

GESTÃO ADMINISTRATIVA

Noções de Administração

Segundo Chiavenato (1999), “a palavra *administração* vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro”. Maximiniano (2000) define Administração como “o processo de tomar e colocar em prática, decisões sobre objetivos e utilização de recursos”.

As funções do administrador correspondem aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neo-clássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Cada autor, todavia, desvia-se dos demais por adotar funções administrativas ligeiramente diferentes. Quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. De um modo geral, aceita-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas — planejar, organizar, dirigir e controlar — constituem o chamado processo administrativo. As funções do administrador que formam o processo administrativo são mais do que uma sequência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. O processo administrativo é cíclico, dinâmico e interativo. Toda a literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as várias funções administrativas são desenvolvidas nas organizações. Na sequência abordaremos cada uma das quatro funções administrativas.



Planejamento

As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento é a primeira função administrativa, por servir de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que define quais os objetivos a atingir e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a definição dos objetivos e detalha os planos para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

➤ **Estabelecimento de objetivos**

O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar para se saber exatamente como chegar até lá. Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar em um certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade.

➤ **Desdobramento dos objetivos**

Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização (no topo da hierarquia) até os objetivos operativos ou operacionais, os quais envolvem simples instruções para a rotina cotidiana (na base da hierarquia). Em decorrência da hierarquia de objetivos surgem os desdobramentos dos objetivos. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada à medida que se desce em seus desdobramentos.

➤ **Abrangência do planejamento**

Além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

1. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- ✓ É projetado no longo prazo e seus efeitos e conseqüências são estendidos para vários anos (em geral, cinco) pela frente.
- ✓ Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- ✓ É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

2. **PLANEJAMENTO TÁTICO:** É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- ✓ É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- ✓ Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- ✓ É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

3. **PLANEJAMENTO OPERACIONAL:** É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- ✓ É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- ✓ Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- ✓ É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

➤ **Tipos de planos**

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam. O plano é um curso predeterminado de ação sobre um período específico que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um objetivo formulado. O plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona respostas às questões: o quê, quando, como, onde e por quem. Existem quatro tipos distintos de planos, que podem ser estratégicos, táticos ou operacionais, conforme seu nível de abrangência:

1. **Procedimentos.** São planos relacionados a métodos de trabalho ou de execução. Quase sempre, os procedimentos são planos operacionais. São representados por gráficos denominados fluxogramas.
2. **Orçamentos.** São planos relacionados a dinheiro, receita ou despesa, dentro de um determinado espaço de tempo. Os orçamentos são planos estratégicos quando envolvem a empresa como uma totalidade e abrangem um período longo, como é o caso do planejamento financeiro estratégico. São planos táticos quando cobrem determinada unidade ou departamento da empresa por médio prazo, como são os orçamentos departamentais de despesas e que envolvem o exercício anual, ou os orçamentos anuais de despesas de propaganda etc. São planos operacionais quando a dimensão é local e sua temporalidade é de curto prazo, como é o caso do fluxo de caixa (cash flow), dos orçamentos de reparos ou de manutenção etc.
3. **Programas ou programações.** São os planos relacionados a tempo. Os programas se baseiam na correlação entre duas variáveis: tempo e atividades a serem executadas. Os métodos de programação variam, indo desde programas simples (nos quais se utiliza um simples calendário para programar atividades, como uma agenda) até programas complexos (que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados por computador para correlacionar interdependências entre variáveis). A programação — seja simples ou complexa — constitui uma ferramenta básica no planejamento. O programa mais simples é o cronograma: um gráfico de dupla entrada no qual as linhas representam as tarefas ou atividades e as colunas definem espaços de tempo (horas, dias ou meses). Os programas

complexos utilizam técnicas complicadas, como PERT (Program Evaluation Review Technique) — técnica de avaliação e revisão de programas.

4. **Regras ou regulamentos.** São planos operacionais relacionados a comportamentos solicitados às pessoas. Especificam como as pessoas devem se comportar em determinadas situações. Visam substituir o processo decisório individual, restringindo o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão.

