avanços tecnológicos. (MOTTA, 1999, p.24).

Na perspectiva da valorização do ser humano como diferencial competitivo, algumas empresas destacam-se como a Natura, que tem como crenças e valores:

- **Humanismo** – Valorizar ao máximo as relações e o potencial humano;
- **Criatividade** – Busca soluções com alegria, ousadia, determinação e paixão;
- **Equilíbrio** – Inspira-se no equilíbrio e na dinâmica da natureza;
- **Transparência** – Vive seus processos abertamente. É franca, à vontade.

## Você já observou isso? Já parou para avaliar essa evolução?

Isso tudo mostra a mudança no tratamento e na evolução da gestão de pessoas em empresas que buscam uma melhoria constante nas relações de trabalho e entendem que seu maior patrimônio são as pessoas, demonstrando isso na prática e não só discursando.

Uma organização precisa inovar e transformar-se, tendo um olhar autocrítico, que lhe possibilite aprender continuamente, tornando-se um sistema de aprendizado altamente eficaz, para melhorar o trabalho de hoje e ao mesmo tempo preparar-se de forma agressiva para o trabalho de amanhã. Segundo Tushman e Nadler (1997, p. 166) essa empresa será mais bem sucedida do que aquelas que se encaminham para estabilidade e **complacência**.

O mercado atual requer múltiplas disciplinas e alta qualificação, o que se torna um desafio para as empresas, que devem contratar, treinar e desenvolver um conjunto de indivíduos com habilidades e qualificações diversas, além da capacidade de inovar. No fortalecimento dessa visão encontra-se a necessidade de olhar para o ser humano como centro das mudanças.

O atual esforço para recuperar valores universais ocorre não só no sentido de destruir as conquistas materiais da humanidade, mas para reconstruir valores com padrões de solidariedade na convivência humana e no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2004, p.4), o crescimento implica em maior complexidade não só de recursos, mas também aumento de capital, tecnologia, atividades de apoio. Em decorrência disso provoca o aumento do quadro de pessoal, aumento de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à competitividade.

As organizações estão modificando suas práticas de gestão de pessoas com objetivo de mobilizar e usufruir das competências das pessoas em sua plenitude, bem como estão investindo naqueles que podem atender melhor os clientes, produzir mais e com qualidade os produtos, e assim o elemento humano passa a ser peça fundamental no sucesso das empresas.

### A-Z

#### Complacência

Disposição de atender aos desejos de outrem para agradar. Tolerância, benevolência, condescendência.



Para saber mais sobre a gestão de pessoas na empresa Natura, leia o artigo: Qualidade de vida no trabalho: o estudo qualitativo na empresa natura  
Fonte: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/RH/QVT%20NATURA.pdf>



Você já ouviu falar na ALL (América Latina Logística)? Esta empresa é também outro exemplo de investimento no ser humano. Implementou o programa ALL nos Trilhos da Educação, com



Para saber mais sobre esse programa que visa o crescimento dos indivíduos, acesse: <http://www.all-logistica.com/port/nossagente/trilhosdaeducacao.asp>



#### **Interdependência**

Depender reciprocamente, todos precisam de todos.

objetivo de oferecer a oportunidade de formação no ensino fundamental e médio para seus colaboradores.

É necessário escolher entre enxergar e tratar as pessoas como recursos ou como parceiros, já que com a ampliação da consciência sobre valores universais, a empresa passa a ser vista como inserida na **interdependência**, valorizando alianças, colaborações e progresso comum. A cooperação se destaca como valor e as alianças estratégicas fundamentam-se na ideia do destino comum, da dependência mútua e na crença do êxito empresarial como fruto da capacidade de gerenciar socialmente as interfaces organizacionais.

### **E você já refletiu como sua empresa percebe os funcionários? Como você é tratado? Já pensou sobre a sua importância na equipe?**

As organizações precisam dispor de suficiente diversidade interna de estratégias, estruturas, pessoas e processos para possibilitar diferentes tipos de inovação e fomentar o aprendizado organizacional (TUSHMAN & NADLER, 1997, p. 189). É possível concluir que o desafio dos executivos é construir organizações congruentes para o trabalho de hoje e para a inovação de amanhã.

Nessa linha, os autores Silva e Rebelo (2003, p. 790) afirmam que a força e a realidade de qualquer organização encontram-se no senso de comunidade das pessoas que foram atraídas para ela, e que seus sucessos têm muito mais relação com a clareza de propósito compartilhada, com princípios comuns, e com a força da crença nesse propósito e nesses princípios.

Assim o papel que o RH deve ter na organização é a sua contribuição no processo de atração, escolha, oportunidades de desenvolvimento e retenção de profissionais passa a ter um destaque maior porque visa contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **Resumo**

Nesta aula aprendemos sobre a nova visão adotada por empresas mais competitivas e preocupadas com o desenvolvimento dos indivíduos. Vimos ainda à importância dos profissionais estarem preparados com novos conhecimentos, para um mercado cada vez mais competitivo.

## Atividades de aprendizagem



- Para assimilar o que foi estudado nesta aula, leia o artigo sugerido e faça um pequeno resumo com suas palavras sobre o que entendeu e quais as principais mudanças na forma de gestão. Acesse: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/566.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/566.pdf), e leia o interessante artigo **Estratégia competitiva na indústria de cosméticos: estudo de caso na Natura**.

[illegible]



## Aula 3 – Planejamento de pessoal – o primeiro passo

Nesta terceira aula, vamos conhecer como se dá o processo de recrutamento, seus objetivos e contribuições para a organização.

Ao final desta aula, você será capaz de compreender qual a relação do processo de atração de pessoas e o impacto na imagem da empresa frente o mercado de trabalho.

### 3.1 Planejamento e atração de pessoas

Considerando as mudanças ocorridas no mercado de trabalho e na forma de gerir pessoas nas organizações, podemos dizer que as empresas devem deslocar o foco para o desenvolvimento, ao invés de foco no controle. A realidade atual demanda maior envolvimento dos indivíduos decorrente da necessidade de qualidade e melhores serviços e produtos para oferecer um diferencial competitivo, o que significa que a área de Gestão de pessoas e os gestores das áreas precisam estar atentos também ao novo perfil do profissional.

Para se obter envolvimento das pessoas precisamos compreender a necessidade de satisfação de ambas as partes, os interesses precisam ser convergentes, o que não é uma tarefa fácil para a empresa. **Você já parou para pensar o que faz você ter maior envolvimento com suas atividades e com a empresa?**

É importante lembrarmos que nesse contexto, precisamos considerar também os aspectos que interferem nas relações das pessoas para que realizem suas tarefas, pois as pessoas estarão interagindo, o que significa dizer que o resultado de seu trabalho depende da relação estabelecida com as outras pessoas e com a empresa.

Além disso, são dotadas de vida interior, expressam sua subjetividade por meio de palavras e de comportamentos não verbais (SILVA & REBELO, 2003, p. 790). Estes comportamentos impactam diretamente nos resultados de cada um, da equipe e por consequência da empresa.

A diferença substantiva que altera, principalmente, o processo de gestão, reside na atenção a esses fatores de comportamento. Você já pensou que as pessoas são agentes de transformação do sistema, são elas que vão desenvolver ações necessárias para alavancar o crescimento e o desenvolvimento empresarial, mas isso só ocorre se a empresa oferecer condições não só de tecnologia e estrutura, mas também de clima e cultura. **Você é um agente transformador na sua empresa? Já pensou sobre nisso?**

## A-Z

### Turnover

Rotatividade de pessoal, entrada e saída de pessoas nas áreas ou na organização.

Nessa esteira, surge a área de Gestão de Pessoas. Vamos aqui lembrar que ainda hoje muitas empresas entendem RH como departamento pessoal e ao fazerem pequenas ações voltadas para as pessoas, acreditam que estão investindo muito. Muitos gestores, grupos diretivos ainda não sabem verdadeiramente o que é a área de Gestão de Pessoas. Por acreditarem ser uma área de custos e por não perceberem que ao realizarem os processos sem tanto cuidado e clareza, alavancam os custos para a empresa com altos índices de **turnover**, reclamações trabalhistas, clima de insegurança nas áreas pela constante rotatividade.

Uma das tarefas do RH é auxiliar os gestores em primeiro lugar a definir o perfil das pessoas que irão compor a equipe, posteriormente buscar indivíduos capacitados, com as habilidades e competências necessárias a execução das tarefas e com maturidade suficiente para a resolução de problemas e o convívio com a equipe, de tal forma que seja possível gerir o trabalho de hoje e a inovação de amanhã.

Para Silva e Rebelo (2003, p. 790), isso só é possível se os gestores estiverem conscientes de que a complexidade preconiza a visão de um novo homem nas organizações, que é multidimensional, que tem vontades, desejos e que deve participar ativamente da “vida” organizacional, sem esquecer a sua vida pessoal.

Quando a empresa, a área de RH e as áreas de clientes trabalham em conjunto compartilhando informações necessárias e fazendo o planejamento prévio da necessidade de novos profissionais, torna-se mais claro o perfil desejado e é possível uma maior e melhor contribuição com a organização. Os processos de escolha podem e devem ser feitos em conjunto.

Mas para isso o RH precisa ser visto e considerado como área estratégica na organização e que possa estar informada das mudanças, necessidades, novos produtos, novas linhas de produção, de serviços, crescimento da empresa, promoções, aposentadorias, transferências e promoções.

É muito comum os gestores atribuírem a responsabilidade pelo processo de atração e escolha de profissionais ao setor de RH, devido a uma visão equivocada da área, como se eles estivessem perdendo tempo ao participarem de discussões e entrevistas com candidatos, acreditando que a área de RH é a única responsável por recrutar e selecionar os profissionais, porém a responsabilidade deve ser compartilhada. Ora, se assim for o entendimento, a empresa está dizendo que a formação de equipe não é importante e não merece atenção, existem outras tarefas de maior importância para os gestores do que a formação de sua própria equipe. Procure observar como a sua empresa trata as pessoas, e como é a relação dela com a área de Recursos Humanos.

As empresas inteligentes priorizam e investem na escolha e desenvolvimento de suas pessoas, por entenderem que só assim terão melhores resultados.

Mas, vamos entender melhor como se dá esse processo. Antes ainda de buscar pessoas capazes para uma empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações do cargo para as posições que eles devem preencher. Especificações de cargo consistem na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos da pessoa que executa o trabalho (Bohlander e Col., 2003).

Cabe ao recrutador entrar em contato direto com a chefia imediata da vaga para obter dados relevantes para a contratação, pois de acordo com o nível de complexidade de cada cargo, quantidades crescentes de responsabilidade, habilidade, conhecimentos, capacidades ou outros fatores selecionados que podem ser necessários.

Após a definição do perfil, o RH deve analisar e escolher a melhor forma de buscar os profissionais que se encaixem nas necessidades da organização. Embora o RH tenha a responsabilidade pela busca e definição de técnicas adequadas, este é um processo que envolve custos e, portanto, deve ser compartilhado com a área solicitante. A próxima etapa é a definição dos aspectos administrativos para que o recrutador possa iniciar o recrutamento propriamente dito.

Segundo Chiavenato (1995, p.175), “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. O processo de recrutamento deve ter como base os dados referentes às necessidades presentes e futuras de pessoas na organização, e deve buscar fontes que possam suprir essas necessidades da empresa.

Podemos concluir então que o recrutamento refere-se a uma busca de fontes competentes, as mais diversas possíveis, para captação dos recursos humanos necessários e adequados a cada vaga em aberto, a cada cliente interno e a empresa em especial. **Como funciona esse processo na sua empresa? Você foi recrutado de que forma?**

De acordo com os autores Stoner e Freeman (1995), o recrutamento ocorre dentro de um mercado de mão de obra, isto é, o conjunto de pessoas disponíveis e que têm as habilidades para preencher os cargos disponíveis. Porém a capacidade de uma organização em atrair as pessoas está ligada também a sua reputação e a consistência na oferta de trabalho específico.

Estamos chamando a atenção para a marca da empresa, no sentido de como é vista e percebida no mercado. **Você gostaria de trabalhar numa empresa que é mal vista no mercado? Uma empresa que não valoriza as pessoas, que não remunera bem seus colaboradores? Imagino que não, não é?**



Assista ao filme O Diabo Veste Prada e discuta com seus colegas, como é o clima de trabalho na empresa em questão, e como é o tratamento e a valorização das pessoas.

Assim como hoje o profissional precisa cuidar de sua reputação no mercado, as empresas precisam estar atentas a esse aspecto também. É comum ouvirmos comentários sobre a boa ou má gestão de pessoas nas empresas, este é um fator que pode contribuir para o afastamento e a dificuldade na atração de novos talentos.

Com a chegada de novas gerações ao mercado de trabalho, as expectativas dos novos profissionais se modificam. Afinal, cada geração vive um momento diferente e, portanto tem outras ansiedades e uma visão diferente de qualidade de vida, de trabalho e de valorização.

Não vamos agora nos deter nas características dessas gerações, pois este será um dos temas de nossas próximas aulas. Mas vale ressaltar aqui a importância dessas mudanças e, portanto, do perfil dos trabalhadores, bem como a necessidade de atenção em relação aos ambientes organizacionais.

## Resumo

Nesta aula você compreendeu o conceito de recrutar e entendeu a importância do planejamento de pessoas e da clareza no perfil a ser buscado para que o processo contribua com os objetivos organizacionais. Viu ainda o impacto da imagem da empresa no mercado, frente às suas necessidades de atração de novos talentos.

## Atividades de aprendizagem



- Para fixarmos o assunto estudado nesta aula, leia o artigo: **O tamanho do apagão** acessando o *site* <http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/285/o-tamanho-do-apagao-226755-1.asp>. Após a leitura, faça uma análise crítica do que estudamos com o tema tratado no artigo indicado.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---



# Aula 4 – Atração de pessoas – Recrutamento interno

Nesta aula vamos conhecer os tipos de recrutamento e destacaremos o recrutamento interno.

Ao final desta aula você será capaz de identificar os tipos de recrutamento, bem como sua importância, vantagens e desvantagens.

## 4.1 Recrutamento interno

Conforme vimos na aula anterior o processo de recrutamento diz respeito à atração de profissionais para suprir as vagas em aberto na empresa. Portanto, o RH pode lançar mão de três tipos de recrutamento: **interno, externo e misto**. Cada um deles apresenta vantagens e desvantagens; por isso é primordial antes de iniciar o processo, a realização de uma análise em conjunto com o gestor da área solicitante.

Os processos de recrutamento interno estão sendo utilizados, com maior frequência, como forma de valorização dos colaboradores e retenção de talentos. Aqui vale uma reflexão: para que as empresas possam utilizar o processo interno, é necessário que os colaboradores estejam preparados para participar, ou seja, que tenham desenvolvido suas habilidades e competências. Caso contrário, não haverá a possibilidade de fechar as vagas internamente. Quantas vezes reclamamos que a empresa não dá oportunidades, mas esquecemos de avaliar os motivos. Algumas empresas não dispõem de material humano preparado para ocupar cargos de maior complexidade.

### Você está preparado para participar de processos internos na sua organização?

O **recrutamento interno** é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a concorrer às vagas existentes na empresa. A decisão por esse processo deve ser discutida de forma clara com o gestor da área. O gestor deve ter clareza de que o processo de escolha deve ser transparente, pois caso contrário poderá comprometer a credibilidade não só da área, mas também do Rh e da própria empresa.

No recrutamento interno, então, podemos citar transferências internas, promoções, transferências com promoções, planos de carreira, além dos programas de desenvolvimento de pessoas. Porém se não estivermos preparados de nada vale a empresa oferecer a oportunidade.

O preenchimento de determinada vaga por alguém interno, dependerá da disponibilidade de pessoas que preencham os requisitos exigidos pelo cargo, e levar em conta também as políticas da organização. O recrutamento interno na organização deve estar sujeito às mesmas práticas que ocorrem durante a condução de um processo externo. A primeira ação da área de RH é fazer uma análise quanto a possibilidade de a vaga disponível ser suprida internamente. Assim, o recrutamento para a vaga inicia-se com divulgação para os funcionários, através de edital, e-mail, intranet. Enfim, podem ser utilizadas todas as possibilidades de comunicação interna para que sejam indicados os requisitos exigidos para quem deseja concorrer àquela oportunidade. O primeiro passo após a empresa ter optado pelo recrutamento interno é a divulgação da vaga com todos os requisitos e o esclarecimento das fases do processo para que com isso possamos garantir a confiabilidade e a credibilidade do processo.

O próximo passo é aguardar as inscrições e ao recebê-las averiguar se todos os candidatos cumprem com os requisitos exigidos. Caso algum candidato não esteja de acordo com o solicitado, informá-lo de forma clara quais os motivos da impossibilidade de participação. O RI (Recrutamento Interno) demanda conhecimento prévio de informações e dados que se relacionam com outros subsistemas. Cabe ao RH iniciar a busca de informações e em primeira instância precisamos averiguar se o candidato passou por processo seletivo ao ingressar na organização, em caso positivo analisar os resultados de testes. Em caso negativo, é interessante que o candidato interno submeta-se aos testes para que a empresa possa ter mais informações.

Em segundo lugar, analisar os resultados das avaliações de desempenho do candidato interno. É importante uma análise criteriosa, pois algumas vezes existem aspectos de atenção que precisam ser avaliados com cuidado em relação à futura vaga. Outro aspecto não menos importante são os resultados dos programas de treinamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento que o candidato participou. Aqui vale uma observação e contato com a chefia imediata, para verificar se - após os programas - o candidato melhorou sua performance. Caso esse candidato já tenha várias avaliações, podemos verificar se ele apresentou melhorias nos pontos já ressaltados

É claro que devemos lembrar que se o candidato não recebeu feedback de suas avaliações, não poderá jamais ser cobrado por isso. Pode acontecer de o gestor não ter a competência para dar feedback, e por conta disso simplesmente repasse a nota da avaliação sem discutir os itens com seu subordinado. Cabe a você solicitar esse retorno, pois na medida em que é avaliado tem o direito de saber como está sendo visto e quais os pontos de melhoria na visão da empresa.

Na **figura 4.1**, é possível visualizar o envolvimento de vários aspectos para garantir um recrutamento interno com maior consistência de informações, lembrando que essas etapas iniciam-se após o encerramento das inscrições internas ou das indicações conforme o processo definido em cada empresa.



**Figura 4.1: Informações envolvidas no processo de recrutamento interno.**

Fonte: Adaptado pela autora com base em Chiavenato, 1995.

A análise e descrição do cargo, tanto do atual quanto do cargo a ser preenchido devem ser analisadas. O objetivo é identificar se existem diferenças de requisitos. Outro item importante de avaliação são os planos de carreira, quando a empresa tiver, e analisar a sequência de cargos mais adequados na trajetória do ocupante do cargo e, por último, considerando todas as informações anteriores, vem a análise das condições de promoção, se o candidato interno está apto a ocupar o novo cargo e se tem possíveis substitutos para o seu lugar.

Esse tipo de recrutamento demanda uma contínua atenção do RH e uma integração com os diversos setores conforme descrito acima e demonstrado na figura 4.1. É uma forma segura de realizar o processo interno garantindo informações importantes e um tratamento justo. Para esse processo interno podemos destacar algumas **vantagens**, tais como: economia para a empresa, pois evita custos com anúncios, socialização, tempo de adaptação; o aproveitamento do potencial interno da organização, a rapidez e o maior índice de segurança, considerando que a empresa já conhece e dispõe de informações sobre o profissional, pode ainda servir de estímulo para os colaboradores, já que a empresa deixa claro que dá oportunidades de desenvolvimento na carreira. O aproveitamento de investimentos realizados com T&D e a competição saudável internamente, também podem ser destacados como vantagens. Em contrapartida, precisamos destacar também algumas **desvantagens** do processo como o risco de frustração quando a empresa não dispõe de pessoas com potencial, a falta de habilidade dos gestores pode gerar conflitos, caso estes não expliquem com clareza as etapas e objetivos do processo e também por não darem feedback adequado àqueles que não tem perfil para a participação. Outro risco é que a empresa pode perder a oportunidade de inovação, na medida em que as pessoas internas estão adaptadas a cultura e a política da organização; não permite a reciclagem de novas ideias e experiências, mantém e conserva a cultura.



Leia a entrevista intitulada **Mais caro do que parece** com Lisa Ann, e conheça as causas mais comuns para a perda de talentos nas empresas. Acesse: <http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/285/mais-carodo-que-parece-227173-1.asp>. Outra sugestão para conhecer mais sobre o recrutamento Interno do Bradesco acesse: [arquivos.unama.br/ead/gol/gol\\_adm\\_3mod/.../verprint.htm](http://arquivos.unama.br/ead/gol/gol_adm_3mod/.../verprint.htm)

Perceba como é importante você ter boas informações e referências na empresa, pois assim poderá garantir uma boa participação frente a esses processos.

### Para refletir!

Você está preparado para as oportunidades de crescimento na empresa? Como tem sido suas atitudes? Elas contribuem positivamente para sua avaliação?

## Resumo

Nesta aula aprendemos sobre a contribuição do recrutamento interno para a retenção de seus talentos, na medida em que oportuniza crescimento na carreira. Apontamos também as vantagens e desvantagens do processo.

## Atividades de aprendizagem



- Para melhor compreensão de como o assunto estudado acontece na prática, faça uma enquete na sua empresa e descubra se são dadas oportunidades internas, e como funciona o processo seletivo, quais são as etapas realizadas. Elabore um quadro resumo para melhor visualização.

[illegible]



# Aula 5 – Recrutamento externo – vantagens e desvantagens

Esta aula tem como objetivo apresentar o processo seletivo externo, as possíveis e modernas fontes de recrutamento, as vantagens e desvantagens e o processo seletivo misto.

## 5.1 Recrutamento externo

Quando a empresa não dispõe de talentos internos ou ainda decorrente de suas políticas, a solução para suprir as necessidades de pessoal é o **recrutamento externo**, que busca candidatos disponíveis no mercado ou que estão atuando em outras organizações. A busca do RH neste caso é bem maior e se faz necessário diferentes abordagens por parte do RH, para atrair os possíveis candidatos.

Para qualquer ação de atração de candidatos, seja interna ou externa, é importante lembrar que a empresa precisa da definição de cargo, remuneração e benefícios que serão oferecidos. No caso da empresa optar pela busca externa, deverá decidir quais fontes irá utilizar.

Bem, mas vejamos então quais as fontes de recrutamento que podem ser utilizadas. As fontes às quais o departamento de Recursos Humanos pode recorrer para atender às suas necessidades de atração de pessoas dependem da disponibilidade dos tipos certos de pessoas no mercado de mão de obra local e, da natureza dos cargos a serem preenchidos. (Stoner e Freeman, 1985).

## 5.2 Fontes de recrutamento externo

As fontes de recrutamento também seguiram a evolução do mercado e da tecnologia. Enquanto, há alguns anos, as fontes mais utilizadas eram as placas na portaria da empresa, arquivo físico de candidatos, anúncios em jornais e rádios, contato com sindicatos e com outras empresas do mesmo segmento, cartazes e folhetos afixados em locais apropriados. Atualmente, as fontes de contato cresceram, alcançando instituições de ensino, associações de classes, agências de emprego, anúncios em revistas, indicações de colaboradores, consultorias na área de Recursos Humanos, banco de talentos das empresas, caçadores de talentos conhecidos como **headhunters** e programas de indicação interna com prêmios.

### A-Z

#### Headhunters

Consultores especializados na caça de talentos no mercado, busca de profissionais com a experiência desejada pela empresa.