Organização

A palavra organização pode assumir vários significados:

1. **Organização como uma entidade social.** É a organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados — como gerar lucros (empresas em geral) ou proporcionar satisfação social (clubes) etc. É deliberadamente estruturada pelo fato de que o trabalho é dividido e seu desempenho é atribuído aos membros da organização. Nesse sentido, a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas etc. Dentro desse ponto de vista, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos:

- ❖ **Organização formal.** É a organização baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. É a organização planejada definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização. É a organização formalizada oficialmente.
- ❖ **Organização informal.** É a organização que emerge espontânea e naturalmente entre os ocupantes de posições na organização formal e a partir dos relacionamentos humanos como ocupantes de cargos. Forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal.

2. **Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo.** Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Trataremos aqui da organização sob o segundo ponto de vista, ou seja, a organização como a segunda função administrativa e que depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo.

Assim, organizar consiste em:

- ❖ Determinar as atividades necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização);
- ❖ Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização);
- ❖ Designar as atividades às pessoas específicas (cargos e tarefas).

➤ **Abrangência da organização**

A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

1. **Organização em nível global.** É a organização que abrange a empresa como uma totalidade. É o desenho organizacional que pode assumir três tipos: a organização linear, a organização funcional e a organização do tipo linha/staff. Os três tipos de organização serão estudados no próximo capítulo.

2. **Organização em nível departamental.** É a organização que abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou departamentalização. Os tipos de departamentalização serão vistos no capítulo subsequente.

3. **Organização em nível das operações.** É a organização que focaliza cada tarefa, atividade ou operação. É o chamado desenho dos cargos ou tarefas. É feito por meio da descrição e análise dos cargos.

Direção

A direção constitui a terceira função administrativa e vem depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada à ação e tem a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada à atuação sobre as pessoas. As pessoas precisam ser dinamizadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam. A função de direção se relaciona à maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores e seus subordinados. Para que o planejamento e a organização sejam eficazes, eles precisam ser dinamizados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

➤ **Abrangência da direção**

Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores, e os supervisores dirigem os funcionários ou operários. A direção pode se dar em três níveis distintos:

1. Direção em nível global. Abrange a organização como uma totalidade. É a direção propriamente dita. Cabe ao presidente da empresa e a cada diretor em sua respectiva área. Corresponde ao nível estratégico da organização.
2. Direção em nível departamental. Abrange cada departamento ou unidade da organização. É a chamada gerência. Envolve o pessoal do meio do campo, isto é, do meio do organograma. Corresponde ao nível tático.
3. Direção em nível operacional. Abrange cada grupo de pessoas ou de tarefas. É a chamada supervisão. Envolve o pessoal da base do organograma. Corresponde ao nível operacional da organização.

Controle

A palavra controle pode assumir vários significados em Administração, a saber:

- Controle como função restritiva e coercitiva. Utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não-aceitos. Neste sentido, o controle apresenta um caráter negativo e limitativo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. É o chamado controle social aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.
- Controle como um sistema automático de regulação. Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou funcionamento de um sistema, como o controle automático de refinarias de petróleo, indústrias químicas de processamento contínuo e automático. O controle detecta desvios e proporciona automaticamente ação corretiva para voltar à normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal.
- Controle como função administrativa. É o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção.

Tratar-se-á, aqui, do controle sob o terceiro ponto de vista, ou seja, o controle como a quarta função administrativa do processo administrativo. A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Como processo, o controle apresenta quatro fases.

➤ **Fases do controle**

O controle é um processo cíclico composto por quatro fases, a saber:

1. Estabelecimento de padrões ou critérios. Os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se definir o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. São os

objetivos que o controle deverá assegurar. Os padrões são expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou de índices. A Administração Científica preocupou-se em desenvolver padrões, como o tempo padrão no estudo dos tempos e movimentos. Custo padrão, padrões de qualidade, padrões de volume de produção são exemplos de padrões ou critérios.

2. Observação do desempenho. Para se controlar um desempenho deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele, O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.

3. Comparação do desempenho com o padrão estabelecido. Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. Deve-se determinar os limites dentro dos quais essa variação será aceita como normal. Nem toda variação exige correções, mas apenas as que ultrapassam os limites da normalidade. O controle separa o que é excepcional para que a correção se concentre unicamente nas exceções ou nos desvios. Para tanto, o desempenho deve ser comparado ao padrão para verificar eventuais desvios. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do controle para que este tenha maior informação sobre aquilo a ser controlado.

4. Ação corretiva. O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões definidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira. Variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

➤ **Abrangência do controle**

Enquanto o planejamento abre o processo administrativo, o controle serve de fechamento. A abrangência do controle pode ser em nível global, departamental ou operacional, respectivamente, dentro dos planos estratégico, tático e operacional.

Comportamento Organizacional

Comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas.

A organização é um sistema cooperativo racional (cooperativo = porque envolve a coordenação dos esforços das pessoas; racional = divisão de tarefas e hierarquia).

A organização tem expectativas em relação às pessoas e vice-versa. A organização espera alcançar seus objetivos através das ações das pessoas na realização de tarefas. As pessoas esperam alcançar seus objetivos pessoais e satisfazer suas necessidades através da organização. Estabelece-se, assim, uma *interação* entre a organização e as pessoas, a qual é chamada de *processo de reciprocidade*.

Teoria do Equilíbrio Organizacional

Conceitos básicos desta teoria:

- ❖ Incentivos ou alicientes: são os "pagamentos" que a organização faz aos seus participantes (p. ex.: salários, benefícios, prêmios de produção, elogios, promoções, reconhecimento, etc.)
- ❖ Utilidade dos incentivos: cada incentivo possui determinado valor de utilidade que varia de um indivíduo para outro.
- ❖ Contribuições: são os "pagamentos" que cada participante efetua à organização (p. ex.: trabalho, dedicação, esforço, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.)
- ❖ Utilidade das contribuições: é o valor que o esforço de cada indivíduo tem para a organização, a fim de que esta alcance seus objetivos.

- ❖ Postulados básicos desta teoria:
- ❖ Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- ❖ Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- ❖ Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidos;
- ❖ As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes;
- ❖ A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em qualidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

Tipos de participantes

Os participantes da organização são todos aqueles que dela recebem incentivos e que trazem contribuições para sua existência. Existem cinco classes de participantes: empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e consumidores. Nem todos os participantes atuam dentro da organização, mas todos eles mantêm uma relação de reciprocidade com ela.

Teoria da aceitação da autoridade

Autoridade: é um fenômeno psicológico, através do qual as pessoas aceitam as ordens e decisões dos superiores, sob certas condições (Barnard). Assim, a autoridade depende, não do superior, mas da decisão do subordinado de aceitá-la ou não.

Pressupostos da teoria da aceitação da autoridade:

Um subordinado somente aceita uma ordem como autoritária quando quatro condições ocorrem simultaneamente:

- ✓ Quando o subordinado pode entender ou compreender a ordem;
- ✓ Quando não a julga incompatível com os objetivos da organização;
- ✓ Quando não a julga incompatível com seus objetivos pessoais;
- ✓ Quando é mental e fisicamente capaz de cumpri-la.

Desse novo conceito de autoridade decorre a enorme importância das comunicações, pois se elas não forem entendidas não gerarão autoridade.

A motivação Humana

Comportamentos como a passividade ou a recusa de responsabilidade são sintomas de uma doença denominada Insatisfação das Necessidades Egoísticas.

Dessa forma, o homem frustrado está tão doente quanto o homem desnutrido.

Deve, portanto a organização, preocupar-se não somente com a satisfação das necessidades básicas dos seus empregados, visto que aquele que não tenha a oportunidade de interagir e obter valorização profissional poderá mostrar-se insatisfeito, ainda que disponha de excelente remuneração.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Abraham Maslow, a satisfação de cada nível é pré-requisito para que o nível seguinte influa no comportamento, o que coloca o comportamento em constante dinâmica, já que pode num momento, ser guiado por exemplo, pela necessidade de auto-realização (caso de um mestrando/doutorando) e no momento seguinte, pela necessidade de afetividade/amor (supondo-se que o mesmo indivíduo tenha sofrido uma perda de um relacionamento pessoal, um divórcio, por exemplo).

A escalada da pirâmide, não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

Por exemplo, durante muito tempo, a mulher foi pressionada pela sociedade no sentido de que reprimisse suas aspirações profissionais de auto-realização, a fim de dedicar-se à criação de seus filhos, o que já não se verifica hoje.