Entende-se por rede social como "uma das formas de representação dos relacionamentos afetivos ou profissionais dos seres humanos entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos." Atualmente na web, as redes sociais estão presentes em sites de relacionamento online, sendo muitas vezes, possível construir uma rede de contatos dentro de sites de media social. Os exemplos mais populares de redes sociais são orkut, facebook e myspace.  
Fonte: <http://www.brasilseo.com.br/social-media-marketing/redes-sociais-e-sua-importancia-em-seo>

Mas a busca pela internet em *sites* corporativos ou de empregos; as redes sociais profissionais na internet, como Linke-in, Plaxo e Via6, vêm crescendo de forma indiscutível. São Redes Sociais onde os profissionais se cadastram destacando suas experiências e qualificações e formam uma rede com outros profissionais. Essas redes permitem aos profissionais fazerem recomendações em relação a outros, contando o que observaram quando trabalharam juntos e da mesma forma recebendo recomendações.

Embora hoje as Redes Sociais sejam amplamente utilizadas como fonte de atração de candidatos, é preciso descobrir de quais grupos os profissionais que se interessam fazem parte. Cada dia novas redes aparecem e é possível tanto recrutar, quanto descobrir um pouco mais sobre o perfil das pessoas através dessas redes.



Fonte: [http://www.it4cio.com/download\\_temporario/whitepaper92.pdf](http://www.it4cio.com/download_temporario/whitepaper92.pdf). Acesso em 09/09/2011

Vale lembrar aqui, a necessidade de você estar atento ao que coloca em seu perfil e como se comunica, pois as informações ficam disponibilizadas e podem ser acessadas constantemente por empresas como fonte de informação.

As informações devem contribuir de forma positiva para a sua imagem como profissional, mas (não) se não forem bem cuidadas o efeito poderá ser nocivo.

Da mesma forma que o recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens, para o recrutamento externo também precisamos conhecer os prós e contras do processo. Vejamos o quadro a seguir.

## Quadro 5.1: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

| VANTAGENS                                                                                                                                                                                                                                                    | DESVANTAGENS                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Traz novos talentos para a empresa.<br>Expansão do capital intelectual.<br>Renovação da cultura.<br>Propicia a visão de novas ideias, contribuições e expectativas.<br>Oportuniza leitura diferente da organização com identificação de possíveis melhorias. | Pode afetar de forma negativa a motivação dos colaboradores internos.<br>Custos operacionais mais elevados com técnicas de seleção.<br>Pode ser mais oneroso, demorado.<br>Oferece maior risco na escolha.<br>Pode reduzir a fidelidade dos internos, se acharem que a empresa não dá oportunidades de crescimento. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2004) e Bohlander (2003).

### 5.3 Recrutamento misto

É possível ainda recorrer a uma terceira forma o **recrutamento misto**, que é a integração do recrutamento externo e interno. Pode ser utilizado em três formas:

- Recrutamento externo seguido de recrutamento interno, quando o primeiro não apresenta resultados desejáveis;
- Recrutamento interno seguido de recrutamento externo, caso o primeiro não apresente os resultados desejáveis;
- Recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente; neste caso vale lembrar o cuidado para que isto fique claro aos candidatos internos e também quais os critérios que serão adotados na escolha final. Caso o processo não fique claro pode gerar descontentamento interno.

Destaca-se aqui que para a escolha da forma de recrutamento é importante realizar um pequeno planejamento; e antes disso é imprescindível avaliar com bastante profundidade as exigências do cargo, as expectativas do gestor, da empresa e alinhar com a área requisitante qual a melhor forma a ser adotada. A partir destas informações, fazer um planejamento e dar sequência ao processo em conjunto com o solicitante. O principal objetivo do recrutamento é atender a empresa e agregar valor com pessoas qualificadas, com menor custo e risco, portanto o RH não pode perder de vista a qualidade desse processo.



Para ampliar um pouco mais seus conhecimentos, leia o artigo À primeira vista, de Cristina Morgato.

Acesse: <http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/285/a-primeira-vista-226803-1.asp>



# Aula 6 – Seleção de pessoas

Nesta aula vamos entender o conceito e as etapas do processo de seleção de pessoas.

Ao final desta aula, você será capaz de entender o que é um perfil e o que se espera do profissional de logística nos processos de seleção.

## 6.1 Processo seletivo



**Figura 6.1: Processo seletivo**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Conforme vimos na aula anterior, após a atração de possíveis candidatos, a empresa deve seguir com a próxima etapa - a seleção, a escolha do candidato. O processo de seleção é a etapa primordial para o sucesso de uma empresa, é a porta de entrada para a empresa, para os profissionais que vem do mercado. E quando a seleção é interna é fundamental que haja credibilidade e confiabilidade, e só é possível quando há transparência nos critérios de escolha, estes precisam estar claros para todos os participantes. Através dele, a empresa mostra que valoriza seus colaboradores e demonstra a transparência dos processos. É por meio desses processos transparentes

que a empresa afirma sua credibilidade e confiabilidade, demonstrando uma política de respeito e valorização para com seus colaboradores.

Como já ressaltamos na primeira aula, o mercado passa por um momento de grande oferta de trabalho, mas em contrapartida faltam profissionais preparados, com conhecimentos teóricos e práticos que apresentem atitudes e comportamentos positivos. Portanto, o grande desafio continua sendo a qualidade na condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é muito falho. Alguns gestores pela falta de conhecimento são ansiosos e preferem fazer um processo de escolha muito rápido, correndo o risco de fazer uma escolha inadequada. Dessa forma, a empresa logo terá que buscar outro profissional, podendo acarretar custos para a empresa.

A falta de qualificação dos profissionais se dá entre outros fatores, pela baixa qualidade na educação, pela falta de algumas competências como trabalho em equipe, proatividade, comprometimento, resolução de problemas, gerenciamento de conflitos, aceitação de diferenças individuais.

Podemos apontar a falta de critérios, de clareza do perfil necessário, a utilização de instrumentos adequados e a falta de conhecimento e preparo dos gestores como os principais motivos de escolhas inadequadas. O RH - por atuar de forma pouco estratégica - não consegue mostrar a importância dessa escolha e o cuidado nesse processo.

A escolha pelo profissional inadequado gera diversos custos, tais como: perdas financeiras, custos com instrumentos, tempo gasto do profissional para fazer entrevistas, ou quando o serviço é terceirizado custo com consultorias, e de possível perda de clientes por mau atendimento ou produtos com defeitos, ou ainda com conhecimentos que são levados pelos profissionais para as empresas concorrentes.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de pessoas devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo. A seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo e busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa.

Os autores Bohlander, Snel e Sherman (2003) afirmam que a rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro e fora da organização. A escolha ocorre tanto por parte da empresa quanto do profissional e talvez estejamos vivendo um momento no qual o

profissional está com mais perspectivas e mais ofertas, tendo, portanto mais alternativas para escolher.

## Para refletir!

Você já pensou também na perda para o profissional que opta por uma empresa errada? Qual o impacto na vida pessoal e profissional do indivíduo quando ele ingressa numa empresa e não se adapta? Já aconteceu isso com você? Como foi? Por isso nós devemos conhecer o nosso perfil e estabelecer nossos objetivos.

A seleção pode ser composta pelas seguintes etapas: recrutamento interno ou externo; triagem de currículos; entrevistas técnica e/ou por competências/ psicológica; aplicação de testes psicológicos e/ou de conhecimentos; dinâmica de grupo; simulações, e provas práticas. O número de etapas no processo de seleção e sua sequência podem sofrer variações, não somente em cada organização, mas também de acordo com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição. As empresas utilizam-se de alguns meios para obter informações sobre os candidatos: preenchimento de formulários de solicitação de emprego, entrevistas, testes, exames médicos e investigação de sua formação. (BOHLANDER, SNEEL e SHERMAN, 2003).

Precisamos lembrar aqui, que as empresas precisaram se adaptar a processos seletivos mais rápidos, sem perder a qualidade. Por isso o que modificou de forma efetiva nos processos de escolha, foi o tempo entre o início e o término da seleção. Não há mais como fazer processos seletivos longos, ao mesmo tempo não se pode abrir mão da qualidade na avaliação dos candidatos, principalmente porque é comprovado que as empresas admitem pelo técnico e demitem pelos aspectos comportamentais.



Para saber mais, leia o artigo Aspectos Comportamentais no Processo de seleção. Acesse: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/aspectos-comportamentais-no-processo-de-selecao/51599/>.

De acordo com Stoner e Freeman (1985, p. 283), na prática, o processo de seleção varia entre as organizações e entre os níveis da mesma organização. A sequência de contratação segue o modelo de seis etapas: formulário de inscrição preenchido; entrevista de triagem inicial; testes; investigação da vida pregressa; entrevista de seleção aprofundada; exame médico.

Para os autores Bohlander, Sneel e Sherman (2003, p. 103), independentemente do método usado, é essencial que o processo seletivo esteja de acordo com os padrões éticos aceitos, respeitando a privacidade e a confi-

dencialidade, bem como os requisitos legais. Enfim, é de suma importância que as informações obtidas sejam confiáveis e válidas.

O profissional de **recrutamento e seleção** deve ter a responsabilidade e o cuidado para utilizar as inúmeras ferramentas e os instrumentos adequados para a realização de um processo de seleção com qualidade. Este profissional, entre outras características, deve ter flexibilidade, ser qualificado para utilizar a gama de recursos, deve dominar as técnicas e instrumentos disponíveis com a finalidade de atingir os objetivos da organização, ou seja, encontrar os melhores candidatos para suprir as necessidades da empresa.

Importante salientar, ainda, que tudo varia de empresa para empresa, conforme a cultura, os objetivos, as metas, as necessidades e até mesmo os custos destinados ao processo de recrutamento e seleção.

Se o conhecimento do processo seletivo já é considerado importante para os profissionais de todas as áreas, para a área da Logística, então, é muito mais. Uma reportagem da Revista Logweb, n. 78, especializada no segmento destaca que dentre as competências esperadas desses profissionais, estão:

- Boa formação acadêmica
- Habilidades de negociação
- Raciocínio lógico e matemático
- Busca por melhorias nos processos e redução de custos
- Visão sistêmica (todas as interfaces entre os elos da cadeia produtiva)
- Conhecimento do negócio em que atua (local e internacional)
- Facilidade de comunicação
- Trabalho em equipe e liderança
- Conhecimento de sistemas de informação para apoio ao processo decisório
- Conhecimento de soluções tecnológicas que possibilitem uma melhor visibilidade da cadeia de suprimentos como um todo.

Há que se considerar que quanto maior o nível de complexidade da função, estas competências são mais ou menos exigidas pelas empresas.

Na sequência, você tem um trecho extraído da revista Logweb (nº 78) comentando o assunto:

Com relação aos motivos destas novas exigências, pode-se dizer que as questões logísticas estão ganhando espaço nas organizações e passam a ser consideradas como um diferencial competitivo (em termos de otimização de custos e elevação de nível de serviço). Sendo assim, os profissionais de logística precisam estar atentos a este novo cenário que se apresenta.

(Revista Logweb, n.78).

**Já refletiu sobre essas exigências? Como estão as suas competências em relação ao mercado? Se você pretende assumir cargos de níveis mais complexos, será fundamental desenvolver suas competências, só assim estará pronto para enfrentar os processos seletivos com maior segurança.**

## Resumo

Nesta aula vimos que o processo de seleção significa escolher o profissional adequado para uma necessidade específica da empresa. Discutimos ainda as mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos e o impacto nos processos de escolha, como maiores exigências para os profissionais, maior adaptabilidade e um repensar nos processos seletivos para que as empresas possam atrair e reter seus colaboradores. Você teve também a oportunidade de conhecer algumas das competências esperadas pelo mercado, de um profissional na área de Logística.



- [illegible]

# Aula 7 – Seleção de pessoas – impacto das mudanças

Nesta aula vamos conhecer algumas técnicas de seleção utilizadas para auxiliar na busca de informações sobre os possíveis candidatos.

Ao final desta aula, você será capaz de entender a importância das técnicas de seleção e como elas podem contribuir para a tomada de decisão na escolha de um profissional.

## 7.1 Mudanças no ambiente organizacional

Da mesma forma que o mercado e o perfil dos profissionais sofreram mudanças em diversas áreas ao longo do tempo, o segmento de Logística também evoluiu trazendo novas oportunidades de carreira. Na medida em que ocorreu a evolução, o nível de expectativa também aumentou, exigindo novas competências conforme já vimos na aula anterior.

Para entendermos as mudanças que vêm ocorrendo, buscamos apoio nos autores Offe e Hinrich (1984) que definem mercado de trabalho como sendo a principal instância para prover o trabalho essencial para a geração de riquezas, e para os profissionais que detêm a força de trabalho e que estão em busca de ganhos financeiros e sociais para garantir sua sobrevivência. O mercado, portanto organiza a relação de troca, contrapondo a oferta e a demanda.

Considerando o aumento da demanda por profissionais mais competentes devido a mercados globalizados e mais dinâmicos, e com clientes cada vez mais exigentes, a readequação das empresas tornou-se imprescindível para a garantia da continuidade e de uma gestão mais efetiva e consistente não só da produção, mas dos materiais e sem dúvida da distribuição. Foi necessário buscar soluções que permitissem a garantia de excelência exigida nas transações comerciais.

A crescente complexidade para se realizar a gestão na logística junto com as novas oportunidades de melhoria que emergiram no mercado encorajaram um novo conceito nessa esfera: a logística integrada atrelada a uma leitura de processo. Como consequência disso as atividades logísticas ganharam

um espaço significativo, o que oportunizou aos profissionais da área novos desafios, como a ocupação de cargos gerenciais e de diretoria, dando destaque à área.

A empresa busca no mercado de trabalho, profissionais para suprir suas necessidades, porém para minimizar custos e correr menos riscos prioriza a contratação de profissionais que detenham as competências críticas para o negócio. Com o redesenho da área de logística, destacamos aqui o novo olhar para seus profissionais, demandando maior investimento inclusive em capacitação, considerando que as competências mudaram.

Não vamos aqui discutir essa necessidade de investimento, pois será este o tema de nossas próximas aulas. Mas é importante ter a clareza de que não só a empresa precisa investir, mas também o profissional; pois se este quiser manter-se qualificado e atraente para o mercado precisa fazer a sua parte nesse investimento.

Abaixo segue o gráfico que representa as mudanças ocorridas no ambiente das empresas. Frente às novas exigências do mercado, como rapidez, qualidade entre outras, o conceito de logística evolui e se destaca trazendo novas oportunidades de carreira. Ao mesmo tempo, surge à necessidade de novas competências para esse profissional e, consequentemente, as empresas precisam investir na capacitação de novos profissionais para atender a essa demanda.

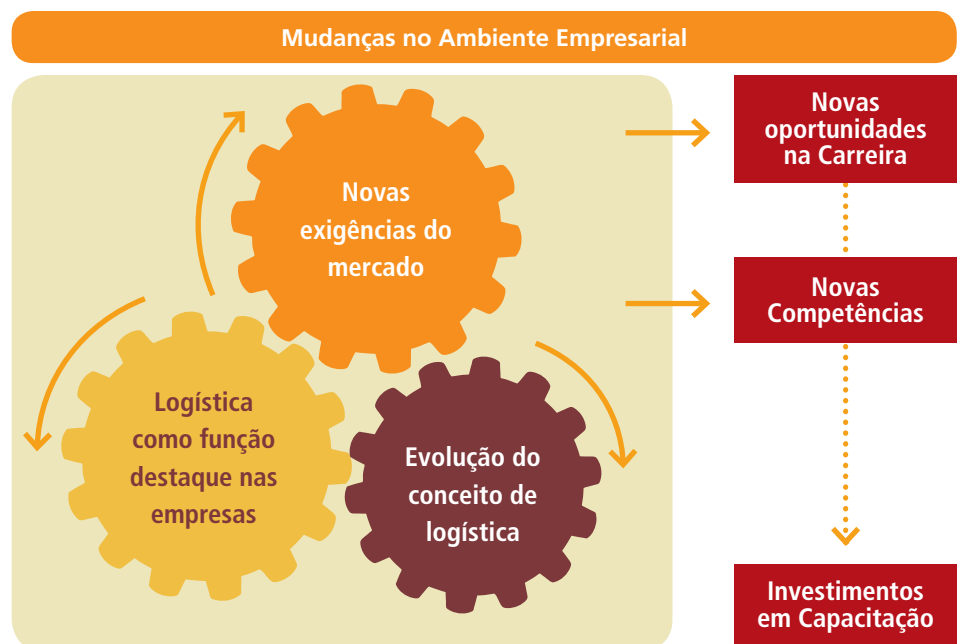


**Figura 7.1: Mudanças no Ambiente Empresarial**

Fonte: <http://www.ietec.com.br>, acesso em 09/09/2011

Retomando a importância da escolha do profissional no processo seletivo, vamos conhecer algumas etapas e ferramentas disponíveis no mercado, para processos mais completos e de maior qualidade.

É fundamental que os profissionais da área de Logística conheçam os processos seletivos, as técnicas e instrumentos disponíveis no mercado, num primeiro momento para que possam estar preparados para esses processos e numa segunda instância como gestores da área. Ao solicitarem ao RH pessoas para compor a equipe, quanto souberem a respeito mais poderão contribuir para um processo adequado.

## 7.2 Técnicas de Seleção

Uma das formas de coleta de informações sobre o cargo a ser selecionado, apontadas por Chiavenato (2004), é a técnica dos incidentes críticos, que consiste numa análise de características desejáveis que devem ser apontadas pelos gestores para o ocupante do cargo, bem como as características que dificultam a realização das tarefas. Estas são as características que deverão ser verificadas no processo seletivo.

Na sequência, você tem um exemplo da técnica de incidentes críticos para o cargo na área de logística, considerando algumas características apontadas pelo mercado como essenciais.

### Quadro 7.1: Técnica de incidentes críticos para o cargo de Gerente de Logística

| Características desejáveis | Características indesejáveis                                       |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Facilidade de comunicação  | Falta de clareza e assertividade ao comunicar-se                   |
| Habilidades de negociação  | Dificuldade para argumentar e posicionar-se                        |
| Raciocínio lógico          | Dificuldade no raciocínio lógico                                   |
| Trabalho em equipe         | Dificuldade de relacionamento                                      |
| Raciocínio matemático      | Dificuldade para lidar com números                                 |
| Liderança                  | Dificuldade para conduzir grupos, para influenciar e posicionar-se |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2004) e Bohlander (2003).

A partir da comparação e da investigação das características citadas acima, o processo seletivo poderá ter maiores informações, mas para isso é necessário utilizar mais de uma técnica, obtendo-se, assim um maior número de informações e minimizando erros na contratação. É claro que para utilização de técnicas de seleção é necessário haver profissionais preparados para exe-

cutar tal tarefa. Podemos ainda apresentar outras técnicas que permitem a busca de informações sobre os candidatos, sejam eles internos ou externos, estas técnicas visam contribuir com o maior número possível de informações sobre os candidatos de forma a apresentar uma previsão de desempenho e assim auxiliar na tomada de decisão.

Na figura 7.2, é possível visualizar algumas técnicas de seleção que podem ser utilizadas de acordo com a necessidade de cada processo e de cada empresa:

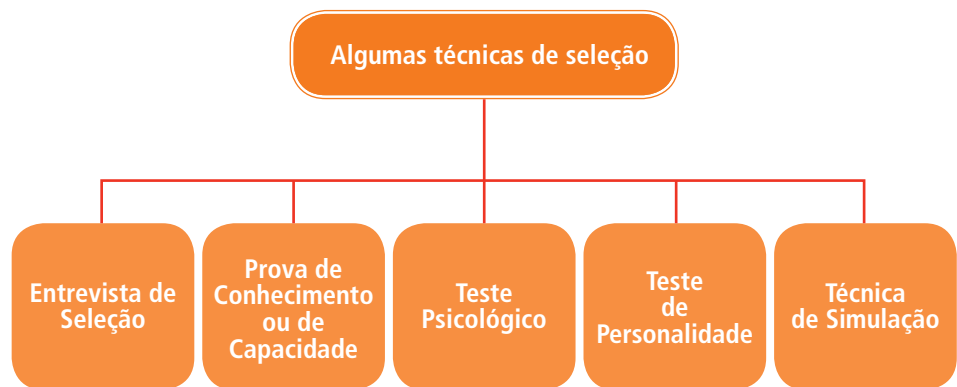


**Figura 7.2: Técnicas de seleção**

Fonte: Adaptada pela autora com base em Chiavenato (2004).



Para saber mais, sugerimos a leitura do livro *Planejamento, Recrutamento e seleção* (5ª edição), de Benedito Rodrigues Pontes.

Nesta obra, você aprofundará seus conhecimentos sobre como planejar os processos de atração e escolha de candidatos, e conhecerá as etapas do processo seletivo e sua importância para as organizações.

Na próxima aula, você verá em detalhes cada uma dessas técnicas, para melhor compreensão.

## Resumo

Nesta aula, pudemos conhecer um pouco mais sobre as mudanças na área de logística incluindo o perfil desse profissional. Vimos ainda algumas técnicas que podem ser utilizadas para um processo seletivo de qualidade.



## Atividades de aprendizagem

- Para fixar o conteúdo estudado, verifique quais são as técnicas de seleção utilizadas na empresa em que você trabalha e como se dá o processo seletivo. Após esse levantamento, avalie como foi a sua participação nos processos seletivos que atuou até agora, e o quanto está preparado, faça uma lista de aspectos que precisa melhorar. Utilize o conteúdo para auxiliá-lo na reflexão.

---

---

## Aula 8 – Técnicas de Seleção – provas

Nesta aula vamos conhecer as técnicas de seleção que podem ser utilizadas no processo de escolha. Entender o objetivo de cada uma é fundamental tanto para gestores quanto para todos os profissionais.

Ao final desta aula, você será capaz de compreender que o processo seletivo deve ser planejado e que as técnicas utilizadas contribuem para a identificação do candidato mais adequado.

### 8.1 Provas de conhecimentos

Relembrando nossa aula anterior, temos como técnicas possíveis de serem utilizadas no processo seletivo - a entrevista de seleção, as provas de conhecimentos específicos ou de capacidade, os testes psicológicos, os testes de personalidade e a simulação.

Importante saber que num processo de escolha do candidato é essencial utilizar ao menos duas técnicas, pois assim se tem uma visão mais ampla do candidato. Além disso, tanto a habilidade da área de RH quanto a do gestor são fundamentais. O gestor deve saber entrevistar e ter clareza do que busca no candidato.

Vamos iniciar com as **provas de conhecimentos específicos ou de capacidade**, cujo objetivo é avaliar o grau de conhecimentos e habilidades que o indivíduo possui e que foi atingido através de estudos, da prática ou da experiência.

Essas provas, no que se refere à maneira de aplicação, podem ser:

- **Orais** - o indivíduo responderá perguntas/questionamentos verbalmente.
- **Escritas** - da mesma forma o indivíduo responderá perguntas, porém através da escrita.
- **Práticas** - o indivíduo deverá realizar tarefas/atividades (, realiza uma atividade) que (faça) fazem parte da rotina que irá desempenhar, caso seja

aprovado. Por exemplo: usinagem de uma peça, manobrar um veículo, organizar um estoque, teste prático de condução de um veículo de grande porte, entre tantas outras.

Já quanto à **forma**, essas provas podem ser: tradicionais, objetivas ou mistas. A escolha irá depender do selecionador, que deverá analisar quais os objetivos e quais as provas que irão trazer melhores resultados para o processo. As provas **tradicionais** podem ser dissertativas ou expositivas, já as provas **objetivas**, são os testes de escolha ou múltipla escolha, podendo ainda ser utilizadas provas que contemplem questões objetivas e questões dissertativas e expositivas, chamadas **mistas**.

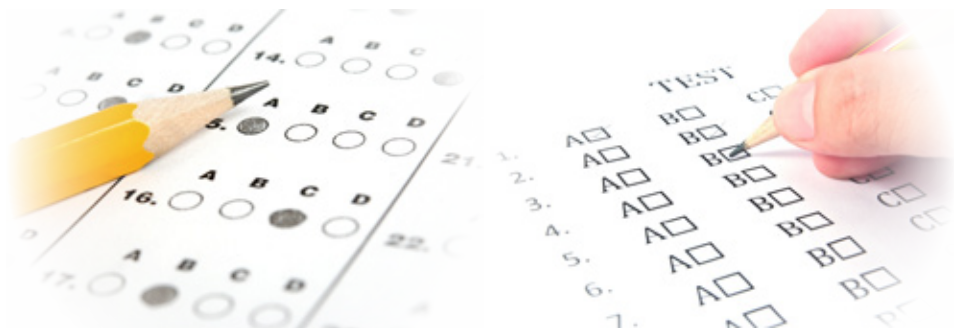


**Figura 8.1: Exemplos de testes**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

## A-Z

### Testes psicométricos

Testes psicológicos que avaliam aptidões, interesses e características de personalidade.

Outro instrumento que podemos utilizar são os **Testes Psicométricos**, que têm como objetivo avaliar capacidades, aptidões, interesses ou características de comportamento humano. A maioria das pessoas não entende os objetivos dos testes, por isso é importante conhecer um pouco mais.

Os testes psicológicos auxiliam numa análise comparativa, com base nas diferenças individuais dos interessados. Essas diferenças podem ser relativas a aspectos intelectuais, físicos e de personalidade. Importante entender aqui a diferença também entre aptidão e capacidade. A aptidão é o potencial do indivíduo para aprender determinada habilidade ou comportamento, é inata. Já a capacidade é a habilidade atual do indivíduo para uma determinada atividade ou comportamento e que foi adquirida através da prática ou de treinamento (CHIAVENATO, 1995, p.154).

Para concluir, o teste de conhecimento ou de capacidade fornece informações de como estamos naquele momento e o teste de aptidão mostra o prognóstico futuro, pois evidencia o nosso potencial de desenvolvimento.

Alguns exemplos de testes psicométricos: rapidez e exatidão de cálculos, fluência verbal, memória auditiva, memória visual, raciocínio lógico, raciocínio abstrato, compreensão verbal.

### Você conhece o Tangram? Ou já fez alguma prova nos processos seletivos?

O Tangram é um jogo antigo Oriental constituído por sete peças (também conhecidas por tans): 5 triângulos de tamanhos diferentes, 1 quadrado e 1 paralelogramo.

O objetivo deste jogo é conseguir fazer uma determinada forma, usando as sete peças.

Fonte: <http://casadamatematica.blogspot.com/2008/07/tangram.html>

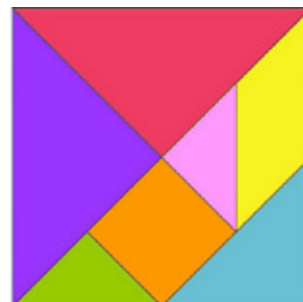


**Figura 8.2: Tangram**

Fonte: <http://casadamatematica.blogspot.com>

## 8.2 Técnicas de simulação

Essa técnica é baseada no Psicodrama, criado por Moreno. As técnicas de simulação são as situações nas quais os indivíduos são convidados a dramatizar uma determinada situação. São situações referentes às tarefas que o candidato deverá executar, e com a simulação é possível analisar como cada um se sairia diante de determinados problemas. Esta é uma técnica importante para contribuir com a análise geral do candidato.

Você como profissional de logística, candidato para um cargo gerencial na área, por exemplo, ao passar por uma simulação, pode ser convidado a realizar uma negociação, assim será possível verificar como se comporta diante de situações que contemplam a realidade da área. Por isso é importante estar preparado.



Quer conhecer mais sobre a técnica do Psicodrama?

Acesse: <http://www.homemdemello.com.br/psicologia/terapia.html>



**Figura 8.3: Competição**

Fonte: <http://www.canstockphoto.com.br>

## 8.3 Testes de personalidade

São também conhecidos como testes psicodiagnósticos, cuja função é revelar traços gerais de personalidade, pesquisar traços ou aspectos como equilíbrio emocional, interesses, motivação, energia, frustração, motivação entre outros. Estes testes só devem ser aplicados e analisados por psicólogos. Existem os instrumentos que indicam as preferências, por exemplo, o Myers Briggs Type Indicator – MBTI.

Este é um instrumento americano amplamente utilizado em empresas para identificar as formas de comunicação, preferências por carreiras, formas e estilos de liderança e características pessoais.

### Quer saber mais?



Pesquise o instrumento chamado Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Foi construído por duas americanas (Isabel Briggs Myers e Katherine Cook Briggs) que se basearam na teoria de Jung. Acesso em: <http://www.mentalfloss.com/blogs/archives/65202>

Na verdade existem muitos outros instrumentos de identificação de potencial, cada um pode ser utilizado de acordo com os objetivos do processo seletivo, nível hierárquico, nível de complexidade e a qualidade do próprio processo nas organizações.

Quanto mais a empresa utilizar diferentes técnicas de avaliação, maior será o número de informações sobre os candidatos e assim poderá minimizar os riscos de escolhas inadequadas. Afinal rotatividade alta significa custo alto para a empresa. Na próxima aula, vamos falar sobre a técnica de entrevista que é fundamental no processo de escolha.

## Resumo

Nesta aula você teve a oportunidade de ampliar os conhecimentos sobre o processo de seleção, conheceu um pouco mais sobre as técnicas possíveis de serem utilizadas para garantir a qualidade do processo. Viu as técnicas de simulação, provas de conhecimentos e os testes de personalidade.

## Atividades de aprendizagem



- Para melhor aplicação do que estudou nesta aula, relacione cinco pontos fortes e cinco pontos que você julga importantes para desenvolver, e depois elabore um plano de ação.

| Características                               | Forte | Desenvolver |
|-----------------------------------------------|-------|-------------|
| Bom relacionamento pessoal                    |       |             |
| Orientado para detalhes                       |       |             |
| Capacidade de dar segmento às coisas          |       |             |
| Honestidade                                   |       |             |
| Boa apresentação                              |       |             |
| Visão positiva das coisas                     |       |             |
| Bom – senso                                   |       |             |
| Determinação                                  |       |             |
| Autoconfiança                                 |       |             |
| Lógico                                        |       |             |
| Sólidas qualificações profissionais           |       |             |
| Atualizado em relação a acontecimentos atuais |       |             |
| Responsabilidade                              |       |             |
| Automotivação                                 |       |             |
| Atitude                                       |       |             |
| Controle Emocional                            |       |             |
| Orientado para resultados                     |       |             |
| Flexibilidade                                 |       |             |
| Integridade                                   |       |             |
| Habilidade para lidar com a autoridade        |       |             |
| Orientado para pessoas                        |       |             |
| Capacidade de análise                         |       |             |
| Autopercepção                                 |       |             |
| Outros:                                       |       |             |



# Aula 9 – Entrevista de seleção

Nesta aula vamos conhecer a entrevista de seleção que é uma das técnicas mais utilizadas.

Ao final desta aula, você será capaz de entender quais são os aspectos que podem interferir nesse processo de coleta de informações.

## 9.1 Entrevista seletiva

**Você já passou por alguma entrevista de seleção? Sabe o que é e quais são seus objetivos?**



**Figura 9.1: Entrevista**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Podemos definir entrevista como sendo o método de coleta ou fornecimento de dados, que propicia passagem de informações específicas sobre algo ou alguém. É um instrumento fundamental, para um processo seletivo bem conduzido e é uma das técnicas mais utilizadas.

O propósito inicial da entrevista de seleção é obter do candidato informações complementares que não foram reveladas durante a aplicação dos testes e

dinâmicas de grupo. A entrevista tem por objetivo obter dados referentes ao histórico pessoal, profissional, educacional e socioeconômico do candidato.

A entrevista é uma troca de informações entre duas ou mais pessoas, e embora seja subjetiva é um forte influenciador na tomada de decisão. A entrevista pessoal como todo processo comunicacional, está sujeita a ruídos, distorções e barreiras. Para minimizar essas interferências é essencial preparar os entrevistadores. Mas também devemos estar preparados para participar da entrevista e isso é possível quando identificamos todas as informações sobre nosso histórico pessoal e profissional. **Será que você está preparado, seja para entrevistar, ou para ser entrevistado?**

A entrevista exige equilíbrio, autodomínio e boa disposição para desenvolver o trabalho de agrupar dados isolados, com o objetivo de obter uma descrição clara do candidato. Da mesma forma requer um conhecimento de pessoas, com uma percepção clara sobre suas diferenças. A entrevista deve fazer parte do processo seletivo, mas não deve ser o único instrumento utilizado.

Também é importante lembrar que assim como a empresa está selecionando o candidato, o inverso também é verdadeiro. Portanto, quanto mais informações forem dadas ao candidato sobre a empresa e a posição a qual ele concorre, será possível realizar uma avaliação de ambas as partes. Ou seja, a empresa poderá verificar o perfil, o interesse e se o candidato está de acordo com as expectativas da organização e o candidato por sua vez, poderá analisar se o trabalho e a empresa lhe interessam e estão de acordo com suas expectativas. É preciso lembrar que atualmente o processo de escolha ocorre de ambas as partes (empresa e candidato).

Se você é o candidato precisa estar preparado, ter clareza de informações sobre sua formação, experiências, principais realizações, objetivos pessoais e profissionais, pontos fortes e pontos de melhoria, além de informações sobre a empresa na qual está interessado. Outra questão importante é saber qual o perfil da empresa que você quer trabalhar.

## 9.2 Tipos de entrevista

1. **Não-estruturada ou livre:** é aquela que não utiliza roteiro, as questões são formuladas à medida que a entrevista acontece. Este tipo de entrevista apresenta algumas **limitações**: consistência baixa, a avaliação do candidato torna-se menos objetiva, pois a preocupação maior tende a ser a memorização dos dados.

- 2. Estruturada:** é aquela padronizada, dirigida, programada pelo entrevistador. As vantagens são cobertura sistemática e completa de toda a informação necessária para prever o provável sucesso do candidato no cargo pretendido. Proporciona um conjunto de informações para uso na interpretação dos fatos obtidos com o propósito de analisar o que o candidato fez, e minimiza distorções e preconceitos pessoais do entrevistado.

É uma questão de respeito ao candidato, dar um retorno seja ele positivo ou negativo. Afinal ele foi convidado a participar de um processo da empresa e disponibilizou seu tempo e informações a respeito de si. Mesmo que ele não seja o candidato mais adequado merece ter uma posição da empresa, até para que possa buscar novas oportunidades e programar-se. É importante agradecer pelo interesse e explicar em termos gerais, por que ele não foi o escolhido. Se receber telefonemas de candidatos que buscam informações sobre o motivo da não aprovação, procure atender da melhor forma e dar pelo menos uma razão sem ser evasivo.

### 9.3 Vantagens de um processo seletivo adequado

- Custos menores, menor tempo de contratação e baixa rotatividade.
- Melhor qualidade, maior satisfação do cliente interno.
- Melhor ambiente de trabalho e maior satisfação dos colaboradores.
- Resultados melhores e menor tempo de treinamento.

### 9.4 Entrevista – Alguns erros comuns do entrevistador

- Falar a maior parte do tempo, fazer perguntas sem finalidade.
- Usar um número de perguntas diretas que levam a respostas “sim” ou “não”.
- Não estabelecer uma sequência adequada de perguntas.
- Repetir as informações do currículo ou formulário de solicitação de emprego.

- Identificar-se com o entrevistado por algum ponto comum entre entrevistado/entrevistador ou trocar opiniões com o candidato.
- Generalizar, ao descobrir um ponto em que o candidato é muito bom, concluir que é bom em tudo e deixar de investigar.
- Não conhecer os requisitos necessários.
- Tomar um número excessivo de anotações e não prestar atenção ao candidato.



Para conhecer um pouco mais sobre o assunto, leia o livro *Planejamento, recrutamento e seleção pessoal* - de Idalberto Chiavenato. Nele você poderá aprofundar os conhecimentos sobre atração e seleção de pessoas, métodos, técnicas, importância do processo e ferramentas utilizadas. Será possível compreender com maior clareza a importância e o impacto desse processo nas organizações.



Outra grande sugestão é a leitura do livro *Recrutamento e seleção por competências*, de Ieda Maria Vecchioni Carvalho, Antônio Eugênio V. Mariani Passos e Suzana Barros Correa Saraiva.

Neste livro, você conhecerá mais sobre seleção por competências e como utilizá-la na prática. Poderá ampliar o conhecimento e compreender como essa alternativa se aplica nos processos seletivos.

## 9.5 Fatores que influenciam a percepção durante a entrevista

Por ser um processo de comunicação, a entrevista pode sofrer interferências por parte do entrevistador. Por isso é importante estar atento a esses fatores. Esses mesmos fatores podem influenciar também o entrevistado, portanto é importante ter ciência deles.

1. **Expectativas:** modificam nossas percepções de acordo com as características que esperamos das pessoas (nossa tendência é perceber o que queremos).
2. **Necessidades:** a pessoa condicionada por um forte estado de necessidade está predisposta a perceber aspectos que sejam significativos para essa necessidade (necessidade de pessoal: frustração a uma necessidade).
3. **Fatores Emocionais:** a carga emocional que envolve a pessoa no momento pode caracterizar a percepção de forma bem diferente do que numa situação normal (medo, agressão, euforia, depressão) dificulta o raciocínio claro, que lhe permitiria mudar a situação.
4. **Preconceito:** são ideias preconcebidas, relacionadas com crenças dos indivíduos. As pessoas preconceituosas têm a tendência de perceber, nos outros, características e atitudes que as incomodam, e não as aceitam.
5. **Outros fatores:** crenças, atitudes, valores, cultura, experiência anterior, estereótipos.

Para que tenhamos confiança no julgamento que estamos fazendo, durante a entrevista devemos procurar nos despir de todo e qualquer julgamento, buscar compreender as causas das atitudes e expressões do candidato, sejam elas positivas ou negativas, bem como, das nossas próprias atitudes com relação ao candidato.

## Resumo

Você teve a oportunidade de conhecer a entrevista seletiva, uma das principais técnicas utilizadas, que quando bem feita poderá trazer inúmeros benefícios. Viu também que existem alguns fatores que podem interferir em nossa percepção, por isso é importante conhecê-los.

## Atividades de aprendizagem

- Elabore algumas perguntas para uma entrevista de seleção e reflita como poderia respondê-las. Escreva quais são seus objetivos pessoais e profissionais, além de listar cinco características que considera pontos fortes e evidentes em você, e cinco pontos de melhoria.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Leia o artigo "Uso de instrumentos psicológicos na seleção profissional" que trata de testes utilizados na seleção. Vale a pena! Então acesse:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-80232005000100011&lng=pt&rm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-80232005000100011&lng=pt&rm=iso)





# Aula 10 – Integração/ambientação

Nesta aula vamos discutir a integração e ambientação, dois processos importantes na recepção do novo colaborador em uma organização.

Veremos ainda as contribuições desses processos para as organizações, para os novos colaboradores e para a equipe.

## 10.1 Integração e ambientação

**Iniciaremos o assunto, perguntando: Quem de nós nunca foi novo em alguma empresa?**

Vamos relembrar o nosso primeiro dia num ambiente novo; sem conhecer o chefe, os colegas e o próprio ambiente físico; provavelmente tivemos ansiedade, talvez medo e receio. Esses são temores normais para os novos colaboradores.

Por isso após o processo de recrutamento e seleção, a empresa precisa cuidar do novo funcionário que deve receber as informações básicas sobre a empresa, para que possa desenvolver o trabalho para o qual foi contratado. Vamos lembrar que a primeira impressão que o funcionário tem da empresa representa muito, tem um grande significado, podendo refletir em seu futuro desempenho.

Para Stoner e Freeman (1985, p. 285), a Integração é elaborada para dar ao novo membro da equipe a informação da qual precisa para trabalhar de forma confortável e eficaz na organização. A socialização costuma transmitir informação geral sobre rotina diária de trabalho, apresenta a história da empresa, propósito, crenças, produtos e/ou serviços da organização, processos de trabalho, procedimentos de forma geral e sobre como o trabalho do empregado contribui para as necessidades da organização, algumas vezes impressa, das políticas, regras de trabalho e benefícios para os colaboradores da organização.

Uma prática também utilizada por algumas áreas de RH é a confecção de um Manual do Funcionário, entregue no processo de ambientação, para futuras

consultas. Vamos entender um pouco mais sobre este cuidado que inicia com o processo de integração, e deve ser visto por dois ângulos: a adaptação do indivíduo ao trabalho e a empresa. É neste processo que podemos ter a clareza de como as pessoas são vistas e consideradas pela empresa. As empresas inteligentes entendem que o novo colaborador precisa adaptar-se o mais rápido possível, só assim poderá assumir suas atividades de forma completa e com isso responder de acordo com o esperado.

Quanto maior a velocidade com que o novo membro conhece a empresa, o trabalho, a cultura, sentirá que foi bem recebido, portanto aceito, o que faz com que tenha mais liberdade, iniciativa para desenvolver seu trabalho. A integração é composta por **ambientação e integração**.

A ambientação, além de dar as boas vindas aos novos colaboradores, cuida para que os novos conheçam a história da empresa, isto faz com que as pessoas sintam-se parte da mesma e tenham orgulho, afinal vão fazer parte dessa história. Devem conhecer também os produtos e/ou serviços, os modos de produção, para que compreendam com mais clareza tudo o que a empresa oferece aos clientes.

Outro aspecto importante é o conhecimento dos valores da organização. O novo colaborador pode avaliar se os seus valores são compatíveis com os da empresa. As principais políticas e procedimentos administrativos, além de servir como bússola dentro da organização, ajudam a evitar comportamentos, que não sejam percebidos de forma positiva pela organização, e que possam produzir desconfortos entre colaboradores e a empresa.

A conduta esperada do empregado, os benefícios oferecidos, as possibilidades de carreira e a política salarial, são essenciais. Desta forma, o indivíduo tem claro o que se espera dele, o que lhe é oferecido e onde ele pode chegar.

Normalmente a parte inicial da integração cabe ao RH, mas é sempre interessante que um gestor participe, pois essa participação sugere aos novos colaboradores que a empresa adota políticas de valorização dos funcionários. Esse processo normalmente é feito em sala, reunindo todos os colaboradores que estão iniciando na empresa, alguns RHs fazem uma vez por mês, outros quinzenalmente, dependendo do número de novos ingressando na organização. A integração também deve ser responsabilidade do gestor da área de atuação do colaborador em conjunto com a área de RH.



**Figura 10.1: Integração**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

A Integração é mais ampla; e neste caso a chefia imediata ou direta deve ser responsável, para que oportunize e cuide de facilitar a integração do novo integrante com a equipe. O entendimento da cultura não é de imediato, demora algum tempo e pode levar alguns meses, porém a orientação dada pelo gestor, o acompanhamento diminui os temores e ansiedades naturais de que está chegando num ambiente novo e desconhecido. Durante o processo, a chefia deve acompanhar e avaliar a adaptação do funcionário.

Algumas empresas consideram que o fato do colaborador ter experiência, conhecer o trabalho e ter um bom conhecimento técnico, isso por si só, já garante a sua adaptação. Porém na prática isso não acontece, a falta de informações e diretrizes claras podem gerar uma má adaptação do indivíduo, e passar uma imagem até de incompetência; quando na verdade é falta de organização da empresa que não acolhe o novo, e lhe dá tempo para ambientar-se.



**Figura 10.2: Confusão**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Há que se considerar as características pessoais de cada um, o estilo do gestor, o estilo da equipe, a receptividade do novo e a qualidade das informações que são passadas. Tudo isso contribui para uma adaptação em menor tempo e, portanto o colaborador poderá trazer resultados em menor tempo e a equipe não se sobrecarrega.

**Quando você foi admitido, passou por esse processo? Avalie como foi a sua adaptação na empresa em que trabalha.**

O papel dos gestores é fundamental nos processos de receptividade, integração e ambientação dos novos, pois são eles os responsáveis pela formação das equipes e por estimular um ambiente organizacional de aprendizagem, no qual as pessoas, que são os agentes transformadores, ou seja, os que promovem as mudanças na empresa possam compartilhar valores, crenças, pensamentos e contribuir para um processo de desenvolvimento contínuo.

Silva e Rebelo (2003, p. 790) afirmam que a força e a realidade de qualquer organização residem no senso de comunidade das pessoas que foram atraídas para ela e que seus sucessos têm muito mais relação com a clareza de propósito compartilhada, com princípios comuns, e com a força da crença nesse propósito e nesses princípios. As crenças e os propósitos começam a ser esclarecidas já no processo de integração.



**Figura 10.3: Fortalecimento do time**

Fonte: www.shutterstock.com



Leia o artigo: A opinião de enfermeiros recém admitidos sobre o programa de treinamento para a sua integração em um hospital de ensino, acessando

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62341996000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62341996000200002&script=sci_arttext)

Se você tiver oportunidade, procure conversar com as pessoas que passaram por um programa de integração ao ingressar em uma empresa e com outras que não passaram pelo programa, para saber como se sentiram ao chegar nessa empresa, como foi a adaptação, se foi mais rápida ou demorada, o que contribuiu para que isso acontecesse.

- Algumas empresas têm extremo cuidado com esse processo e dependendo do cargo que o profissional vai ocupar dedicam até meses para que conheçam muito bem a empresa, assim garantem um melhor desempenho e adaptação.

É um investimento que com certeza quando bem feito, traz retorno positivo para a organização e para os profissionais que nela atuam.

## Resumo

Nesta aula aprendemos sobre o processo de integração dos novos funcionários. Procuramos trazer uma visão do investimento necessário e do cuidado com quem chega à empresa e ainda não conhece as crenças, a cultura, a equipe e o próprio gestor. Ressaltamos que esse processo pode contribuir significativamente para uma melhor e mais rápida adaptação e por consequência melhores resultados para com a equipe e a empresa.

## Atividades de aprendizagem

- Amplie seus (os) conhecimentos sobre o tema estudado nesta aula, acessando <http://lizbittar.com.br/blog/2009/05/entrevista-integracao/> e leia a interessante entrevista **Como Integrar Novos Funcionários**.

---

---

---

---

---

---



O filme O Diabo veste Prada retrata, entre outras coisas, a importância da integração do novo funcionário e o quanto isto interfere no tempo de retorno da produtividade. Assista ao filme e depois faça um breve resumo do que percebeu no que se refere à adaptação da nova funcionária, o que dificultou?





# Aula 11 – Desenvolvimento de Competências

Nesta aula teremos a oportunidade de compreender o conceito de competência e qual a relação existente com os programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações.

## 11.1 Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento das pessoas nas empresas tem sido visto como diferencial competitivo, até mesmo pela pressão de mercado por qualidade e melhores serviços. Se as organizações não perceberem a importância do ser humano nas organizações, terão cada vez mais dificuldades para manter seu quadro de pessoal e perderão seus talentos para a concorrência. A empresa inteligente busca desenvolver pessoas mais autônomas e conscientes.