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

Maslow ampliou sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto-realização dos indivíduos.

➤ **Primárias:**

"Saco Vazio não pára em pé!".

➤ **Secundárias:**

Apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação de suas idéias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas.

Como pontos criticáveis, pode-se citar:

- A difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas.
- A impossibilidade da padronização do comportamento humano.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário americano, como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais.

Fatores Higiênicos (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles:

- ✓ Salários e Benefícios
- ✓ Tipo de Chefia
- ✓ Políticas e Diretrizes Organizacionais

O pensamento anterior considerava o trabalho como algo desagradável, demandando estímulos materiais (positivos) para a sua realização ou, por outro lado, punições (negativos) pela não-realização.

Contudo, quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantêm continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação. Devido a isso, são caracterizados como Fatores Insatisfacientes.

Fatores Motivacionais (intrínsecos) são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização.

Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como Fatores Satisfacientes.

Em suma, os pressupostos de Herzberg são:

Relação Inexistente:

Os *Fatores Satisfacientes* não levam à situação inversa daquela determinada pelos *Fatores Insatisfacientes* e vice-versa.

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar à satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

Cabem críticas quanto à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral.

Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

Os estudos de Herzberg, a exemplo de Maslow, a quem suas idéias vão totalmente ao encontro, também não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental.

Abordagem de McClelland

David McClelland, através da Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo, destaca três motivos (necessidades) que orientam a dinâmica do comportamento humano, como está demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 1 – Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou pelo Medo (McClelland)

Necessidade	Meio de Satisfação
realização	- competir como forma de auto-avaliação
afiliação	- relacionar-se cordial e afetuosamente
poder	- exercer influência

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

McClelland obteve, no entanto, reconhecimento, à medida que suas idéias têm auxiliado largamente para a definição de *Clima Organizacional* (Escala para Avaliação do Clima Organizacional), como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para o alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

Teoria X e Y (Douglas McGregor)

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas tem relação direta com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

Teoria X

A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:

- ✓ O homem é indolente e preguiçoso por natureza.
- ✓ Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido.
- ✓ O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.
- ✓ Persiste-se a mudanças.
- ✓ A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A Administração segundo a teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspetos:

- ❖ Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização).
- ❖ Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento)
- ❖ Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa).
- ❖ Remuneração como um meio de recompensa.

Teoria Y

É a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspectos são:

- ✓ O homem meio não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar.
- ✓ As pessoas não são resistentes as necessidades da empresa.
- ✓ As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.
- ✓ Ele não só aceita responsabilidades, também as procura.
- ✓ As capacidades de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.

A teoria Y desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- ❖ É responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam característica como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade.
- ❖ Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.

A teoria X apregoa um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, o qual limita as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, somente considera ao salário como o único estímulo. Estas considerações tem causado que não se utilizam todas as capacidades das pessoas, segundo a teoria Y, a Administração deve liberar potenciais rumo ao auto-desenvolvimento. O estilo administrativo segundo a teoria Y, baseia-se em uma serie de medidas inovadoras e humanistas, dentre das quais salienta as seguintes:

- Descentralização das decisões de responsabilidade.
- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho.
- Participação nas decisões mais altas e administração consultiva.
- Auto-avaliação do desempenho.

McGregor classifica aos incentivos ou recompensas em diversas categorias:

- ♦ Os incentivos extrínsecos – ligados ao ambiente, relação comportamento com trabalho.
- ♦ Os incentivos intrínsecos – Inerentes à própria natureza da tarefa – realização do indivíduo em o desempenho de seu trabalho.

A estratégia proposta por McGregor é a Administração deve criar condições tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.