A preparação dos profissionais depende do investimento em oportunidades de carreira e clareza do papel profissional e das expectativas da organização em relação aos seus profissionais. Quando a empresa contribui para a construção do projeto profissional dos indivíduos isso implica em construir o projeto da própria empresa. Os profissionais estão cada vez mais conscientes de sua importância e buscam desenvolvimento de suas competências para que possam ter segurança e maior inclusão e permanência no mercado de trabalho.

**Mas afinal o que é competência? Será que você tem clareza da definição?**

## 11.2 Competências: definição

De acordo com Zarifian (2001), o tema competências surgiu nos anos 80. O ponto de partida da análise desse tema foi à constatação de uma significativa mudança na avaliação das empresas sobre a sua “mão de obra”. Algumas análises foram realizadas sobre o desempenho dos funcionários e as formas de avaliações existentes. Constatou-se que as formas de gestão vigentes apresentavam alguns inconvenientes, como abordagem rígida de situações de trabalho contrastando com as mudanças rápidas e imprevisíveis nas áreas técnica e econômica.

Outra desvantagem constatada é de que as formas de avaliação não traziam informações sobre as competências dos indivíduos que ocupavam diferentes postos de trabalho e isso dificultava a avaliação do desempenho de forma clara. Essa visão parece ser compartilhada também por Le Boterf (2003), ao afirmar que o diferencial de competitividade não depende apenas da boa gestão financeira ou tecnológica, mas do **capital humano**. O que difere as empresas são os **serviços e a inteligência**. A capacidade de inovação reside no investimento das competências. Como já vimos anteriormente, quando se muda o perfil do trabalhador, a relação empresa-funcionário também deve passar por significativas mudanças.

As competências em uma organização são diferenciadas por Zarifian (2001) como: conhecimentos sobre processo de trabalho (competências sobre processos), conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado (competências técnicas), saber organizar os fluxos de trabalho (competências sobre a organização), aliar a competência técnica à pergunta sobre o impacto do produto ou serviço sobre o consumidor (competências de serviço), incluindo autonomia, responsabilidade e comunicação (competências sociais).

Sabemos que numa organização, as competências técnicas são muito importantes, porém o que vem mudando significativamente é a importância das competências sociais, porque estas estão relacionadas ao comportamento dos indivíduos e podem garantir a qualidade da entrega, sejam serviços ou produtos.

Para tanto, os profissionais precisam assegurar os CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho (Bohlander, 2003, p. 134). Mas podemos aqui trazer mais um questionamento. Afinal, o que é um profissional? Como podemos defini-lo? **Já pensou sobre isso?** No olhar e entendimento de Le Boterf, o profissional é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa. (p.37, 2003).

**O que você acha que seria uma situação complexa para um profissional da área de logística? Quais as competências necessárias para administrar situações difíceis na área?**

Para a identificação de competências, dois estudiosos brasileiros, Wood e Picarelli (1999), sugerem quatro passos:

- Buscar as informações relacionadas à visão de futuro, estratégias e missão da empresa;
- Identificar as competências essenciais da organização;
- Desdobrar essas competências essenciais (coletivas) em cada área (Marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento, etc)) e processo (desenvolvimento de novos serviços, lançamento de produtos, logística integrada, etc);
- Definir a partir disso quais são as competências grupais e as competências individuais. Na figura 11.1, podemos identificar com maior clareza essas etapas.

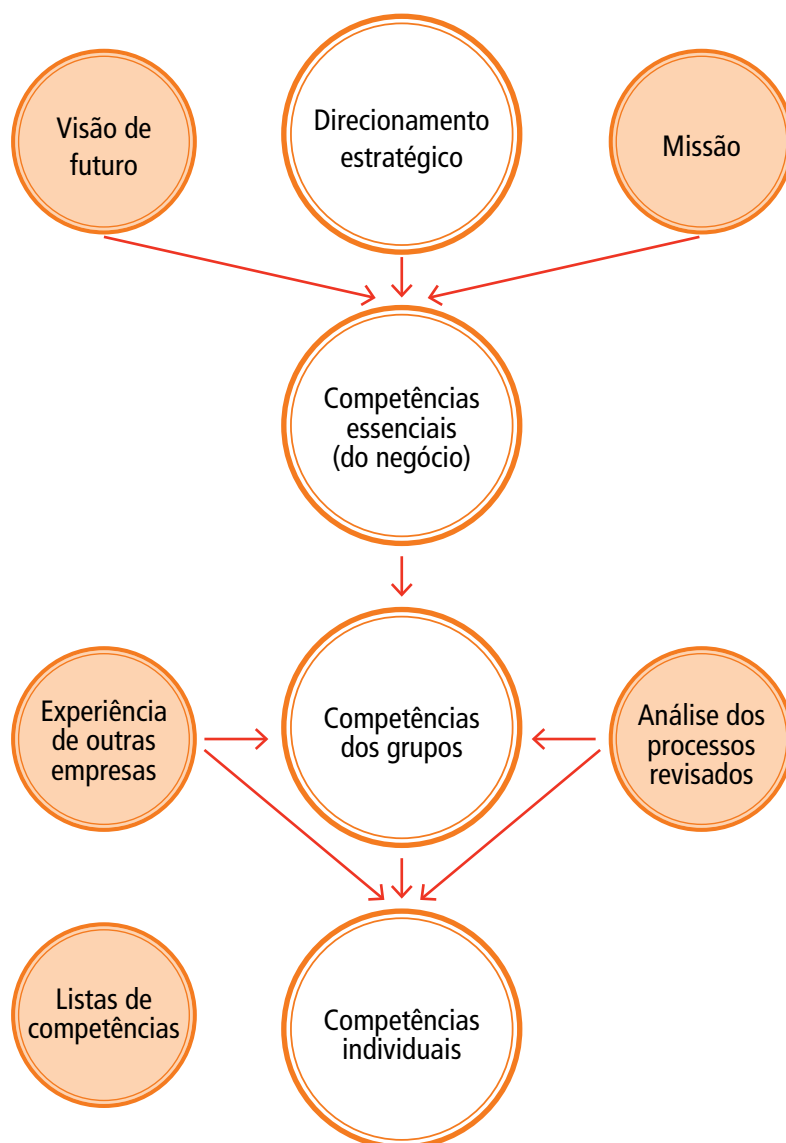


**Figura 11.1: Identificação das Competências**

Fonte: Wood & Picarelli, 1999, p. 131

O saber administrar está ligado ao executar não só o que está definido, mas precisa ir além. A competência aqui se evidencia no saber agir, muito mais do que no saber fazer. Portanto, o indivíduo competente é aquele que sabe agir diante de imprevistos, consegue agir com pertinência. Para isso, faz-se necessário a capacidade de análise, adaptação, escolher diante de urgências, o que implica também na resolução de problemas.

Na **área de logística**, podemos dar o exemplo quanto ao armazenamento. Existem formas definidas para melhor armazenar de acordo com o tipo de produto. Porém não basta o profissional conhecer as formas, provavelmente muitas vezes depara-se com situações inusitadas e precisa analisar e escolher para resolver a situação. **Isto demanda mais do que o saber fazer, você concorda?**



**Figura 11.2: Armazenamento**

Fonte: [www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)

Para saber agir com pertinência é essencial a capacidade de julgamento de uma situação ou pessoa, que por sua vez exige iniciativa e avaliação de riscos. É necessário avaliar o contexto para poder agir com pertinência, portanto “saber fazer não é sinônimo de “saber agir” (Le Boterf, 2003, p.46).

Podemos aqui trazer o conceito de treinamento que está mais ligado ao saber fazer, isto é, seguir aquilo que foi definido e orientado para executar. Veja a opinião de Chiavenato sobre o assunto: “Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos” (2004, p. 339).

Alguns indícios de necessidades de treinamento são: baixa produtividade do pessoal; baixa qualidade no trabalho; excesso de erros; desperdícios de tempo e de material; frequentes problemas de manutenção por má utilização de equipamentos e máquinas; elevado número de acidentes por mau uso de equipamentos de proteção; reclamações de clientes e/ou de fornecedores pela falta de informações corretas.

**Você já avaliou se apresenta alguma dessas necessidades? É importante estar atento.**



**Figura 11.3: Exemplos de indícios de necessidade de treinamento**  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Na próxima aula veremos como identificar as necessidades de treinamento, como programar, desenhar e implementar os programas.

## Resumo

Nesta aula aprendemos o conceito de competência e a sua relação com programas de treinamento nas organizações. Evidenciamos a competência como condição do profissional para administrar situações de imprevisto e que, portanto, não basta saber fazer. Porém o treinamento em si está mais ligado ao fazer, ao executar.



Para saber mais, sugiro a leitura de dois artigos: Armazenagem e Logística (<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/armazenagem-e-logistica/26231/>) e o Logística de Armazenagem, Distribuição e Gestão de Estoques (<http://www.webartigos.com/articles/11778/1/LOGISTICA-DE-ARMAZENAGEM-DISTRIBUICAO-E-GESTAO-DE-ESTOQUES/pagina1.html>) Acesso em 17/09/11



- Elabore uma lista com os conceitos de cada competência da empresa e compare com a lista (o) que você tem hoje. Assim poderá avaliar sua real situação.

[illegible]

# Aula 12 – Processo de treinamento - etapas

Nesta aula vamos conhecer os objetivos dos programas de treinamento, bem como suas etapas. Trabalharemos principalmente com a etapa de diagnóstico.

Ao final desta aula, você será capaz de entender o objetivo dos programas de treinamento e como eles podem contribuir para seu desenvolvimento.

## 12.1 Treinamento



**Figura 12.1: Treinamento**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

O treinamento deve ser considerado como um investimento destinado a capacitação da equipe de trabalho, com objetivo de reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e o desempenho esperado pela organização. Neste sentido o treinamento não é despesa, mas sim um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização. É investimento na medida em que os funcionários ao receberem novos conhecimentos e aprendizado de novas formas de trabalho, e ao aplicarem isso no dia a dia trarão melhores resultados para a empresa.

Os programas de treinamento podem ter como objetivo a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades e/ou desenvolvimento de conceitos. Quando se propõe a transmitir informações, o treinamento normalmente transmite informações genéricas e sobre o trabalho, como informações sobre a empresa, produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos. Quando o treinamento está voltado para o desenvolvimento de habilidades, trata principalmente as habilidades, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo que o indivíduo está ocupando ou ainda relacionado a um cargo que futuramente poderá vir a ocupar. Este é um treinamento orientado para tarefas e operações a serem executadas, portanto em como saber fazer.

Segundo Chiavenato (2004), outro aspecto a ser abordado nos programas de treinamento é o desenvolvimento de conceitos, que pode contribuir para elevar o nível de abstração e conceptualização de ideias, ou para facilitar a aplicação de conceitos na prática, ou para elevar o nível de generalização, desenvolvendo o pensamento em termos globais e amplos.

Para que os programas de treinamento tenham resultados positivos é necessário em primeiro lugar que a empresa valorize e crie uma cultura de treinamento. Que incentive e mostre aos seus colaboradores a importância da participação e aplicação daquilo que aprendem. É essencial a valorização da aprendizagem. Algumas vezes a empresa investe em programas de treinamento, mas estes não estão alinhados com os objetivos estratégicos e as próprias lideranças não dão espaço, não criam um ambiente para a aplicação de novos conhecimentos.

## **12.2 Etapas do treinamento**

Os programas de treinamento para que tenham resultados positivos e sejam realmente aproveitados pela empresa e pelos participantes precisam seguir algumas etapas. Na figura 12.2, você tem uma visão completa das etapas de um programa de treinamento.

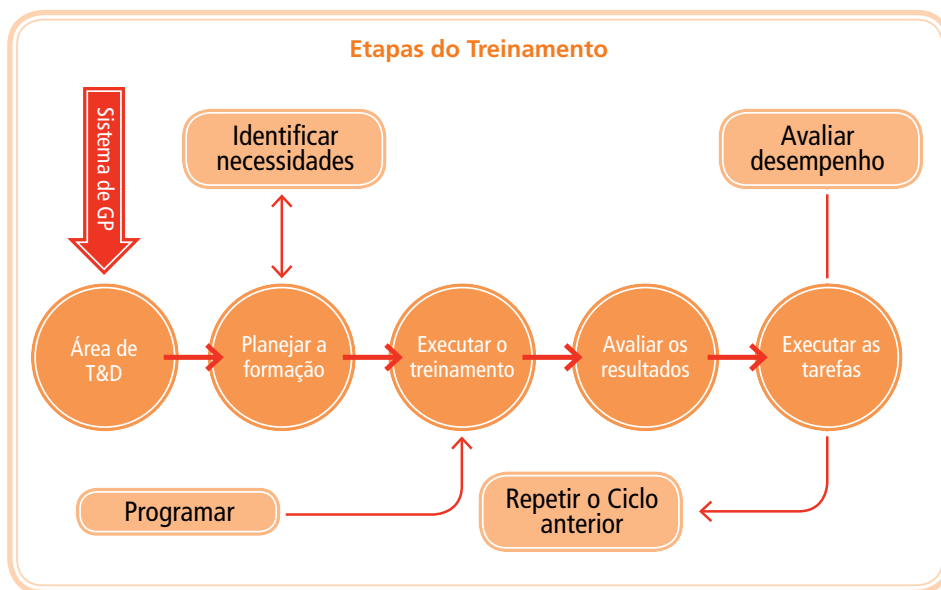


**Figura 12.2: Etapas de um programa de treinamento**

Fonte: Adaptado pela autora de Chiavenato (2004)

## 12.3 Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT

O primeiro passo para a definição de um programa é a identificação das necessidades de treinamento, ou seja, a realização do diagnóstico. Esse diagnóstico ou LNT pode ser realizado em três níveis, conforme representado na figura 12.3.

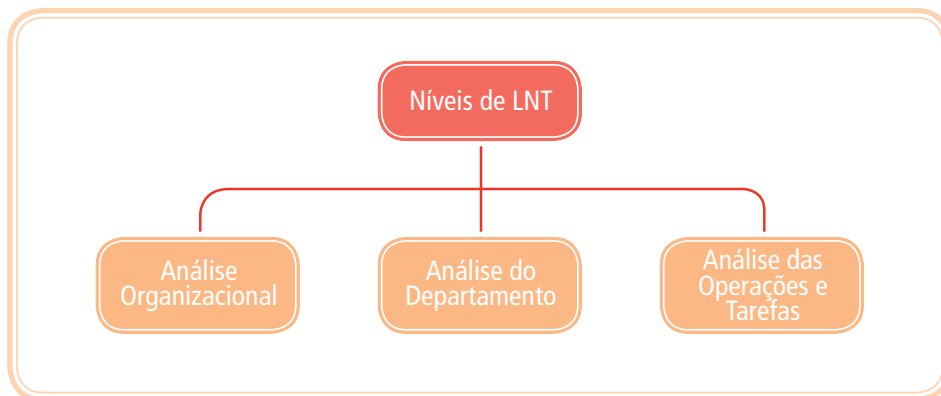


**Figura 12.3: Níveis de Levantamento de Necessidades de Treinamento**

Fonte: Adaptado pela autora com base em Chiavenato (2004).

Para a realização da etapa de diagnóstico no nível da **análise organizacional** podemos analisar a estratégia da empresa, os objetivos da organização, as necessidades de novas competências exigidas no mercado para definir a estratégia de treinamento. Exemplos que cabem neste nível de análise: planos de expansão, lançamento de novos produtos ou serviços.

Para entender melhor, vamos pensar que a empresa vai lançar um novo serviço ou produto no mercado. Neste caso será necessário preparar, treinar pessoas para que possam conhecer o produto e saber como produzi-lo ou em caso de serviço, o que ele poderá oferecer aos clientes, benefícios e características.

A análise no **nível do departamento** significa verificar cada área para identificar os objetivos do departamento, as necessidades de competências e habilidades. Os resultados de avaliação de desempenho podem evidenciar novas necessidades de treinamento. E finalmente no nível da **análise das tarefas e operações**, é necessário fazer a análise dos cargos em termos de exigência e comparar com o que o ocupante do cargo possui.

Os principais meios de levantamento de necessidades de treinamento são:

1. Observação: rotatividade, problemas disciplinares, perda de matéria prima
2. Questionários
3. Solicitação de supervisores/gerentes
4. Entrevistas com supervisores/gerentes
5. Reuniões interdepartamentais
6. Resultados de seleção de funcionários que executam determinadas tarefas
7. Resultados de avaliação de desempenho
8. Modificação do trabalho: rotinas, métodos, etc.
9. Entrevistas de desligamento, quando bem feitas
10. Análise de cargos: tarefas e habilidades do ocupante
11. Relatórios periódicos da empresa ou área de produção, mostrando possíveis deficiências.



**Figura 12.4: Análise sobre desempenho**

Fonte: <http://www.portalrelacoes.com.br/>

Estas formas de análise podem ser utilizadas também para que o profissional de logística não espere pela empresa, mas que possa ter a iniciativa de realizar uma análise em relação ao seu desempenho, aos objetivos da organização e verificar se estão alinhados com os seus. Observar o que acontece a sua volta, estar atento às mudanças que ocorrem na empresa

e a sua atitude em relação a elas.

Na próxima aula teremos a oportunidade de entender um pouco mais a respeito do tema.

## Resumo

Você aprendeu que é possível identificar necessidades de treinamento nos níveis da organização, do departamento e das tarefas. Viu as principais ferramentas para o diagnóstico, que são resultados de desempenho, modificações nos processos de trabalho, perda de matéria prima entre outras

## Atividades de aprendizagem

- Para que você possa entender este conteúdo na empresa, procure fazer um diagnóstico e avalie que indícios você tem na sua área para possíveis necessidades de treinamento. Faça um breve relatório com suas percepções.



---

---

---

---

---

---

---



# Aula 13 – Processo de Treinamento - planejamento

Nesta aula vamos apresentar as informações que devem ser extraídas do LNT (Levantamento de necessidades e que são necessárias para o planejamento e elaboração dos programas de treinamento).

Ao final desta aula você será capaz de identificar e de elaborar um diagnóstico das necessidades de treinamento, e de perceber a importância do LNT para obtenção de programas consistentes.

## 13.1 Planejamento do programa de treinamento

Vimos na aula anterior alguns indícios de necessidades de treinamento, a saber, baixa produtividade do pessoal, baixa qualidade no trabalho, excesso de erros, desperdícios de tempo e de material, frequentes problemas de manutenção por má utilização de equipamentos e máquinas, elevado número de acidentes, modernização de equipamentos, redução no quadro de pessoal, substituições, faltas, licenças, reclamações de clientes e/ou de fornecedores.

O programa de treinamento deve ser sistematizado e fundamentado sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o LNT:

- Qual a necessidade?
- Onde foi detectada em primeiro lugar?
- Ocorre em outra área ou setor?
- Qual a sua causa?
- É parte de uma necessidade maior?
- Como resolvê-la: em separado ou combinada com outras?
- É necessário tomar alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
- A necessidade é imediata? Qual a prioridade frente às demais?

- É permanente ou temporária?
- Quantas pessoas e serviços serão atingidos?



**Figura 13.1:Transmitindo orientação**

Fonte: <http://www.freedigitalphotos.net>

A partir o diagnóstico através das ferramentas disponíveis, a próxima etapa é fazer uma programação de treinamentos, o que significa planejar. Para que o planejamento traga as informações necessárias, precisamos fazer as seguintes análises:

- **Quem deve ser treinado** – quais pessoas ou quais equipes estão necessitando de treinamentos.
- **Em que deve ser treinado** – quais os conteúdos que devem ser utilizados, e repassados, que conceitos, que modelos, que formas, etc.



**Figura 13.2 : Treinamento**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

- **Como deve ser treinado** – que tipo de técnicas devem ser utilizadas.
- **Quando deve ser treinado** – é urgente? Qual a melhor época do ano ou do mês, deve ser durante o horário de trabalho ou à noite, ou finais de semana, etc.



**Figura 13.3: Calendário**

Fonte: <http://www.canstockphoto.com.br>

- **Onde deve ser treinado** – no próprio local de trabalho ou no dia a dia de trabalho ou da operação – é o conceito de aprender fazendo, ou um treinamento teórico.
- **Quem fará o treinamento** - o próprio gestor, um consultor, uma escola, uma associação, um parceiro, etc.
- **Quanto podemos investir** – definir qual o valor mensal ou anual que pode ser reservado para este tipo de investimento.



**Figura 13.4: Quanto investir**

Fonte: [www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)

O desenho do programa de treinamento deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Quando falamos em treinamento para a direção da empresa, estamos falando da necessidade de aproveitamento de todo o potencial dos indivíduos, com objetivo de oportunizar elevados resultados e melhores resultados, mas não podemos perder de vista a dimensão do crescimento das pessoas (LEITE et al, 2009).

Comprar pacotes prontos, ou seja, aqueles programas de treinamento que são aplicados em todas as empresas, independente das suas características e necessidades, na maioria das vezes não traz soluções sendo necessário avaliar as necessidades da organização e das pessoas. A organização precisa estar disposta a dar espaço e oportunidades para que as pessoas apliquem seus conhecimentos e suas competências

Na elaboração dos programas, devem ser levados em conta aspectos tais como objetivos instrucionais, prontidão e motivação dos treinandos, princípios de aprendizagem e características dos instrutores.

Na implementação dos programas, Bohlander (2003, p. 146) cita como métodos de treinamento mais utilizados para funcionários em cargos não-gerenciais o treinamento no local de trabalho profissionalizante, instrução em sala de aula e instrução programada, métodos audiovisuais assistido por computador e simulações. Não podemos esquecer que atualmente a plataforma de e-learning tem sido uma ferramenta bastante utilizada, porém vale ressaltar que nas organizações precisam estar associadas com acompanhamentos das lideranças para melhores resultados.

## 13.2 Elaboração do programa de treinamento



**Figura 13.5: Motivação e trabalho em equipe**

Fonte: [www.freedigitalphtos.net](http://www.freedigitalphtos.net)

Ao elaborar o programa de treinamento não podemos deixar de definir os **objetivos instrucionais, que são os objetivos que se quer alcançar com o conteúdo e analisar a prontidão e motivação dos treinandos, considerando os princípios de aprendizagem e características dos instrutores.** É essencial pensar sobre quais resultados devem ser obtidos, para isso uma formulação clara de objetivos. Isto fornecerá maior segurança tanto para seleção de métodos e materiais para o treinamento, como para a

determinação dos meios para avaliação do êxito do trabalho desenvolvido.

Dois aspectos afetam o sucesso daqueles que recebem o treinamento: **a prontidão e a motivação**. A **prontidão** refere-se à maturidade, a experiência e aos conhecimentos e habilidades necessárias para assimilar o conteúdo. Já a **motivação** está atrelada ao reconhecimento da necessidade do treinamento, ao desejo de aprender. Muitas organizações oferecem oportunidades aos seus colaboradores, mas estes não valorizam e não aproveitam os programas, não percebem que estão desperdiçando a oportunidade.

Quanto aos princípios de aprendizagem a partir dos objetivos estabelecidos é importante apresentar exemplos práticos para deixar clara a aplicabilidade do conteúdo, utilizar demonstrações, considerando que cada indivíduo aprende de forma diferente e, portanto todo programa de treinamento deverá contemplar diferentes formas de apresentação.