Teoria Z (William Ouchi)

Nesta teoria, Ouchi apresenta um conjunto de idéias, experiências e princípios extraídos do estilo japonês de administração. O conteúdo da teoria Z baseia-se no sistema trabalhista do Japão, concentrado em três instituições tradicionais e milenares, a saber:

- ❖ Emprego vitalício. O Japonês ingressa no emprego logo após seus estudos e tende a nele permanecer a vida toda (emprego estável).
- ❖ Remuneração por Antigüidade. São remunerações anuais constituídas de gratificações concedidas duas ou três vezes por ano e que guarda certa relação com o desenvolvimento econômico da empresa
- ❖ Sindicato por empresa. O sindicalismo por empresa é o caminho que os trabalhadores japoneses escolheram para responder às necessidades da situação trabalhista pós-guerra, a relação japonesa entre patrão e empregado, particularmente com o sistema de Antigüidade, é o apoio mais importante para este

sindicalismo por empresa no Japão. A formação do sindicato estabelece uma relação tal que favorece a aplicação de uma política sindical coordenada com a política de negócios da empresa, instituindo uma convergência de objetivos.

Ouchi fez uma conclusão da sua teoria á qual deu o nome de Sociedade M, nela manifesta que para ser bem sucedido, é indispensável um balanceamento entre o trabalho de equipe e os esforços individuais. Para ilustrar esse ponto apresenta três tipos de organizações:

- ❖ A estrutura Forma U. (Unificada). A empresa é uma identidade, e a estrutura é funcional; a organização é descentralizada.
- ❖ A estrutura Forma H (Holding). Na organização as unidades operacionais estão em atividades não correlatas. Cada companhia procura maximizar seus rendimentos sem preocupações com a coordenação e colaboração com outras unidades.
- ❖ A estrutura Forma M (Multidivisional). As operações são descentralizadas e as iniciativas individuais encorajadas.

Sociedade M é a busca de um consenso entre os diversos setores que atuam na economia de um país, em lugar de um sistema de planejamento altamente especializado; que tenha espaço para a livre iniciativa em um regime de livre concorrência e a possibilidade de se desenvolver um verdadeiro trabalho em equipe entre as pessoas de setores concorrentes ou complementares, entre estas e a comunidade financeira ou entre toda a comunidade empresarial e o governo.

Segundo o critério de alguns autores a teoria Z proporciona a base para todo programa de administração orientado para os recursos humanos. Assim a teoria de Ouchi requer os seguintes citados:

- ✓ Um claro sentido dos propósitos e crenças. Os chefes e líderes da organização devem ter habilidades de bem comunicar, para que todos compreendam seu papel. (Consenso).
- ✓ Um compromisso geral com a excelência. Que todas as fraquezas sejam examinadas e corrigidas. Os padrões definidos de excelência devem ser continuamente medidos e refinados.
- ✓ Uma clara estratégia de negócios. Proporcionar a racionalidade através da qual ela possa alcançar seus objetivos e sobreviver.
- ✓ Uma equipe forte voltada para a solução de problemas: Criação de uma mentalidade grupal orientada para a solução de problemas.
- ✓ Uma estrutura de trabalho e de informação: a maneira pela qual o trabalho está organizado deve ser analisado detidamente e questionada.
- ✓ Um conjunto de recompensas significativas. Combinação de objetivos organizacionais com objetivos individuais. As pessoas necessitam sentir que estão trabalhando forte para atingir objetivos organizacionais, mas que também encontram satisfação quanto aos seus objetivos individuais.

Liderança

Mesmo que desde o início do século tenham sido desenvolvidas pesquisas envolvendo como tema principal estudos sobre liderança, a Abordagem Clássica muito pouco se preocupou com a liderança e suas implicações. Com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Abordagem Clássica enfatizava unicamente a **autoridade formal**, estudos da Escola de Relações Humanas tiveram o mérito de demonstrar a existência de **líderes informais** que mantinham estrito controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

Muito dos sucessos e fracassos de empresas comerciais e industriais, governos e outras formas de organização estavam atribuídos ao tipo de liderança, eficiente nos casos de sucesso e pouco eficiente nos de fracasso. Por isso, diversas pesquisas foram surgindo com o propósito de estudá-la, procurando identificar características e comportamentos que poderiam ser essenciais para a liderança eficiente.

Diversos são os autores que procuram conceituar liderança. Uma definição usual trata a liderança como o ato de conduzir as pessoas para o atingimento de um objetivo comum. Por estarmos adotando como bibliografia principal o livro de HERSEY & BLANCHARD, apresentaremos a definição de liderança elaborada por eles: "a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação. Dessa definição, segue-se que o processo de liderança é uma função do líder, do seguidor e de variáveis da situação:

Teorias sobre Liderança

Diversos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança. Essas teorias acompanharam o desenvolvimento da Teoria das Organizações e influenciaram sensivelmente a Teoria Administrativa.