É importante ainda lembrar que a prática e o exercício levam a um maior aprendizado. Outro aspecto que deve ser considerado: quando o conteúdo é dividido em partes e acontece em períodos mais espaçados, facilita a compreensão e permite maior retenção. Tão importante quanto os outros aspectos, é o conhecimento do instrutor sobre o assunto, o entusiasmo e a clareza na transmissão do conteúdo. Ao finalizar o programa, a avaliação dos resultados deverá ser realizada para verificar se atingiu os objetivos definidos inicialmente.

## Resumo

Nesta aula, você conheceu um pouco mais sobre o processo de treinamento que a partir do diagnóstico realizado, através das ferramentas disponíveis, a próxima etapa é fazer uma programação, o que significa planejar. Na elaboração dos programas devem ser considerados aspectos como: objetivos instrucionais, prontidão e motivação dos treinandos, princípios de aprendizagem e características dos instrutores. Aprendeu que os pacotes prontos oferecidos por consultorias, muitas vezes não atendem as necessidades da organização.



- Acesse: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas\\_04.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas_04.pdf)

Após a leitura, faça um resumo sobre o que entendeu, retirando os pontos principais e fazendo uma análise sob o ponto de vista do que estudamos nesta aula.

[illegible]

# Aula 14 – Tecnologias de Treinamento

Nesta aula vamos conhecer as tecnologias necessárias e disponíveis capazes de dar suporte aos programas de treinamento e desenvolvimento. Abordaremos a avaliação dos programas de T&D.

Ao final desta aula, você será capaz de identificar as principais tecnologias disponíveis e a importância da escolha adequada de acordo com os objetivos definidos para o programa de treinamento.

## 14.1 Tecnologias para treinamento: conceito e tipos



**Figura 14.1: Tecnologia**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

A tecnologia de treinamento refere-se aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados. A tecnologia está influenciando os métodos de treinamento e reduzindo custos. O treinamento - realizado através do ensino a distância - utiliza-se de recursos tecnológicos, por esse motivo é importante entender alguns conceitos referentes à tecnologia.

Na opinião de Foina (2001, p.21), sistema de informação (SI) é a “integração de todos os recursos tecnológicos e organizacionais que manipulem (capturem, processem e distribuam) as informações em uma organização”.

Um sistema de informação que tenha um funcionamento correto gera informações importantes para o desenvolvimento da organização. Pode-se aplicar o programa de sistemas de informação nas áreas de: Vendas, Marketing, Projetos, Atendimento ao Cliente/Serviços, **Logística**, Recursos Humanos e Sistemas Integrados.

Através do uso da tecnologia da informação é possível melhorar controles internos, reduzir custos, agregar valor a serviços e produtos, facilitar o acesso, melhorar a qualidade e a disponibilidade das informações (Ximenes, 2005)

A **internet** é uma rede gigante de computadores, os quais se encontram mundialmente interligados, e nessa rede trafegam informações contidas em textos, sons e imagens, acessíveis em qualquer computador conectado. Essa tecnologia surgiu nos anos 60 e foi introduzida no meio educacional em meados dos anos 80 (SOBREIRA, 2006).

Uma pesquisa americana realizada (GHEDINE, 2003) com 250 profissionais identificou os seguintes benefícios do EaD:

- Redução de custos com passagens, estadias, alimentação
- Melhores serviços
- Melhor aproveitamento sobre produtos e procedimentos
- Melhor acesso as informações
- Treinamento de melhor qualidade
- Novos clientes.



**Figura 14.2: EaD**

<http://careervanity.com/college-degree-distance-learning.htm/>

A **videoconferência** é outra ferramenta que possibilita as pessoas estabelecerem interação utilizando um recurso de voz e vídeo. (CINELLI, 2003 e GHEDINE, 2003). A videoconferência permite uma discussão em grupo ou pessoa a pessoa, e os participantes podem estar em locais diferentes, vendo e ouvindo uns aos outros como se estivessem em um mesmo local. A comunicação acontece em tempo real, independente da distância geográfica. Um treinamento, por exemplo, de **como armazenar um determinado produto pode ser realizado a distância**.

O **fórum** é mais uma ferramenta que pode aproximar aprendiz e instrutor e permitir que troquem ideias e sugestões. São lançadas questões para discussão ou reflexão e os participantes são estimulados a compartilhar suas ideias e opiniões.

Os treinamentos podem ser transmitidos na hora (síncrono) ou a pessoa localiza quando quer no *site* (assíncrono). A vantagem é que podem ser feitos a qualquer hora e em qualquer lugar, com menor custo.

Qualquer programa de treinamento para dar resultados precisa considerar a frequência com que é ministrado, a intensidade, ou seja, a consistência do conteúdo, a adequação as necessidades e a realidade dos participantes dos treinamentos e precisa ainda da continuidade.

Um grande equívoco de alguns líderes e de algumas organizações é acharem que fazendo um treinamento (um ou duas vezes apenas), as dificuldades serão resolvidas. Há necessidade de se reconhecer a importância de uma educação continuada para se obter maior aprendizado.

E após os treinamentos não podemos esquecer-nos da importância da avaliação.

## 14.2 Avaliação dos resultados de treinamento

A avaliação dos programas de treinamento pode ser realizada em quatro níveis: organizacional, recursos humanos, cargos e de treinamento.

No **nível organizacional**, está relacionado ao aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa, melhoria do clima organizacional, melhor relacionamento entre empresa e funcionários, melhor atendimento ao cliente e o envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento.

No **nível dos recursos humanos**, podemos citar a redução de rotatividade e absenteísmo, a elevação dos conhecimentos das pessoas, o aumento da competência das pessoas e a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

No **nível dos cargos**, as evidências estão na adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos, no aumento da produtividade, na melhoria da qualidade, na redução do índice de acidentes no trabalho e na manutenção de máquinas e equipamentos.

No **nível de treinamento**, o alcance dos objetivos do treinamento, o retorno dos investimentos efetuados mostram se o programa foi adequado e se os objetivos propostos foram atingidos.

### **14.3 Para obter o máximo dos Programas de treinamento**

Para que os programas de treinamento tenham resultados favoráveis e para que justifiquem os investimentos realizados é necessário lembrar a importância de obter o apoio da cúpula da organização, de envolver a alta direção, além da gerência intermediária.

**Você já observou que quando os líderes não acreditam nas ideias, elas não seguem em frente?**

Outro aspecto essencial é relacionar a programação de treinamento com os objetivos estratégicos, e finalmente a empresa deve criar um clima interno favorável ao treinamento e capacitação, para que os funcionários não só valorizem os programas oferecidos, mas também encontrem espaço para a aplicação do que aprendem em sala.

Os programas de treinamento na **área de logística** devem contemplar aspectos que estejam ligados aos objetivos estratégicos da empresa. Por isso a importância de que os indivíduos que atuam na área compreendam a necessidade e a importância de valorizar os treinamentos oferecidos pela organização, bem como procurar pôr em prática aquilo que aprendem.

**Se o próprio funcionário não valorizar os programas de treinamento oferecidos pela empresa, pode estar perdendo algumas oportunidades de progredir na carreira.**

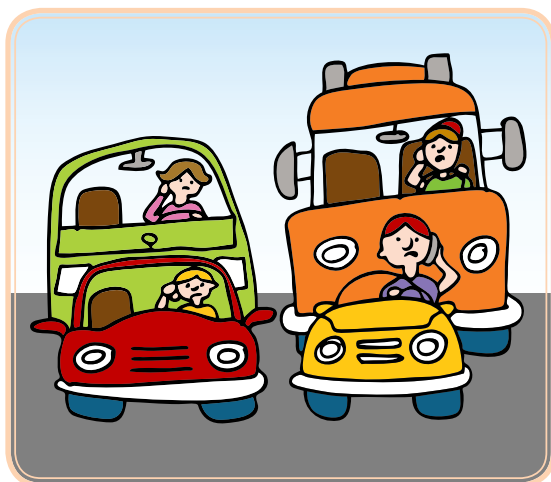


**Figura 14.3: Exemplo de treinamento em direção defensiva**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

## Resumo

Nesta aula foram apresentadas algumas tecnologias importantes que auxiliam na qualidade dos programas de T&D. Recursos mais modernos e que facilitam a interação do aluno com o conteúdo. Ressaltou-se a importância da avaliação dos treinamentos, bem como a necessidade de que os conteúdos ministrados estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

## Atividades de aprendizagem

- Para compreender mais e fixar os conteúdos estudados nesta aula leia o artigo **Análise da Viabilidade de Aplicação de um Treinamento de Atendimento ao Cliente através do ensino a Distância na Haas Agenciamento e Comércio Ltda.**



Acesse: <http://unimestre.unibes.com.br/rica/index.php/rica/article/viewFile/67/63>

Após a leitura faça uma lista de treinamentos técnicos que você entende serem necessários para seu aprimoramento e acrescente ao seu plano de desenvolvimento.

---

---

---

---



# Aula 15 – Desenvolvimento de pessoas

Nesta aula você será capaz de diferenciar o programa de treinamento do programa de desenvolvimento e como eles podem contribuir não só com a empresa, mas também com os profissionais.

## 15.1 Desenvolvimento de pessoas

Os treinamentos estão mais relacionados a questões técnicas, porém isso por si só, não garante a qualidade do trabalho. É necessário ir mais além para que a empresa atinja resultados e destaque-se num mercado tão competitivo e exigente.

O processo de **feedback** pode ser utilizado como uma ferramenta poderosa de desenvolvimento dos colaboradores que podem conhecer com mais profundidade a organização, a cultura e as crenças. A partir dessas informações, o indivíduo pode compreender como atuar e se relacionar no ambiente organizacional.

A escolha dos comportamentos que adotamos se dá a partir de padrões de comportamento que costumamos usar em nossa vida. Por esse motivo, jamais podemos desconsiderar o fator humano nas organizações.

Quando a empresa possui um grupo de gestores capaz de fornecer a direção, criar condições para aprendizagem e estimular a inovação, todos ganham, empresa e pessoas (Tushman e Nadler, 1997). Porém há que se lembrar que essa equipe precisa ser respeitada pelos colaboradores e, portanto é necessário que tenha qualificações e habilidades condizentes com o ambiente e suas exigências e contatos externos responsáveis por informações atualizadas.

Destacamos a importância do papel dos gestores nos processos de mudanças e inovação, afinal são responsáveis por formar equipes e incentivar a aprendizagem, fazendo com que as equipes tornem-se agentes transformadores, que compartilhem valores, crenças, pensamentos e contribuam cada vez mais para o processo de inovação.

### A-Z

#### Feedback

Retorno, retroação, retroalimentação, faz parte do processo de comunicação, dar retorno ao outro. Dizer ao outro de forma clara e objetiva os pontos positivos e os pontos de desenvolvimento sobre, por exemplo, o trabalho realizado.

Mas quando falamos de inovação, precisamos mais do que a simples execução de tarefas e ideias. Nesse aspecto comunicações pouco claras e assertivas, dificuldades de integração na equipe de trabalho, dificuldades de relacionamento no grupo de trabalho podem impactar negativamente nos resultados e no próprio desenvolvimento das pessoas.

Neste enfoque, o **desenvolvimento** é mais orientado para ampliar as competências dos indivíduos permitindo assim que as pessoas possam estar mais preparadas para assumir futuras responsabilidades. Deve contemplar o desenvolvimento de aspectos pessoais e profissionais, dando condições de atuação no mercado de trabalho.

### **Como é o seu grupo de trabalho? Consegue identificar?**

A capacidade de reação das organizações frente ao mercado e as novas exigências de inovação residem na flexibilidade e pode ser vista como vantagem competitiva frente à concorrência. Porém quem contribui para que estes aspectos estejam presentes são as equipes, as pessoas e as lideranças. Afinal o que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos seus integrantes em relação à busca da realização de uma meta ou tarefa.

Os times costumam contribuir com a melhoria dos seguintes aspectos:

- Efetividade do grupo
- Contínuo processo de autoanálise
- Identificação e resolução de problemas
- Estabelecimento de papéis e responsabilidade
- Estabelecimento de novas estratégias de atuação
- Gerenciamento de conflitos
- Melhoria no processo comunicacional
- Aumento da produtividade
- Utilização eficaz dos recursos

- Melhoria na qualidade de produtos e serviços
- Decisões de maior qualidade



**Figura 15.2: Trabalho em equipe**

Fonte: <http://www.canstockphoto.com.br>

Na manutenção das equipes nas empresas, é preciso que haja o compartilhamento de informações. Isso não é tarefa fácil, mas cabe aos gestores mostrarem a importância da comunicação clara, do comprometimento, da cooperação entre os membros da equipe.

Quando não há clareza na comunicação e no estabelecimento de papéis, é comum surgirem conflitos e a competição muitas vezes predatória é o que leva a desestruturação do time de trabalho e se não houver maturidade para o gerenciamento dessas situações críticas.

O *feedback* é uma ferramenta importante nessas circunstâncias, desde que bem utilizado. É a partir de um retorno sobre os acertos e sobre as oportunidades de melhoria, que os profissionais podem evoluir em sua maturidade, compreendendo o que devem manter e quais aspectos precisam buscar desenvolvimento e aprimoramento. Embora o feedback seja largamente divulgado, podemos observar que ainda é mal compreendido e mal utilizado. Isto ocorre devido à falta de preparo e clareza das pessoas no momento da abordagem. Muitas vezes a falta de autoconhecimento que gera insegurança e baixa percepção de si mesmo e do outro, gera uma leitura distorcida dos acontecimentos e a dificuldade em tratar os assuntos necessários com a devida transparência.

Algumas vezes nos deparamos com empresas nas quais os gestores gastam mais energia buscando os culpados e focando em falhas, do que na busca da resolução de problemas e no desenvolvimento de seu time. Infelizmente ainda temos como foco o erro e não o acerto, o que gera insegurança e causa insatisfação nas empresas.

### **Você já pensou sobre isso? Como você age diante de falhas? Conse- gue dar e receber feedback de forma construtiva?**

Para que o feedback possa contribuir de forma efetiva na organização, podemos apontar alguns princípios básicos:

- Deve ser claro, objetivo
- Dirigido para comportamentos possíveis de mudanças
- Deve ser dito ao envolvido diretamente e não a terceiros
- Deve ser dado individualmente e não na frente de outras pessoas
- Deve ser num momento oportuno, algumas vezes os ânimos estão exaltados, não é o momento adequado
- Mas deve ser retomado o mais breve possível, para que possa surtir efeito e contribuir.

Cabe aos gestores, mas também a cada profissional estar atento a esses aspectos e fazer uso do feedback de forma positiva, ou seja, com objetivo real de promover o desenvolvimento e crescimento da equipe e colegas.

## **Resumo**

Nesta aula você teve a oportunidade de entender o que é desenvolvimento de pessoas. Abordou-se questões de comunicação, trabalho em equipe e feedback como alternativas de crescimento e desenvolvimento nas organizações. Você viu a importância de se adotar atitudes positivas e maduras diante de situações que apresentam erros ou falhas.





# Aula 16 – Sistemas de remuneração

Na aula de hoje vamos conhecer a evolução no sistema de remuneração, isto é, os sistemas tradicionais e os sistemas modernos.

Ao final desta aula, você será capaz de traçar um comparativo entre os sistemas tradicionais e os modernos além de identificar as limitações do sistema tradicional.

## 16.1 A evolução nos sistemas de remuneração

Em nossas primeiras aulas comentamos que as mudanças exigiram das empresas a evolução para modelos mais eficazes de gestão no lugar de estruturas hierárquicas pesadas. E com as mudanças foram surgindo estruturas mais enxutas e flexíveis, as quais deram espaço para a autonomia dos grupos e dos indivíduos. Com o trabalho em times, por exemplo, é preciso que os indivíduos tomem decisões, administrem conflitos no grupo, tenham mais iniciativa. Nesses novos modelos, o envolvimento e a motivação são fatores críticos de sucesso na gestão de pessoas e no gerenciamento dos colaboradores.

Com o sistema de remuneração não foi diferente. O sistema precisou acompanhar o ritmo das transformações passando de sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções para sistemas que valorizem e contemplem o desempenho dos indivíduos.

Os fatores que mais influenciaram as mudanças nos sistemas de remuneração foram pressões originadas pelo mercado, como novas condições competitivas que determinaram um realinhamento da organização e de seus sistemas, mudanças na estrutura decorrentes de fusões, aquisições, crescimento, reestruturação e mudança na organização do trabalho.

**Como é o sistema de remuneração da sua empresa? Você já analisou se acompanha as mudanças de mercado? As pessoas estão satisfeitas?**

## 16.2 Limitações do sistema tradicional de remuneração

Como limitações do sistema tradicional, podemos destacar:

- **Inflexibilidade:** tratam coisas diferentes de forma homogênea.
- **Conservadorismo:** o sistema tradicional reforça a estrutura burocrática, não atende às necessidades de trabalho em equipe e a tendência a autonomia.
- **Metodologia desatualizada:** os sistemas de remuneração por pontos levam à uma manutenção trabalhosa do sistema, dificuldade de avaliação dos cargos multifuncionais, vida curta das avaliações.
- **Divergência:** o sistema tradicional não considera a visão de futuro e a orientação estratégica do negócio.



**Figura 16.1: Remuneração**  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

## 16.3 Críticas ao sistema de remuneração funcional

Destacamos, na sequência, alguns aspectos críticos dos sistemas tradicionais de remuneração que fizeram com que fosse repensado.

- Promove um estilo burocrático de gestão
- Reduz a autonomia dos indivíduos e grupos
- Inibe a criatividade
- Inibe o espírito empreendedor

- Não considera o foco nos clientes internos e externos
- Reforça a hierarquia e com isso promove maior dependência dos grupos
- Promove a obediência a normas e procedimentos
- Não é orientada para resultados
- Falta orientação estratégica
- Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos

No quadro 16.1, você observa diferenças entre os sistemas tradicionais e os sistemas modernos de remuneração.

### Quadro 16.1: Fundamentos dos sistemas de remuneração

| Item                          | Fundamentos dos Sistemas tradicionais                                              | Fundamentos dos Sistemas Modernos                                                                               |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrutura Organizacional      | Hierarquia rígida<br>Muitos níveis hierárquicos<br>Ascensão salarial por promoções | Modelos flexíveis, células<br>Poucos níveis hierárquicos<br>Ascensão salarial pelo desenvolvimento profissional |
| Amplitude de ação             | Restrita e bem definida                                                            | Ampla e pouco definida<br>Varia em função do perfil profissional                                                |
| Definição de responsabilidade | Clara                                                                              | Difusa<br>Orientação por meio da visão e objetivos comuns                                                       |
| Processo decisório            | Papéis e forma de tomada de decisão bem definidos                                  | Todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios                                  |
| Estilo gerencial              | Distância líder-liderado<br>Valorização da obediência, estabilidade e conformidade | Pequena distância líder-liderado (líder como coach)<br>Valorização da adaptabilidade e prontidão para mudança   |

Fonte: Remuneração por habilidades e por competências (Wood & Picarelli, 1999, p.86)

## 16.4 Remuneração estratégica

As constantes mudanças ocorridas no mercado exigiram então que as empresas buscassem novas formas de remuneração. Em organizações com formas modernas de trabalho, como células, multifuncionalidade e poucos níveis de hierarquia, foi necessário recompensar o indivíduo pela sua contribuição individual, mas também coletiva de acordo com as descrições de atividades e responsabilidades.

## Você Sabia?

### Você sabe o que é uma organização em forma de célula?

Podemos entender uma célula de trabalho como sendo um agrupamento de máquinas e/ou equipamentos que vão processar uma determinada família de peças, tudo isso lógico exige das pessoas uma nova organização, novas competências.

(<http://qualidadeonline.wordpress.com/2010/02/08/celulas-de-trabalho-ou-de-manufatura/>, acesso em 02/11/2011).

A remuneração estratégica passou a ser um atrativo para os profissionais nessa nova realidade do mercado de trabalho. É necessário levarmos em consideração a estratégia, estrutura, estilo gerencial e a visão da empresa. A remuneração estratégica precisa considerar um conjunto de fatores que afeta o sucesso do negócio como: características pessoais, características do cargo, vínculo com a organização, atividades e responsabilidades, conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

Sistema de Remuneração Estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, de modo a recompensar o funcionário pelo seu desempenho.

### Formas básicas de remuneração:

- **Remuneração Funcional:** é determinada pela função e ajustada ao mercado
- **Salário Indireto:** compreende benefícios e outras vantagens
- **Remuneração por Habilidades:** determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Preferencialmente aplicada para grupos multifuncionais
- **Remuneração por Competências:** Normalmente aplicado para nível gerencial
- **Plano Privado de Aposentadoria**
- **Remuneração Variável:** vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, equipes ou da organização. Inclui participação nos lucros e a remuneração por resultados

- **Participação Acionária:** vinculada a lucratividade da empresa
- **Alternativas Criativas:** incluem prêmios, gratificações, jantares, viagens, etc.

**Você acha que o que retém as pessoas numa empresa é só o salário? Já pensou nisso?**

## Resumo

Nesta aula foram vistos os fatores que mais influenciaram as mudanças nos sistemas de remuneração. São elas: novas condições competitivas, realinhamento da organização e de seus sistemas, mudanças na estrutura, em virtude de fusões, aquisições, crescimento, reestruturação e mudança na organização do trabalho. Vimos que a remuneração estratégica passou a ser um atrativo para os profissionais nessa nova realidade do mercado de trabalho, pois agrega formas de recompensa ao desempenho desse colaborador que não reflete necessariamente em seu salário, mas em outros benefícios tais como: prêmios, jantares, viagens, que impactam na valorização e no bem estar do funcionário e de sua família.

## Atividades de aprendizagem

- Leia o artigo **Sistemas de Remuneração e Engajamento dos Colaboradores**, acessando: [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:h3lccB5aBUcJ:scholar.google.com/+artigos+sobre+remunera%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:h3lccB5aBUcJ:scholar.google.com/+artigos+sobre+remunera%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1)



Após a leitura, faça um resumo dos fatores mais importantes; e depois compare com o que a sua empresa oferece. Procure observar no dia a dia se as pessoas estão satisfeitas e se estão engajadas com os objetivos da organização. Relate suas percepções.

---



---



---



---



# Aula 17 – Remuneração por habilidades

Nesta aula falaremos um pouco mais a respeito dos sistemas de remuneração, e carreira por habilidades.

Ao final desta aula, você será capaz de entender o que é a remuneração e carreira por habilidades e como ela se diferencia do sistema tradicional.

## 17.1 Remuneração por habilidades

O surgimento da remuneração por habilidades foi consequência do aumento da complexidade do ambiente de negócios, que resultou numa série de tendências registradas nas últimas décadas. A figura 17.1 nos mostra a resposta organizacional às mudanças de mercado.

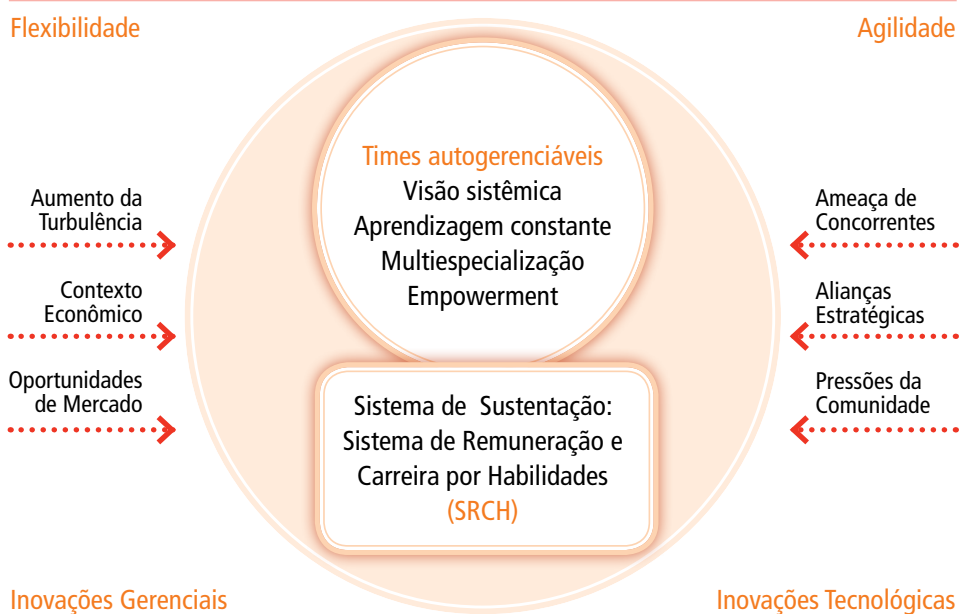


**Figura 17.1: Resposta organizacional**

Fonte: Wood & Picarelli, Remuneração por Habilidades e por competências (1999, p.103)

**Você consegue identificar esses aspectos no seu dia a dia? Já refletiu sobre as mudanças ocorridas e que impactam sobre as características dos profissionais de logística?**

## 17.2 Objetivos de um sistema de remuneração e carreira por habilidades (SRCH)

O sistema de remuneração por habilidades tem por objetivos:

- Remunerar os profissionais por suas características pessoais (habilidades aplicadas ao trabalho);
- Alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da empresa;
- Propiciar o aprendizado organizacional.

Abaixo podemos observar o quadro que apresenta a comparação entre sistemas tradicionais e o sistema de remuneração por habilidades.

**Quadro 17.2: Comparativo das principais características das remunerações funcional e por habilidades**

|                            | Remuneração tradicional                                      | Remuneração por habilidades                                            |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Base p/ remuneração        | Cargo                                                        | Composto de habilidades certificadas do indivíduo                      |
| Certificação da habilidade | Não são valorizadas                                          | Aumento de salário diretamente vinculado a um processo de certificação |
| Evolução salarial          | Promoções                                                    | De acordo com o tempo para adquirir as habilidades                     |
| Questões de senioridade    | Papel central                                                | Papel secundário                                                       |
| Oportunidades de evolução  | O esforço de desenvolvimento pessoal nem sempre é valorizado | Foco na capacitação das pessoas.                                       |

Fonte: Adaptado pela autora de Wood & Picarelli (1999, p.104-5)

O sistema de remuneração e carreira por habilidades é composto por blocos de habilidades, carreira, avaliação salarial, evolução salarial, treinamento e desenvolvimento e certificação de habilidades. A seguir, o detalhamento de cada um deles.

- **Blocos de habilidades:** a célula básica de remuneração passa a ser a habilidade ou o bloco de habilidades, que contém um conjunto de habilidades agrupadas por afinidade ou por se ligarem a um mesmo processo de trabalho. Exemplo de habilidades na área operacional: operar um torno, realizar auditorias de segurança, realizar manutenção preventiva em prensas, etc. Em áreas administrativas, as habilidades podem ser mais abstratas como: coordenar processos de planejamento, treinar pessoas em metodologias estatísticas, preparar cotação de novos produtos, etc. Na área de logística, você pode ter que produzir relatórios de controle de riscos nos negócios, fazer controles de armazenamento de produção, elaborar estratégias de diminuição de gastos e outras.
- **Carreira:** pode ser definida como a trajetória que uma pessoa passa ou desenvolve ao longo de sua vida profissional, podendo ser realizada em uma ou em várias organizações. Nos sistemas tradicionais, o conceito de carreira está ligado a uma evolução vertical na hierarquia. Já no SRCH, esta evolução passa a ser horizontal, a partir da conquista da certificação de habilidades, determinada pelas necessidades da organização e das equipes de trabalho e também do esforço pessoal do funcionário em adquirir novas habilidades. Na área de logística, você pode seguir dois tipos de atividades: as principais, que englobam os serviços de transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos, ou aquelas que contemplam a armazenagem, manuseio de materiais, embalagens, suprimentos, planejamentos e sistemas de informação.

**Você já avaliou as possibilidades de carreira oferecidas pela sua organização? Está preparado para elas?**



**Figura 17.1: Profissional de logística**  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Dentro de cada bloco o colaborador vai evoluir por meio do alcance da certificação mínima necessária. Se a empresa decidir remunerar cada habilidade isoladamente, poderá determinar valores individuais para cada conquista. Se for por bloco, o funcionário deverá ser certificado em todas as habilidades do bloco para receber um aumento salarial (Wood & Picarelli, 1999, p.106). A conquista de cada habilidade deve ser certificada, e o colaborador deve comprovar na prática que é capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos com os níveis adequados de qualidade, produtividade, prazo, etc.

Isso significa afirmar que nós precisamos desenvolver as habilidades necessárias para que possamos atingir um nível de desenvolvimento na carreira, ou seja, ocupar cargos mais elevados e obter melhor remuneração. Como exemplo, podemos citar: auxiliar de logística, assistente de logística, supervisor de logística, gerente de logística entre outros.

### **Você já pensou sobre isso?**

**Avaliação salarial:** o salário é composto pela soma dos valores das habilidades que os colaboradores possuem. A atribuição de valores pode ser feita por meio de uma avaliação por comitê ou com base no referencial de mercado. Agrupam-se as habilidades, ou os blocos de habilidades, para possibilitar a comparação com cargos que constem da pesquisa de mercado.

**Evolução Salarial:** os sistemas tradicionais de remuneração buscam a estabilidade da folha de pagamento. Na remuneração por habilidades, existe uma força para o crescimento da folha que vem do próprio sistema e é consequência do aumento agregado de habilidades das equipes e da empresa.

**Treinamento e Desenvolvimento:** nas empresas que adotam sistemas tradicionais de remuneração, o treinamento e o desenvolvimento costumam ser vistos como uma atividade secundária, um custo que tende a ser eliminado em épocas de crise e que nem sempre estão alinhados às reais necessidades do negócio. Em empresas que adotam o SRCH, a questão da capacitação passa a ser parte da estrutura organizacional, tornando-se essencial.

Todo profissional deve mostrar interesse pelos treinamentos e pressionar a empresa para a realização de programas de capacitação, já que a capacitação está diretamente ligada ao salário. Porém é necessário cuidado para que não haja excesso de dedicação a essa atividade, com desvio de energia das atividades principais e passos muito rápidos de carreira. Precisamos respeitar o tempo necessário para a evolução.

**Certificação de Habilidades:** a certificação é uma peça chave. O conceito de certificação, como adotado no SRCH, é similar às práticas de certificação de sistemas da qualidade. As formas podem ser: através de apresentações, provas escritas, comitês e em empresas mais tradicionais, as certificações são conduzidas pelos chefes. Os aumentos de salários são diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o profissional deve demonstrar domínio do conhecimento. A certificação reforça a credibilidade do sistema. A certificação objetiva assegurar a aplicação da habilidade certificada, dentro de padrões de segurança, qualidade, eficiência e eficácia; garantir a consistência do sistema e mostrar a transparência do sistema, transmitindo um sentimento de justiça.

## Resumo

Nesta aula você ampliou seus conhecimentos a respeito dos sistemas de remuneração e carreira por habilidades, que tem como objetivos remunerar os profissionais por suas características pessoais (habilidades aplicadas ao trabalho); alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da empresa, bem como propiciar o aprendizado organizacional.



Para aprofundar seu conhecimento sobre o tema, leia: Estudo de Caso sobre a Gestão de Contratos de Terceirização Logística  
Acesso: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_069\\_492\\_10681.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_492_10681.pdf)

## Atividades de aprendizagem

- Para melhorar seu aprendizado, leia o artigo **Profissional de Logística**. <http://www.brasilprofissoes.com.br/profissoes/profissional-de-log%C3%ADstica>



Após a leitura faça um resumo do perfil do profissional de logística e compare com o teu perfil. Destacamos nesta aula a importância do desenvolvimento das habilidades para que possamos receber o reconhecimento na empresa.

---

---

---

---

---



# Aula 18 – Remuneração por competências

Nesta aula vamos destacar as vantagens do Sistema de Remuneração e Carreira por Habilidades e conhecer um pouco mais sobre a Remuneração por Competências.

Ao final desta aula, você será capaz de identificar o que é uma competência e como se realaciona com o sistema de remuneração.

## 18.1 Remuneração por habilidades - vantagens

Na aula anterior conhecemos o sistema de remuneração por habilidades e sua composição. Agora, vamos entender quais são as vantagens desse tipo de sistema.

- O foco deixa de ser na função e desloca-se para a pessoa .
- Mudança de enfoque da função RH, que leva essa função a assumir papel mais estratégico, procurando integrar os programas de capacitação às necessidades da organização.
- Exige maior flexibilidade e adaptabilidade da empresa.

Os autores Wood & Picarelli (1999) destacam que o uso de sistemas de remuneração por habilidades parece ser mais vantajoso para cargos técnicos e operacionais. Embora não haja razões conceituais para que o sistema não seja usado em outras condições, algumas dificuldades podem ocorrer, tais como:

1. Tanto no nível gerencial quanto na relação com o pessoal administrativo, a definição das habilidades é mais difícil, pela variedade e grau de abstração das atividades;
2. No nível gerencial, o processo de certificação é o mais complicado, tanto pelas características abstratas das habilidades a serem certificadas, quanto por dificuldades políticas inerentes ao processo.

## Você já pensou em sua carreira? O que é melhor? Investir em cargos de liderança ou técnicos?

No quadro 18.1.1, destacamos as vantagens de crescimento tanto horizontal quanto vertical.

### Quadro 18.1 Vantagens do crescimento horizontal e vertical

| VANTAGENS DO CRESCIMENTO HORIZONTAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | VANTAGENS DO CRESCIMENTO VERTICAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Flexibilidade:</b> a multifuncionalidade facilita a alocação de mão de obra. Ex: cobertura de férias, ausências.</p> <p><b>Adaptabilidade:</b> mão de obra mais qualificada responde com mais rapidez a mudanças nos processos e equipamentos.</p> <p><b>Custos:</b> a multifuncionalidade evita excesso de quadros para cobrir férias, etc.</p> <p><b>Rotatividade e absenteísmo:</b> evidências empíricas indicam reduções desses índices</p> | <p><b>Visão sistêmica:</b> facilita solução de problemas e melhoria de processos.</p> <p><b>Inovação:</b> visão mais ampla incentiva a busca de melhorias e inovações.</p> <p><b>Comprometimento:</b> maior compreensão da empresa e das relações internas leva a um maior comprometimento.</p> <p><b>Autogestão:</b> aumenta a capacidade de autocontrole e autogestão dos indivíduos e grupos.</p> <p><b>Cultura participativa:</b> favorecida em função da maior capacitação dos funcionários.</p> |

Fonte: Adaptado de LAWLER III, E. E. Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems. Cap.9

O desenvolvimento de um sistema de remuneração por habilidades deve contemplar todos os aspectos legais envolvidos. A orientação jurídica é fundamental para traçar uma estratégia que minimize o risco de conflitos com os colaboradores e com os sindicatos. Sendo necessário observar os seguintes pontos:

- Isonomia salarial
- Acesso à carreira
- Formas de certificação
- Composição da remuneração pelas habilidades
- Comprometimento da organização com relação aos prováveis “devedores” de habilidades
- Registro do histórico das mudanças

- Necessidade de acordo ou formalização das mudanças.

É importante registrar o sistema na Delegacia Regional do Trabalho e, se possível, envolver o sindicato a analisar o acordo coletivo. Outro cuidado a ser tomado é com a nomenclatura dos cargos, para evitar que os colaboradores percam sua identidade profissional diante do mercado de trabalho. (Wood & Picarelli, 1999, p.114).

### 18.3 Remuneração por competências

O interesse cada vez maior pela remuneração por competências é decorrente de vários fatores:

- Crescimento do setor de serviços na economia, acompanhado pela demanda de profissionais mais qualificados
- A ascensão de empresas de conhecimento intensivo, como setores de alta tecnologia, como informática, biotecnologia e outros e serviços especializados como consultoria, desenvolvimento de software, etc.
- Implementação de sistemas mais flexíveis nas empresas
- A experiência acumulada com a implantação de sistemas de remuneração por habilidades em áreas operacionais
- Popularidade do conceito de competência.



**Figura 18.1: Atividades de logística que exigem diferentes competências**

Fonte: [www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)

Reforçamos aqui a necessidade para aquelas organizações com alto grau de flexibilidade e agilidade, e que não desejam ‘engessar’ seus profissionais em competências muito delineadas, que o mais indicado é buscar definições mais sintéticas e leves.

No atual ambiente é necessário a realização de uma ampla reflexão estratégica para definição de competências que sejam necessárias hoje, e as que serão necessárias amanhã. Aquelas que são estáveis podem identificar naqueles colaboradores que têm desempenho extraordinário, o que os diferencia dos demais. Pagamentos regulares, incorporados ao salário-base, podem ser adequados quando se trata de competências de alta durabilidade. O bônus é mais indicado para competências temporárias.

O processo de implantação do sistema de remuneração deve ser um processo planejado de mudança, pois afeta a cultura organizacional, reforça traços específicos do estilo gerencial, apóia a realização de estratégias e sustenta determinado modelo de organização. É fundamental garantir coerência e evitar inconsistências que possam gerar conflitos.

**E então, você já descobriu quais são as suas competências?**

## Resumo

Nesta aula aprendemos sobre o sistema de remuneração por competências e da importância do planejamento para a sua implantação. Destacamos ainda que esta mudança reflete impactos na cultura e no modelo organizacional.



## Atividades de aprendizagem

- Para reforçar o aprendizado, leia o artigo **A Logística de cargas no Estado do Ceará: um experimento prático**, acessando: <http://www.flf.edu.br/revista-flf.edu/volume03/34.pdf>

Após a leitura, faça um resumo dos pontos principais e procure identificar as competências necessárias para o profissional atuar de forma produtiva na área de logística.

---

---

---

---

---

# Aula 19 – Gestão estratégica de carreira

Nesta aula vamos falar a respeito de carreira profissional, seus impactos e aspectos que podem contribuir para a definição clara e objetiva de metas pessoais e profissionais.

## 19.1 Carreira profissional

Quando falamos de carreira na organização, as responsabilidades precisam ser compartilhadas. Há décadas o maior responsável pelo desenvolvimento do indivíduo e de sua carreira eram as empresas. Porém, com as transformações de mercado, isso foi mudando.

No mundo atual pela própria mudança do mercado, as empresas passaram a valorizar e buscar um perfil de profissionais, mais autônomos, empreendedores e inovadores. Ao modificar as formas de reconhecimento e passar a destacar as competências dos profissionais, a valorização recai sobre a entrega realizada pelo indivíduo, pelo resultado de suas tarefas apresentadas à empresa.

Hoje vemos profissionais dividindo a responsabilidade pelo desenvolvimento, mas buscando seu crescimento pessoal e profissional e com isso cresce a expectativa do indivíduo frente a oportunidades de carreira.

A própria Geração Y é um exemplo disso, que logo ao ingressar na empresa demonstram pressa em assumir diferentes cargos. O papel das empresas está muito mais ligado a questões como confiança e comunicação clara e transparente entre gestores e seus subordinados.



Para conhecer um pouco mais sobre a Geração Y, acesse [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao\\_X\\_Geracao\\_Y\\_Geracao\\_Z.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_Z.htm), acesso em 03/11/2011.



**Figura 19.1: Crescimento**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

**Você já refletiu sobre como é a relação com sua chefia? Qual o resultado dessa relação? Ela estimula seu desenvolvimento?**

Vamos abordar neste momento tanto a nossa responsabilidade quanto à responsabilidade da empresa no que se refere à carreira. Se a empresa pretende fazer uma gestão de forma mais estratégica de carreiras é necessário que haja um planejamento em longo prazo e que considere as competências que possuímos e aquelas que precisamos desenvolver.

É fundamental darmos feedbacks ao profissional sobre o que é necessário para seu desenvolvimento profissional. Também podemos oferecer oportunidades para que o indivíduo possa crescer nas suas **atividades laborais**.

## A-Z

**Atividades laborais:** são atividades realizadas no trabalho, responsabilidades do indivíduo de acordo com seu cargo. Tarefas de sua responsabilidade no ambiente de trabalho.

Por outro lado, você deve ser responsável pelo seu crescimento pessoal e profissional e para isso deve iniciar com reflexões básicas, como: saber o que quer; aonde quer chegar; quais as atividades que geralmente gosta de realizar, quais são seus sonhos, objetivos pessoais e profissionais, os seus pontos fortes e pontos de melhoria.

## Para refletir

E você já refletiu sobre essas questões?

Sabe por exemplo qual o motivo que o levou a escolher Logística como área de atuação?

Qual é a estrada a ser seguida? Qual o tempo necessário para chegar aonde deseja?



**Figura 19.2 - Estrada**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

De acordo com Bianchi e Quishida (2009), alguns estudos apontam para estratégias importantes para o posicionamento do indivíduo e da carreira. Entre elas destacamos:

- **Autoconhecimento:** a consciência da importância do indivíduo descobrir seus anseios, suas buscas, suas preferências, valores pessoais. Isto é possível, através de reflexões, autopercepção, mas também com o auxílio de instrumentos específicos. O instrumento americano MBTI (Myers Briggs Type Indicator) indica as suas preferências pessoais. Pode nos auxiliar a entender se somos mais lógicos, analíticos ou mais adaptáveis, preocupados com pessoas; se buscamos informações de forma mais concreta ou através de conexões, informações menos objetivas; se preferimos uma vida mais planejada ou mais flexível; se tomamos decisões baseados em dados e fatos ou medindo o impacto no ambiente. Enfim, são informações essenciais para que possamos nos entender melhor e conhecermos o nosso estilo. Também contribui para entendermos que as pessoas são diferentes e quais os pontos que precisamos desenvolver.
- **Reconhecer oportunidades de carreira:** neste aspecto cabe a você, profissional de logística, acompanhar as mudanças, a evolução da área e as possibilidades de novas atuações. Refletir quais são as demandas de mercado?
- **Objetivos definidos:** assim como no filme Alice no País das Maravilhas, quando o gato pergunta para Alice aonde ela quer ir e ela responde que qualquer lugar. Podemos tomar essa fala como exemplo para um profissional e sua carreira. Se eu não sei aonde quero chegar, posso tomar qualquer caminho e no final me dar conta de que não era aquele que eu esperava.

O senhor poderia me dizer, por favor, qual o caminho que devo tomar para sair daqui?”, diz Alice

“Isso depende muito de para onde você quer ir”, respondeu o Gato.

“Não me importo muito para onde...”, retrucou Alice.

“Então não importa o caminho que você escolha, se você não sabe para onde quer ir, então qualquer caminho serve...”. disse o Gato.

(Alice no País das Maravilhas de Lewis Carroll)



**Figura 19.3: Alice no País das Maravilhas**

Fonte: <http://comendolivros.blogspot.com/2011/01/alice-no-pais-das-maravilhas.html>

- **Plano de Ação:** De nada vale saber onde se quer chegar, se não traçar um plano claro com o que necessita, com datas e alternativas de ação. Esse plano deve contemplar onde quer chegar e o que precisa fazer para isso. Sejam cursos, desenvolvimento de competências diversas, busca de conhecimentos específicos.

Abaixo, uma sugestão para que possa fazer seu plano de ação e acompanhá-lo.

ONDE QUERO CHEGAR: \_\_\_\_\_

| Objetivos | Competências necessárias | Quais já possuo | Quais preciso desenvolver | Alternativas de ação | Follow up |
|-----------|--------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------|-----------|
|           |                          |                 |                           |                      |           |
|           |                          |                 |                           |                      |           |

Elaborado pela autora

- **Administração da carreira de maneira estratégica:** após desenvolver o plano de ação, você precisa gerenciá-lo para que as tarefas e atividades se realizem (necessárias), fazendo ajustes no plano quando necessário.

Para realizar o plano de ação, você precisa ser persistente, organizado e determinado, o que só será possível com a clareza de metas pessoais e profissionais.

A responsabilidade da empresa é oferecer suporte, contribuir com o desenvolvimento das competências, procurar desenvolver seus gestores. Além disso, é necessário deixar claro o que se espera de cada profissional, pois o fato de ter um plano de carreira não implica em não estar comprometido com a organização.

A clareza de ambas as partes, profissional e organização só contribuem para o alcance de resultados e crescimento. E se a empresa não deixar claro o que espera de você, tem todo o direito de perguntar.

Afinal, você sabe o que é esperado de você no seu trabalho? Se você não sabe, não tem como identificar como está o seu desempenho.

## Resumo

Nesta aula conhecemos aspectos importantes que impactam no planejamento de nossa carreira profissional. Destacamos que o autoconhecimento é essencial para a definição clara de nossos objetivos e da busca de desenvolvimento. Vimos ainda que a responsabilidade pela carreira deve ser compartilhada entre o profissional e a empresa, bem como recomendamos um plano de ação e acompanhamento da realização de tarefas estabelecidas.

## Atividades de aprendizagem

- Defina seus pontos fortes e de desenvolvimento, suas metas, com prazos definidos e construa o plano de ação. Não se esqueça de monitorar as ações estabelecidas. Sugerimos que utilize o formulário modelo e estabeleça seu plano de ação de carreira.

[illegible]



# Aula 20 – Qualidade de vida no trabalho - QVT

Nesta aula vamos conhecer o conceito de QVT, percebendo o indivíduo na sua totalidade.

Ao final desta aula, você será capaz de compreender a importância da qualidade de vida no trabalho e de um ambiente saudável com recursos adequados para atingir melhores resultados.

## 20.1 Qualidade de vida no trabalho



### Figura 20.1: Qualidade

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

No atual cenário econômico mundial, com a rapidez com que as informações são difundidas e, sobretudo, pelos altos níveis de exigência, percebe-se que um dos objetivos da maioria das empresas consiste no alcance de um elevado nível de qualidade no seu produto final ou nos serviços oferecidos.

Diante desse cenário, o ambiente de trabalho passa a ser um ponto importante porque todos nós como integrantes de uma organização passamos a maior parte do nosso dia no local de trabalho, ou seja, o local de trabalho passa a ser uma extensão de nossa casa. Entendemos que a melhoria da condição de trabalho, com um ambiente que cuide do bom relacionamento entre os funcionários, que ofereça equipamentos de segurança, necessários (EPIs), que permita a resolução de conflitos, tudo isto implicará numa melhor execução do respectivo trabalho e uma melhor qualidade de vida para todos.

O estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) entende que a condição mais benéfica de trabalho propicia ao colaborador um ambiente mais saudável, menos insalubre e perigoso, de maior produtividade e qualidade, trazendo à empresa, sem dúvida, melhores resultados.

### **Como está a sua qualidade de vida? Já parou para analisar?**

Existem várias correntes que estudam e conceituam qualidade de vida. Aqui vamos destacar a visão biopsicossocial.

## **20.2 Visão Biopsicossocial da qualidade de vida no trabalho**

A visão biopsicossocial procura entender o ser humano de forma integral e possibilita uma compreensão mais aprofundada dos problemas da empresa para atingir um alto nível de produtividade. Uma equipe precisa ter sinergia e harmonia entre os seus integrantes e no ambiente de convivência.



**Figura 20.2: Enfoque biopsicossocial**

Fonte: Adaptada pela autora com base em Limongi-França e Zaima 2002, p. 407.

Considerando essa visão, todo profissional precisa cuidar de sua vida de forma integral. Isto significa dizer que na esfera biológica precisa ter uma boa qualidade de sono diariamente, uma boa alimentação, praticar exercícios físicos. Na esfera psicológica, muitas vezes deixada de lado, precisa dar atenção às relações, ao autoconhecimento e assim compreender com clareza os objetivos e o que realiza. Na esfera social, ter boas condições de vida familiar e social, ter a gestão de sua carreira, redimensionando as formas de trabalho. Tudo isso pode contribuir para uma melhor qualidade de vida.

**Você já avaliou como estão essas áreas da sua vida?**

## 20.3 Higiene, saúde e qualidade de vida no trabalho

Um aspecto de essencial importância para as empresas que querem alcançar a QVT é a higiene no ambiente de trabalho. Por esse ângulo, Chiavenato (2004) relaciona a higiene do trabalho com os aspectos que incidem na segurança da saúde mental e física dos indivíduos. Pelo entendimento da saúde física, podemos destacar aspectos atrelados a exposição das pessoas a ruídos, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Por essa visão, um ambiente saudável para o trabalhador deve contemplar condições ambientais físicas que tragam condições positivas.

No que se refere à saúde mental, Chiavenato (2004) afirma que para haver condições psicológicas e sociológicas saudáveis devem-se evitar impactos emocionais, como o estresse. Pelo entendimento do referido autor, alguns

itens precisam estar presentes num programa de higiene do trabalho, tais como:

### 1) Ambiente físico de trabalho

- **Iluminação:** luminosidade adequada a cada tipo de atividade;
- **Ventilação:** remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, afastamento de possíveis fumantes ou utilização de máscaras;
- **Temperatura:** manutenção de níveis adequados de temperatura;
- **Ruídos:** remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares;



**Figura 20.3: Exemplo de ambiente físico**

Fonte: <http://www.canstockphoto.com.br>

### 2) Ambiente psicológico de trabalho

- Relacionamentos humanos agradáveis;
- Tipo de atividade agradável e motivadora;
- Estilo de gerência democrático e participativo, aquele que ouve os funcionários e permite a troca de ideias;

- Eliminação de possíveis fontes de estresse, ou seja, eliminação de conflitos entre funcionários, ou chefias que não são resolvidos com respeito;

Os itens acima destacados são responsáveis por oportunizar um ambiente laboral com melhores condições e mais saudável.

Na atual realidade do mercado de trabalho é imprescindível que organizações que pretendem ter credibilidade e boa imagem disponibilizem aos seus colaboradores um ambiente seguro, livre de riscos físicos e biológicos. Na área de **logística** podemos referir as formas de se carregar embalagens, para isso são necessários equipamentos adequados evitando esforço excessivo do indivíduo.



**Figura 20.4: Exemplos de atividades na área de Logística**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Um ambiente seguro e saudável pode ser considerado como aquele em que não temos a presença de chefias que fazem cobranças rígidas, muitas vezes excessivas, com equipamentos adequados, com atividades e trabalhos em grupo que nos permitam ter uma programação de nossa vida pessoal, que estimule as relações interpessoais saudáveis. Portanto, a organização que incentiva e permite interações com colegas num ambiente de cooperação, confiança; que tem uma chefia aberta ao diálogo, participativa, que possua conhecimento técnico e que dê suporte necessário ao grupo, terá um ambiente melhor e oportunizará uma melhor qualidade de vida com ambiente menos estressante.

Considerando os aspectos que apresentamos acima, o gestor pode contribuir para estimular um ambiente propício aos colaboradores evitando ter o foco apenas em resultados. Deve sim dar *feedbacks*, incentivar a cooperação, promover o reconhecimento pelo desempenho dos indivíduos, alcançando assim, com maior probabilidade, o nível esperado quanto à produtividade.

Como é o clima de trabalho na sua empresa? É rígido ou ameno? A empresa concede espaço para que você se programe e tenha tempo para sua vida pessoal? Vale a pena refletir nessas e em outras situações!



Leia o artigo Qualidade de Vida no trabalho, acesse:  
[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo\\_PatriciaJuliao.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf)

Dicas de QVT - acesse o site:  
[www.youtube.com/watch?v=YVvCb7N6-sc](http://www.youtube.com/watch?v=YVvCb7N6-sc)

## Resumo

Nesta aula constatamos a importância da qualidade de vida no trabalho e conhecemos o enfoque biopsicossocial que leva em consideração o indivíduo no seu todo, ou seja, de forma integral.

Chamamos a sua atenção para o fato de que organizações que pretendem ter credibilidade e boa imagem precisam oferecer a seus colaboradores um ambiente seguro, livre de riscos físicos e biológicos.



## Atividades de aprendizagem

- Para reforçar o aprendizado sobre o tema visto nesta aula, leia o artigo **Percepção de qualidade de vida no trabalho e sua relação com a presença de sintomas de estresse**. Acesse: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/652\\_SEGET%20Artigo%20QVT%20Stres.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/652_SEGET%20Artigo%20QVT%20Stres.pdf)

Após a leitura do artigo, faça uma reflexão de como está a sua qualidade de vida. Faça uma lista do que é realmente importante para você e avalie se tem dado atenção e dedicado o tempo necessário.

---

---

---

---

---

---

---

---

# Referências

ALBUQUERQUE, L.; LEITE, N. Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas. Cap. 9. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BIANCHI, E.; QUISHIDA, A. Gestão estratégica de carreiras. In: ALBUQUERQUE, L.; LEITE, N. Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas. Cap.7. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BOHLANDER, G; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. Tradução de Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

CINELLI, G. Ferramenta para Acompanhamento da Participação do Aprendiz em Sessões de Fórum Aplicada no Ensino a Distância Via Web. Disponível em:

<[http://www.larc.usp.br/conteudo/Boletim/BoletimOnline\\_Gustavo\\_19\\_junho.pdf](http://www.larc.usp.br/conteudo/Boletim/BoletimOnline_Gustavo_19_junho.pdf)>

Acesso em: 09 set 2011.

DUTRA, J. Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.. Gestão por Competências – Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J.. Administração de Carreiras – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas, São Paulo: Atlas, 1996.

FOINA, P.. Tecnologia de Informação: Planejamento e Gestão São Paulo: Atlas, 2001.

GHEDINE, T. Educação à Distância via Internet: Iniciativa desenvolvidas por Organizações Privadas Brasileiras. Abr 2003. Disponível em:

<[http://instrutores.ea.ufrgs.br/hfreitas/orientações/arquivos/proposta\\_ghedine.pdf](http://instrutores.ea.ufrgs.br/hfreitas/orientações/arquivos/proposta_ghedine.pdf)>

Acesso em 09 set 2011.

LAWLER III, E. Strategic Pay: alining organizational strategies and pay systems. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2003.

LEITE et al. Treinamento, desenvolvimento e Educação de Pessoas: um desafio na estratégia organizacional. In: Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A.; ARELLANO, E. Qualidade de Vida no Trabalho. In. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MOTTA, P. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

OFFE, C.; HINRICH, K. Economia Social do mercado de trabalho: diferencial primário e secundário de poder. In: OFFE, C. Trabalho & Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

PONTES, B.. Administração de Cargos e Salários. São Paulo: LTR, 2002.

SCHMIDT, M. RODERMEL, P. STADLER, A. Desenvolvimento Gerencial: estratégias e competitividade. Curitiba: Editora IBPEX, 2011.

SCHMIDT, M. Remuneração e Avaliação por Competências. Material didático para o curso de Pós-graduação em Administração Estratégica de Pessoas, Disciplina Remuneração e Avaliação por Competências, Faculdade Bagozzi, Curitiba, 2003.

\_\_\_\_\_. Material didático E-Learning Gestão Empresarial, MBA em Administração e Qualidade, Disciplina: O Lado Humano da Qualidade e a Qualidade de Vida no Trabalho, Grupo UNINTER, Curitiba, 2011.

\_\_\_\_\_. Material didático EAD Gestão Estratégica de Pessoas, MBA em Recursos Humanos, Disciplina Gestão Estratégica de Pessoas, Grupo UNINTER, Curitiba, 2010.

\_\_\_\_\_. Material didático E-Learning Gestão Estratégica de Pessoas, MBA em Recursos Humanos, Disciplina Desenvolvimento Gerencial, Grupo UNINTER, Curitiba, 2011.

\_\_\_\_\_. Material didático E-Learning Gestão Empresarial, MBA em Administração e Qualidade, Disciplina O Lado Humano da Qualidade e a Qualidade de Vida no Trabalho, Grupo UNINTER, Curitiba, 2011.

SILVA, A., REBELLO, M. A emergência do pensamento complexo nas organizações. Artigo aprovado para publicação na Revista de Administração Pública, 2003.

STONER, J. ; FREEMAN, R. Administração. Tradução: Alves Calado, 5.ed. Rio de Janeiro - RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TUSHMAN, M., NADLER, D. Organizando-se para a Inovação. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997, p. 166-189.

WOOD Jr., T.; PICARELLI, V. Remuneração Estratégica – A nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

XIMENES, R. Tecnologia da Informação na Gestão Municipal. Jan 2005. Disponível em:  
<[http://www.tce.pe.gov.br/astc/palestras/prefeitos/TI\\_NAGESTAO\\_MUNICIPAL.pdf](http://www.tce.pe.gov.br/astc/palestras/prefeitos/TI_NAGESTAO_MUNICIPAL.pdf)>  
Acesso em: 08 set. 2011.

ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo, Editora Atlas, 2001

## Sites Consultados

[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812CF587A5012D090A7A0554C6/rotatividade\\_mao\\_de\\_obra.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812CF587A5012D090A7A0554C6/rotatividade_mao_de_obra.pdf) - Acesso em 07/09/2011

[http://www.aslog.org.br/novo/noticias\\_interna.php?q=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3&idn=4c5bde74a8f110656874902f07378009](http://www.aslog.org.br/novo/noticias_interna.php?q=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3&idn=4c5bde74a8f110656874902f07378009) - Acesso em 08/09/2011

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/evolucao-logistica-no-brasil/13574/> - acesso em 08/09/2011

<http://www.all-logistica.com/port/nossagente/trilhosdaeducacao.asp>

<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/285/mais-carro-do-que-parece-227173-1.asp>

[http://www.it4cio.com/download\\_temporario/whitepaper92.pdf](http://www.it4cio.com/download_temporario/whitepaper92.pdf) acesso em 09/09/2011

<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/285/a-primeira-vista-226803-1.asp>

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/aspectos-comportamentais-no-processo-de-selecao/51599/> acesso em 07/09/2011

<http://www.pentaxo.com.br/lernoticia.asp?cod=29> acesso em 09/09/11

[http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/739](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/739) acesso em 09/09/2011

<http://lizbittar.com.br/blog/2009/05/entrevista-integracao/> acesso em 09/09/2011

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/armazenagem-e-logistica/26231/> acesso em 10/09/11

<http://www.webartigos.com/articles/11778/1/LOGISTICA-DE-ARMAZENAGEM-DISTRIBUICAO-E-GESTAO-DE-ESTOQUES/pagina1.html> acesso em 17/09/11

[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas\\_04.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas_04.pdf) acesso em 02/09/2011

<http://unimestre.unibes.com.br/rica/index.php/rica/article/viewFile/67/63> acesso em 11/09/2011

[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:h3lccB5aBUcJ:scholar.google.com/+artigos+sobre+remunera%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:h3lccB5aBUcJ:scholar.google.com/+artigos+sobre+remunera%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1) acesso em 10/09/2011

<http://www.brasilprofissoes.com.br/profissoes/profissional-de-log%C3%ADstica> acesso em 09/09/2011

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_069\\_492\\_10681.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_492_10681.pdf) acesso em 07/09/2011

<http://www.flf.edu.br/revista-flf.edu/volume03/34.pdf> acesso em 08/09/2011

[http://www.aedb.br/seget/artigos07/652\\_SEGET%20Artigo%20QVT%20Stres.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/652_SEGET%20Artigo%20QVT%20Stres.pdf)  
acesso em 08/09/2011

[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo\\_PatriciaJuliao.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf) acesso em 08/09/2011

## **Referências das figuras**

Figura 1.1 Logística

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 2.1: Evolução na gestão das pessoas

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Aula 1 - Imagem do filme Alexandre, o grande

Fonte: <http://gamesetrapassas.blogspot.com/2010/10/alexandre-o-grande-2004-dvd-r-duplo.html>

Aula 1 - Imagem All

Fonte: <http://marthabecker.blogspot.com/2011/09/all-afinada-com-as-redacoes.html>

Aula 3 – Imagem do filme O diabo veste Prada

Fonte: <http://cinemacomrapadura.com.br/filmes/1949/diabo-veste-prada-o-2006/>

Figura 4.1: Informações envolvidas no processo de recrutamento interno.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Chiavenato, 1995.

Figura 6.1 – Seleção

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 7.1 Mudanças no Ambiente Empresarial

Fonte: [http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/739](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/739) acesso em 09/09/2011

Figura 7.2 Técnicas de seleção

Fonte: Adaptada pela autora com base em diversos autores

Figura 8.1 Exemplos de testes

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 8.2 Tangram

Fonte: <http://casadamatematica.blogspot.com/2008/07/tangram.html>

Figura 8.3 Competição

Fonte: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=1083541>

Imagem das americanas que criaram o instrumento Myers Briggs

Fonte: <http://www.mentalfloss.com/blogs/archives/65202>

Figura 9.1 Entrevista

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Imagem do livro de Chiavenato

Fonte: <http://www.americanas.com.br/produto/6748835/livros/administracaoenegocios/administracao/livro-planejamento-recrutamento-e-selecao-pessoal-7%C2%AA-edicao>

Imagem do livro de Ieda Maria Carvalho, et. AL

Fonte: <http://www.submarino.com.br/produto/1/21433585/recrutamento+e+selecao+por+competencias>  
<http://www.submarino.com.br/produto/1/21433585/recrutamento+e+selecao+por+competencias>  
<http://www.submarino.com.br/produto/1/21433585/recrutamento+e+selecao+por+competencias>  
<http://www.submarino.com.br/produto/1/21433585/recrutamento+e+selecao+por+competencias>

Figura 10.1: Integração

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 10.2 Confusão

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 10.3 Fortalecimento do time

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 11.1: Identificação das Competências

Fonte: Wood & Picarelli, 1999, p.131

Figura 11.2 Armazenamento

Fonte: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=301102>

Figura 11.3 Exemplos de indícios de necessidade de treinamento

Fonte: <http://www.canstockphoto.com.br>

Figura 12.1: Treinamento

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 12.2 Etapas de um programa de treinamento

Fonte: CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Figura 12.3 Níveis de Levantamento de Necessidades de Treinamento

Fonte: CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Figura 12.4 Análise sobre desempenho

Fonte: <http://www.portalrelacoes.com.br/avaliacao-de-desempenho/>

Figura 13.1 Transmitindo orientação

Fonte: <http://www.freedigitalphotos.net>

Figura 13.2 Treinamento

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 13.3 Calendário  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 13.4 Quanto investir  
Fonte: [www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)

Figura 13.5 Motivação e trabalho em equipe  
Fonte: [WWW.freedigitalphotos.net](http://WWW.freedigitalphotos.net)

Figura 14.1 Tecnologia  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 14.2 EaD  
Fonte: <http://unijuinidadepoa.blogspot.com/p/mundo-ead.html>

Figura 14.3 Treinamento em direção defensiva  
Fonte: <http://www.canstockphoto.com.br/estrada-raiva-motorista-6171231.html>

Figura 15.1 Trabalho em equipe  
Fonte: [http://www.canstockphoto.com.br/file\\_view.php?=-4944964](http://www.canstockphoto.com.br/file_view.php?=-4944964)

Figura 15.2 Trabalho em equipe  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 16.1 Remuneração  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 17.1 Resposta Organizacional  
Fonte: WOOD Jr., T.; PICARELLI, V. Remuneração Estratégica – A nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1999, p.103.

Figura 17.2 Profissional de logística  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 18.1 Atividades de logística que exigem diferentes competências  
Fonte: [www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)

Figura 19.1 Crescimento  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 19.2 Estrada  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 19.3 Alice no País das Maravilhas  
Fonte: <http://belleza-pura.blogspot.com/2008/11/alice-no-pas-das-maravilhas-lewis.html>

Figura 20.1 Qualidade  
Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 20.2 Enfoque biopsicossocial

Fonte: LIMONGI-FRANÇA, A.; ARELLANO, E. Qualidade de Vida no Trabalho. In. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.407.

Figura 20.3 Exemplo de ambiente físico

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 20.4 Exemplos de atividades na área de Logística

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Quadro 1.1 Evolução da área de Logística

Fonte: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/evolucao-logistica-no-brasil/13574/> acesso em 07/09/11

Quadro 5.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Fonte: Elaborado pela autora com base em diversos autores

Quadro 7.2 Técnica de incidentes críticos para o cargo de Gerente de Logística

Fonte: CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.137.

Quadro 16.3 Fundamentos dos Sistemas de remuneração

Fonte: Remuneração por Habilidades e por Competências-Wood & Picarelli, 1999, p.86

Quadro 17.2 Comparativo das principais características das remunerações funcional e por habilidades

Fonte: Remuneração por Habilidades e por Competências-Wood & Picarelli, 1999, p.104-5.

Quadro 18.1 Vantagens do crescimento horizontal e vertical

Fonte: LAWLER III, E. Strategic Pay: alining organizational strategies and pay systems. São Francisco: Jossey-Bass, 1990. Cap.9.



# Atividades autoinstrutivas

**1. É fundamental que ocorra a interação entre empresa e os funcionários. Dessa forma a organização demonstra não só a preocupação com as pessoas, mas garante maior envolvimento dos funcionários. Considerando essa afirmativa, podemos entender que:**

- a)** Um clima organizacional que promove tanto o bem estar quanto a satisfação contribui para melhores resultados.
- b)** A organização deve ter coerência entre os valores da empresa e suas políticas, diretrizes e normas.
- c)** A organização deve oferecer perspectivas de futuro aos seus funcionários
- d)** As alternativas (a) (b) (c) estão corretas.
- e)** Nenhuma alternativa está correta

**2. Escreva (V) se a frase for verdadeira e (F) se for falsa. Depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.**

- (    ) O desenvolvimento das pessoas já tem sido visto e entendido por algumas organizações como um diferencial competitivo de mercado.
- (    ) As lideranças devem ter um olhar para o desenvolvimento das pessoas, isso contribui para a melhoria da qualidade.
- (    ) O levantamento de necessidades de treinamento pode ocorrer em 3 níveis: organização, departamento e tarefas, e operações.
- (    ) A primeira etapa do ciclo do treinamento tem como objetivo planejar o programa de treinamento.

- a)** V; F; V; V
- b)** F; V; V; V
- c)** F; V; V; V
- d)** V; V; V; F
- e)** F; F; V; F

**3. Coloque (V) se a frase for verdadeira e (F) se for falsa, tomando como base a seguinte explicação: Todos na organização devem ter a visão e a clareza da importância do cliente interno e do cliente externo. É o cliente que define a qualidade, o preço e prazo de entrega do produto ou serviço. O treinamento e o desenvolvimento contribuem para o processo de qualidade humana na medida em que:**

- ( ) A empresa compreende e auxilia as pessoas na construção do seu projeto profissional e percebe que isto implica no projeto da própria empresa.
- ( ) A empresa entende que existe muito conhecimento sobre a organização e suas atividades, mesmo nas pessoas mais simples e humildes e procuram aproveitar isso.
- ( ) A empresa estimula o trabalho em equipe como uma boa forma de incentivar as pessoas a trabalharem melhor e terem um clima mais positivo.
- ( ) Os programas de T&D estão atrelados aos objetivos estratégicos da organização.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a)** V; F; F; V
- b)** F; V; V; V
- c)** V; V; V; V
- d)** F; V; F; V
- e)** V; V; F; F

**4. O desenvolvimento das lideranças é um dos pilares que sustentam a organização quando esta tem como foco a qualidade, então podemos afirmar que:**

- a)** É preciso criar um ambiente de cooperação e parceria.
- b)** A capacitação da equipe deve ser estruturada e planejada.
- c)** O gestor é visto como modelo e precisa ter clareza de objetivos e consciência de seu papel.
- d)** As alternativas (a) (b) (c) estão corretas.
- e)** Todas as alternativas estão incorretas.

**5. Escreva (V) para a frase verdadeira, e (F) para a falsa. Depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.**

- ( ) Os programas de T&D devem contribuir para aumentar a produtividade, reduzir custos, melhorar a gestão da qualidade continuamente.
- ( ) O LNT é uma forma de diagnóstico para direcionar os programas de T&D, de acordo com as necessidades específicas. Podemos destacar como meios de LNT: avaliação de desempenho, entrevistas de desligamento, modificação de métodos de trabalho.
- ( ) A organização deve ter a clareza de que o investimento para qualificação deve restringir-se aos gestores, as lideranças para garantir a qualidade. Todos devem ter acesso aos programas.
- ( ) O programa de integração de novos colaboradores tem como objetivo garantir uma melhor compreensão da empresa, suas normas e regulamentos, bem como sua história.

- a) V; F; F; V
- b) V; V; F; V
- c) F; F; V; F
- d) V; V; V; V
- e) F; F; F; V

**6. Para garantir a qualidade no estabelecimento dos programas de T&D alguns aspectos devem ser considerados. São eles:**

- a) Deve ser aplicável, estar de acordo com a realidade da empresa.
- b) Deve ser teórico e não há necessidade de continuidade. (Somente a teoria não contribui)
- c) Deve ser sempre aplicado pelo RH da empresa. (Nem sempre isso é indicado, depende do que será trabalhado)
- d) Não necessariamente precisa ser avaliado e mensurado. (Isso é necessário)
- e) De uma forma geral, os pacotes prontos atendem melhor as necessidades das empresas.

**7. Ao compor o quadro funcional a organização deve possibilitar aos seus gestores um planejamento adequado, contribuindo para que os processos de escolha sejam mais claros, assertivos e de maior qualidade. Dessa forma entende-se que será possível atrair profissionais com melhor qualificação.**

- 1. A expansão, o lançamento de novos produtos e abertura de novas plantas ou prestação de novos serviços devem ser planejados e comunicados ao RH para um melhor planejamento de atração de profissionais, bem como a definição clara de perfil.
- 2. Os gestores que estão preparados para fazer entrevistas seletivas mais aprofundadas contribuem para a melhor qualidade de escolha de seu quadro de pessoal. A participação no processo de forma integral pode melhorar significativamente a clareza e a integração do processo seletivo na empresa.

Agora, assinale a alternativa correta:

- a) A frase 2 complementa a frase 1
- b) A frase 1 complementa a frase 2
- c) Apenas a frase 1 está correta
- d) Apenas a frase 2 está correta
- e) A frase 2 contraria a frase 1.

**8. Coloque (V) ou (F) para as sentenças abaixo, e depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:**

- I) A ambientação de pessoal é mais ampla que a integração de pessoal.
- II) O levantamento de necessidades de treinamento pode ocorrer em três níveis: análise da organização, análise do departamento e análise de tarefas e operações.
- III) São indicadores a priori de treinamento: expansão da empresa e admissões.
- IV) O objetivo da integração de pessoal é oportunizar uma melhor adaptação do funcionário com a equipe.

- a) V; V; F; V.
- b) V; F; V; V.
- c) V; V; F; F.
- d) F; V; V; V.
- e) F; F; V; F.

**9. Assinale a alternativa que contém indicadores de treinamento:**

- a) Substituições ou movimentação de pessoal
- b) Expansão ou redução dos serviços
- c) Problemas de produção ou de relacionamento interpessoal
- d) Todas as alternativas estão corretas
- e) Todas estão erradas.

**10. Uma empresa pode oferecer programas de treinamento e desenvolvimento internamente ou pode ainda contratar consultorias. Mas para obter resultados mais produtivos, é importante:**

- a) Não envolver a alta cúpula.
- b) Deve ser realizado somente nos fins de semana, para não tirar as pessoas do trabalho.
- c) Relacionar os objetivos do treinamento com os objetivos estratégicos da organização.
- d) Não é necessário envolver as lideranças da área participante.
- e) Não há necessidade de envolvimento dos programas de T&D com os objetivos estratégicos da empresa.

**11. Conforme conteúdo estudado sobre a etapa de levantamento de necessidades de treinamento, pode-se afirmar que:**

- a) constitui a etapa final do processo de treinamento
- b) constitui o diagnóstico inicial das necessidades do treinamento.
- c) pode ocorrer em quatro níveis de análise.

- d) só pode ser realizada pela área de gestão de pessoas.
- e) constitui-se a última etapa a ser realizada.

**12. Escreva (V) ou (F) para as sentenças abaixo e depois escolha a alternativa que possui a sequência correta:**

- I) O LNT é a primeira etapa do programa de treinamento e é fundamental para o planejamento.
- II) A LNT tem como objetivo garantir que o treinamento seja voltado para as necessidades da organização.
- III) O Ciclo do Treinamento é composto por definição das necessidades de treinamento; projeto e planejamento; execução e avaliação, e permeando essas etapas não se pode esquecer de monitorar.
- IV) O projeto e planejamento do treinamento são compostos por quatro etapas.

- a) V; V; F; V.
- b) V; F; V; V.
- c) V; V; V; V.
- d) V; V; F; F.
- e) F; F; V; F.

**13. De acordo com o que foi estudado na disciplina de Gestão de Pessoas, o diagnóstico deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar uma programação de treinamento. Analise e assinale a alternativa correta:**

- a) Avaliação de desempenho, análise da organização, script, estruturação de tempo.
- b) O que deve ser ensinado; quem deve aprender; quando deve ser ensinado; onde deve ser ensinado; como se deve ensinar, e quem deve ensinar.
- c) Quem é o participante com perfil orgulhoso, submisso e agressivo.
- d) As ações são evidenciadas através de agressões verbais; o conflito fica evidente e o treinamento deve ser feito.
- e) Nenhuma está correta.

**14. Assinale a alternativa correta que aponta quatro tipos de mudança de comportamento quanto ao conteúdo de treinamento.**

- a) Selecionar a melhor alternativa de ação, implementar a mudança, fazer o follow up e mensurar.
- b) Modificar a decisão, selecionar a atitude, transmitir o conceito e avaliar a solução.
- c) Definição de problema, identificação dos critérios de decisão, seleção da melhor alternativa e implementação.

- d) Transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos.
- e) Somente as alternativas (a) (c) estão corretas.

**15. O processo seletivo pode contribuir significativamente para os resultados da organização desde que bem conduzido. A respeito do processo seletivo é correto afirmar:**

- a) A definição clara do perfil e as exigências do cargo contribuem para um processo de seleção com mais qualidade.
- b) A seleção das técnicas adequadas é de responsabilidade do gerente da área solicitante.
- c) O processo seletivo deve ser responsabilidade apenas da área de gestão de pessoas.
- d) O gestor da área solicitante não deve participar da entrevista junto com a área de gestão de pessoas.
- e) As alternativas (b) (d) estão corretas.

**16. A respeito do treinamento, pode-se afirmar que dos seus objetivos é:**

- a) mudar a atitude das pessoas, para contribuir com um clima melhor entre os funcionários e chefias
- b) possuir etapas definidas: diagnóstico, aplicação, avaliação e follow-up.
- c) apresentar prontidão e motivação, pois são dois aspectos que não interferem no sucesso do treinamento
- d) que os programas de treinamento não precisam estar vinculados aos objetivos estratégicos da empresa.
- e) Nenhuma alternativa está correta.

**17. É correto afirmar que:**

- a) A integração não é necessária, pois o colaborador deve ir diretamente para sua área de trabalho
- b) A área de Gestão de pessoas não deve ser vista como consultoria interna
- c) Quanto mais as perguntas forem fechadas, mais informações o entrevistador obtém do entrevistado
- d) A entrevista de seleção é um método objetivo de coleta de informações.
- e) Quem deve decidir o melhor candidato a ser contratado é a área de RH.

**18. Conforme conteúdo estudado sobre a etapa de levantamento de necessidades de treinamento, pode-se afirmar que:**

- a) É a etapa final do processo de treinamento.
- b) Constitui o diagnóstico preliminar das necessidades do treinamento.

- c) Pode ocorrer em quatro níveis de análise.
- d) Só pode ser realizada pela área de gestão de pessoas.
- e) É uma etapa dispensável no processo.

**19. Coloque (V) ou (F) para as sentenças abaixo, e depois escolha a alternativa que possui a sequência correta:**

- I) A ambientação de pessoal é mais ampla que a integração de pessoal.
- II) O levantamento de necessidades de treinamento pode ocorrer em três níveis: análise da organização, análise do departamento e análise de tarefas e operações.
- III) São indicadores a priori de treinamento: expansão da empresa e admissões.
- IV) O objetivo da integração de pessoal é oportunizar uma melhor adaptação do funcionário com a equipe.

- a) F, V, V, V.
- b) V, V, F, V.
- c) V, F, V, V.
- d) V, V, F, F.
- e) F, F, V, F.

**20. Você estudou na disciplina de Gestão de pessoas que o processo seletivo deficiente contribui para:**

- a) Alto índice de rotatividade
- b) Baixa rotatividade
- c) Satisfação do cliente interno
- d) Melhor ambiente de trabalho
- e) Melhoria da qualidade.

**21. É correto afirmar que os aspectos que interferem no processo de aprendizagem, num programa de treinamento são:**

- a) A frequência e adequação, nível de aprofundamento e consistência dos conteúdos trabalhados.
- b) A análise do departamento, que deve ser feita com muita antecedência.
- c) Os relatórios periódicos que devem ser apresentados logo após o término do programa.
- d) O diagnóstico que precisa ser apresentado em relatório formal.
- e) O programa deve ser sempre interno para garantir a qualidade.

**22. Sobre a entrevista de seleção, é correto afirmar que:**

- a) Não é um instrumento fundamental no processo de seleção.
- b) Requer uma preparação prévia por parte do entrevistador.

- c) Tem como objetivo minimizar temores e ansiedades.
- d) Não deve envolver a área solicitante.
- e) Nenhuma alternativa está correta.

**23. Sobre o processo de Integração de Pessoal, podemos afirmar:**

- a) É menos ampla que a ambientação de pessoal
- b) Serve para adaptar o indivíduo ao trabalho e a empresa
- c) Não interfere no processo de adaptação do funcionário
- d) Não é necessário envolver as lideranças da área
- e) Serve para diagnosticar as áreas.

**24. Leia as afirmativas abaixo, e coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as falsas. Depois assinale a alternativa correta.**

- I) A seleção é o processo que busca um número considerável de candidatos para vagas, juntamente com o processo de recrutamento.
- II) Na maioria das organizações o recrutamento e a seleção permanecem sempre em atividade, pela rotatividade natural da organização.
- III) Flexibilidade na busca de recursos de seleção não é apontada como uma competência importante para o profissional de Recursos Humanos
- IV) Pelas normas éticas da área de recursos humanos, é ilegal manter banco de dados ou lista de espera de candidatos para ocupar vagas em aberto.

- a) V; F; V; F.
- b) F; F; V; V.
- c) V; V; F; V.
- d) F; V; F; F.
- e) V; F; V; F.

**25. Leia as afirmativas abaixo, e coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as falsas. Depois assinale a alternativa correta.**

- I) O profissional de Recrutamento e Seleção, entre outras diversas nomenclaturas existentes para esse cargo, deve ter em mãos e saber como utilizar as inúmeras ferramentas e os instrumentos para poder adequar a pessoa certa ao lugar certo.
- II) Os modelos ou etapas da seleção variam de organização para organização, sendo comum variar de área da mesma empresa.
- III) A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo antes do recrutamento.
- IV) O recrutamento e a seleção de pessoas devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo.

- a) V; F; V; F.
- b) F; F; V; V.
- c) V; V; F; V.
- d) F; V; F; F.
- e) V; F; V; F.

**26. De acordo com o artigo “O processo seletivo pode incluir ou excluir?”**

(<http://www2.unimep.br/mostraacademica4/trab/trabpdf/299.pdf>), coloque (V) se a frase for verdadeira e (F) se for falsa. Depois assinale a alternativa correta.

- ( ) O candidato desempregado encontra-se fragilizado emocional e socialmente, daí a importância de ter atenção e respeito ao mesmo durante o processo seletivo.
- ( ) Segundo as autoras, uma forma de inclusão social por parte das empresas seria oferecer treinamentos sobre novas tecnologias ao candidato que estivesse há mais tempo desempregados.
- ( ) A exploração do homem pelo homem é uma característica fundamental do processo capitalista, que dificulta o alcance do modelo de sociedade sustentável.
- ( ) A área de RH não é capaz de influenciar no processo de inclusão ou exclusão social do desempregado através de seus critérios de escolha.

- a) V; F; V; F.
- b) F; F; V; V.
- c) V; V; F; V.
- d) F; V; F; F.
- e) V; V; V; F.

**27. De acordo com o artigo de Gerenciamento de Impressão (GI) e entrevista seletiva no site: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1378&Secao=RECURSOS&Volume=2&Numero=2&Ano=2003>, coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as falsas. Depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.**

- ( ) Por se tratar de um conceito difundido e homogêneo, o GI goza de credibilidade.
- ( ) O preparo dos candidatos para entrevistas seletivas, através das dicas da mídia, pode influenciar a percepção do entrevistador.
- ( ) Para fugir de respostas clichês, o entrevistador deve aprofundar-se em questões que fujam das perguntas-padrão.

(   ) Os resultados sugerem que o GI induza os candidatos a acreditarem que as dicas e comportamentos aceitos para se conseguir uma vaga estão enraizados e são características próprias.

- a) F; V; V; V.
- b) F; F; V; V.
- c) V; V; F; V.
- d) F; V; F; F.
- e) V; F; V; F.

**28. De acordo com o artigo Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a representações de Competências Profissionais (<http://planodecurso.files.wordpress.com/2009/11/enanpad2004-carreiras-em-transformacao.pdf>), coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as falsas. Depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.**

- I. (   ) Âncora de carreira é um conjunto de normas e regras que dão apoio ao profissional.
- II. (   ) O referencial de Schein para a construção da escala das âncoras de carreira apresentados no artigo são: empreendedorismo, competência técnico-profissional, estilo de vida, desafio puro, autonomia, segurança no emprego, serviço e dedicação, gerir pessoas.
- III. (   ) A âncora serviço e dedicação significam preocupação em desenvolver algo novo.
- IV. (   ) No modelo moderno de carreira o homem tem uma progressão linear vertical.

- a) (I) está correta e complementa a (II).
- b) (II) está incorreta.
- c) (III) é a única correta.
- d) (III) (IV) estão corretas.
- e) Somente (II) está correta.

**29. Leia o artigo Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a representações de Competências Profissionais. (<http://planodecurso.files.wordpress.com/2009/11/enanpad2004-carreiras-em-transformacao.pdf>), e coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as falsas. Depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:**

- (   ) No modelo tradicional de carreira um indivíduo pertence a grupos sociais variados e está sujeito a instabilidade.
- (   ) O artigo analisa a evolução da carreira e seus significados.

(    ) Para Le Boterf o conceito de competência está relacionado a um saber-agir.

(    ) Chanlat aponta a flexibilização do trabalho e o aumento de mulheres no mercado de trabalho, como causas do declínio da carreira tradicional.

**a)** V; V; F; F

**b)** F; V; F; V

**c)** F; F; F; V

**d)** F; V; V; V

**e)** V; F; F; V

**30. Com as constantes mudanças, a gestão de pessoas sofreu transformações, e passou a ter uma visão estratégica de pessoas. É correto afirmar que:**

**a)** O desenvolvimento da empresa deve ser centrado exclusivamente em resultados.

**b)** A gestão de pessoas deve ser integrada de modo a atender as políticas, interesses e expectativas da empresa.

**c)** O fio condutor na empresa e na gestão deve ser o controle das pessoas.

**d)** A necessidade de estruturas mais rígidas gerou uma demanda por pessoas mais adaptáveis.

**e)** NDA

**31. Coloque (V) ou (F) para as sentenças abaixo e depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:**

**I** - São considerados novos desafios na gestão de pessoas: novas tecnologias, produtos e serviços mais acessíveis e novos mercados e renda.

**II** - Na medida em que as pessoas tornaram-se mais conscientes, e que passaram a buscar mais autonomia e liberdade na escolha da carreira, ocorreu uma mudança nas expectativas dos funcionários em relação às organizações e com o próprio trabalho.

**III** - O recrutamento interno é o mais rápido.

**IV** - Aspectos como dados financeiros, informações sobre as atividades do cargo, dados familiares não fazem parte da entrevista de seleção.

**a)** V, F, F, F.

**b)** V, V, V, F.

**c)** V, F, V, F.

**d)** V, F, V, V.

**e)** F, V, F, V.

**32. É correto afirmar que o processo seletivo adequado contribui com:**

- a) Custos maiores
- b) Alta rotatividade
- c) Custos menores e melhor adaptação do novo funcionário
- d) Menor integração entre gestores e RH
- e) NDA

**33. Coloque (V) ou (F) para as sentenças abaixo e depois assinale a alternativa que possui a sequência correta:**

**I** – A ambientação de pessoal é mais ampla que a integração de pessoal.

**II** – O levantamento de necessidades de treinamento pode ocorrer em três níveis que são: análise da organização, análise do departamento e análise de tarefas e operações.

**III** – São indicadores a priori de treinamento: expansão da empresa e admissões.

**IV** – O objetivo da integração de pessoal é oportunizar uma melhor adaptação do funcionário com a equipe.

- a) F, V, V, V.
- b) V, V, F, V.
- c) V, F, V, V.
- d) V, V, F, F.
- e) F, F, V, F.

**34. Assinale a alternativa correta que identifica o aspecto no qual está fundamentada a programação do processo de treinamento. É correto afirmar que a programação de treinamento é fundamentada no aspecto:**

- a) Onde foi detectada a necessidade
- b) Avaliação de reação
- c) Entrevista de seleção
- d) Fontes de recrutamento
- e) NDA

**35. Na disciplina de Gestão de pessoas você aprendeu que existem indicadores de treinamento. Assinale a alternativa que cita indicadores de treinamento:**

- a) Substituições ou movimentação de pessoal
- b) Expansão ou redução dos serviços
- c) Problemas de produção ou de relacionamento interpessoal
- d) As alternativas (a) (b) (c) estão corretas
- e) NDA

**36. A respeito do treinamento, podemos afirmar que:**

- a) Um dos objetivos é mudar a atitude das pessoas, para contribuir com um clima melhor entre os funcionários e chefias.
- b) Possui etapas definidas: diagnóstico, aplicação, avaliação e follow-up.
- c) Prontidão e motivação são os dois aspectos que não interferem no sucesso do treinamento.
- d) Os programas de treinamento não precisam estar vinculados aos objetivos estratégicos da empresa.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

**37. É correto afirmar que:**

- a) A integração não é necessária, pois o colaborador deve ir diretamente para sua área de trabalho.
- b) A área de Gestão de pessoas não deve ser vista como consultoria interna.
- c) Quanto mais as perguntas forem fechadas, mais informações o entrevistador obtém do entrevistado.
- d) A entrevista de seleção é um método objetivo de coleta de informações
- e) Nenhuma das alternativas.

**38. É correto afirmar que o processo seletivo:**

- a) Para ser seguro e objetivo, deve ser baseado apenas no conhecimento técnico do candidato.
- b) Deve utilizar a entrevista como único instrumento para avaliação dos candidatos.
- c) É um processo que deve considerar a política e a cultura da organização e considerar as competências exigidas pela empresa e oferecidas pelos candidatos.
- d) Deve ser responsabilidade unicamente da área solicitante.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

**39. Quanto a entrevista de seleção, é possível afirmar:**

- I) É uma técnica altamente objetiva.
  - II) Oportuniza interação direta com o candidato.
  - III) Não exige treinamento do entrevistador.
  - IV) Deve ser a única técnica utilizada por ser mais completa e mais indicada para o processo seletivo.
- 
- a) I e II são falsas.
  - b) I e II são verdadeiras.
  - c) Somente a IV é falsa.
  - d) Somente a II é verdadeira
  - e) Todas são verdadeiras

**40. Numere a primeira coluna de acordo com a segunda, e depois assinale a alternativa que tem a sequência correta:**

- |                                           |                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> Aquisição de novas habilidades. | ( ) Pode ser uma etapa do processo seletivo             |
| <b>2.</b> Teste de desempenho.            | ( ) Faz parte da análise do cargo                       |
| <b>3.</b> Nível de responsabilidade.      | ( ) Recrutamento                                        |
| <b>4.</b> Etapa do processo seletivo      | ( ) Contribuiu para a mudança de perfil do trabalhador. |
| <b>5.</b> Alto grau de competitividade    | ( ) Pode ser resultado de treinamento                   |

- a)** 2; 3; 1; 4; 5
- b)** 2; 5; 1; 3; 2
- c)** 4; 3; 1; 2; 5
- d)** 2; 3; 4; 5; 1
- e)** 1; 3; 2; 5; 4

**41. O processo seletivo adequado contribui para:**

- a)** o alto índice de "turnover";
- b)** a baixa rotatividade;
- c)** a satisfação do cliente interno;
- d)** o melhor ambiente de trabalho;
- e)** as alternativas (b) (c) (d) estão corretas

**42. De acordo com o a disciplina de Gestão de pessoas é correto afirmar que:**

- a)** Renovar o capital humano é uma vantagem do recrutamento interno.
- b)** O planejamento das técnicas a serem utilizadas contribui para um processo seletivo de maior qualidade.
- c)** Diagnóstico é uma importante etapa da seleção.
- d)** O elevado número de acidentes é um indicador de treinamento a priori.
- e)** Todas as alternativas estão corretas.

**43. A empresa pode desenvolver programas de treinamento internamente ou contratar consultorias, mas para se obter melhores resultados nos treinamentos é importante:**

- a)** Relacionar os objetivos do treinamento com os objetivos estratégicos da organização.
- b)** Envolver a alta cúpula, assim garante-se a continuidade e a credibilidade dos programas.
- c)** Deve ser realizado somente nos fins de semana, para não tirar as pessoas do trabalho.

- d) Não é necessário envolver as lideranças da área participante.
- e) As alternativas (a) (b) estão corretas.

**44. Conforme conteúdo estudado sobre a etapa de levantamento de necessidades de treinamento, pode-se afirmar que:**

- a) É a etapa final do processo de treinamento.
- b) Constitui o diagnóstico preliminar das necessidades do treinamento.
- c) Pode ocorrer em quatro níveis de análise.
- d) Só pode ser realizada pela área de Gestão de pessoas.
- e) NDA

**45. Um programa de treinamento deve ser planejado e organizado de forma a apresentar bons resultados para a empresa. Não deve estar desconectado dos objetivos estratégicos. Para que isso aconteça é necessário:**

- a) Diagnóstico; testes de desempenho; definição do programa e avaliação.
- b) Aplicação e avaliação do programa.
- c) Diagnóstico; definição do programa; aplicação; avaliação e follow up.
- d) Diagnóstico; dinâmica de grupo; aplicação do programa.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

**46. Sobre o processo de integração de pessoal, podemos afirmar:**

- a) É menos ampla que a ambientação de pessoal.
- b) Serve para adaptar o indivíduo ao trabalho e a empresa.
- c) Não interfere no processo de adaptação do funcionário.
- d) Não é necessário envolver as lideranças da área.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

**47. Coloque (V) para a frase verdadeira e (F) para a falsa. Depois escolha a alternativa que apresenta a sequência correta:**

- ( ) De acordo com Dutra (2002), o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações modernas pode ser um diferencial competitivo.
- ( ) Se muda o perfil do trabalhador, a relação empresa-funcionário também deve passar por significativas mudanças.
- ( ) Competência pode ser entendida como um saber agir responsável e reconhecido, que significa mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que possam agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
- ( ) A carreira deve ser pensada como algo que precisa de desenvolvimento e investimento contínuo, e deve ser construída pelo indivíduo e pela organização.

( ) As pessoas devem se responsabilizar pela gestão de suas carreiras e cabe a empresa estimular e apoiar os indivíduos no processo de encareiramento.

- a) F, V, V, V, V
- b) V, V, V, V, V
- c) V, F, V, V, V
- d) V, V, F, F, V
- e) F, V, F, V, V

**48. Coloque (V) ou (F) para as sentenças abaixo, e depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:**

- 1) Os testes podem ser de conhecimentos, de desempenho e psicológicos.
- 2) A integração é composta por: ambientação e integração.
- 3) O processo de integração deve ser visto por dois ângulos: adaptação ao trabalho e à empresa.
- 4) História da empresa, produtos, valores da organização, benefícios, não são informações que devem estar contidas na ambientação de pessoal.

- a) F; V; V; V.
- b) V; V; V; F.
- c) V; F; V; V.
- d) V; V; F; F.
- e) V; F; V; F.

**49. Coloque (V) ou (F) para as sentenças abaixo, e depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:**

- I) O planejamento de pessoal procura estimar as necessidades futuras de pessoal. (V)
- II) Recrutamento é a verificação da formação e experiência dos candidatos. (F)
- III) O recrutamento pode ser interno e/ou externo.
- IV) Congressos e internet são fontes internas de recrutamento. (F)

- a) F, V, V, V.
- b) V, V, V, F.
- c) V, F, V, F.
- d) V, V, F, F.
- e) V, V, V, V

**50. Analise as frases abaixo que comentam os recursos utilizados nos programas de treinamento. Depois assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:**

**I)** O uso da tecnologia da informação possibilita a melhoria de controles internos, redução de custos e melhora a qualidade e a disponibilidade das informações.

**II)** O EAD contribui para a redução de custos nos programas de T&D e promove a melhoria da qualidade do treinamento.

**III)** A tecnologia de treinamento refere-se aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados.

**IV)** Videoconferência, fóruns, chats são ferramentas utilizadas no ensino a distância.

**a)** F, V, V, V.

**b)** V, V, V, F.

**c)** V, F, V, F.

**d)** V, V, V, V.

**e)** V, F, F, V.



# Currículo do professor-autor

## Maria do Carmo Schmidt

Mestre em Administração (2006) pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Pós-graduada em Administração com ênfase em Desenvolvimento Gerencial (2004). Formação em Coordenação de Grupos pela SBDG (1998). Formação em Análise transacional pela UNAT – BR (2004). Formação em Coaching pela ABRACEM (2007). Psicóloga (1985). Funcionária pública Municipal concursada. É docente e responsável pelo desenvolvimento de material didático em cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades e-Learning e a distância (UNINTER e ITFPR).