Teorias de Traços de Personalidade

Por vários anos, a maneira mais comum de estudar a liderança se concentrava em apontar certos traços peculiares, o que sugere a existência de algumas características responsáveis pela liderança eficiente. Essas qualidades intrínsecas, como a inteligência, energia física ou amistosidade, eram transferíveis de uma situação para outra. A lógica dessas teorias era que nem todos indivíduos tinham essas qualidades e apenas aqueles que as tivessem seriam considerados líderes potenciais. Assim, se pudessemos descobrir como identificar e medir tais qualidades de liderança (inatas no indivíduo), seríamos capazes de separar os líderes dos não-líderes.

Segundo a conclusão de Eugene E. Jennings, "*Cinquenta anos de estudo não conseguiram chegar a um traço ou conjunto de qualidades de personalidade que possam ser usados para discriminar líderes e não-líderes*". Tais estudos provaram que a liderança é um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com mudanças em líderes, seguidores e situações.

Teorias sobre Estilos de Liderança

A partir da tentativa frustrada de separar líderes de não-líderes através de traços individuais, um novo método de estudo surgiu considerando a situação e o comportamento do líder.

Enquanto a Administração Científica considerava as pessoas como instrumentos ou máquinas que deviam ser manipuladas por seus líderes (os operários precisavam ajustar-se à administração, e não esta às pessoas), no movimento de Relações Humanas o líder deveria facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento pessoal.

Dentro das teorias sobre estilos de liderança, a teoria do comportamento de Líder Autoritário-Democrático foi uma das que mais se destacou. Os autores mais antigos pensavam que o interesse pela tarefa tendia a ser representado pelo comportamento de líder autoritário (interesse pela tarefa), enquanto que um interesse pelas relações humanas era representado pelo comportamento do líder democrático (interesse pelas relações humanas).

No estilo autoritário, todos os programas são estabelecidos pelo líder, enquanto que no estilo democrático os programas podem ser discutidos pelo grupo e este pode chegar às decisões. É claro que entre esses dois extremos existe uma diversidade de estilos de comportamento de líder. Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt apresentam um modelo que vai desde o extremo de um comportamento autoritário até o extremo de comportamento democrático

Outros estudos sobre liderança foram realizados na Universidade de Michigan. Esses estudos identificaram dois conceitos denominados orientação para o empregado e orientação para a produção. Um

líder descrito como orientado para o empregado acentua o aspecto de relações humanas de seu trabalho, enquanto que a orientação para a produção acentua a produção e os aspectos técnicos de trabalho. Tal estudo é paralelo ao estudo anterior, pois seus conceitos são os mesmos: autoritário = tarefa; democrático = relações. Também muito semelhante a esses estudos, pode-se acrescentar os Estudos de Dinâmica de Grupo, que apontavam o líder com os mesmos extremos (autoritário x democrático).

Estudos de Liderança da Ohio State University

Estes estudos, iniciados em 1945, tentaram identificar várias dimensões do comportamento de líder. A equipe de pesquisa responsável definiu liderança da seguinte maneira: "Comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo"

Após, limitou a descrição do comportamento de líder a duas dimensões: Estrutura Inicial e Consideração. A primeira refere-se "comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação". Já a Consideração sugere "comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe".

Através do estudo do comportamento de líder, a equipe de Ohio State verificou que as duas dimensões anteriormente referidas são distintas. Uma não depende da outra. Assim, o comportamento de líder, para esta escola, pode ser descrito como uma combinação das duas dimensões.

A Rede Administrativa

Hersey e Blanchard (1977), ao discutir conceitos de liderança da Ohio State University, de Michigan e da Dinâmica de Grupo, concentram-se em dois conceitos teóricos; um deles acentua a realização de tarefa e o outro foca o desenvolvimento de relações pessoais. Estes conceitos foram, segundo os autores, popularizados por Robert Blake e Jane Mouton, em sua Rede Administrativa. A figura 3 os representa graficamente:

Neste modelo, são localizados cinco tipos diferentes de liderança, desenvolvidos em cima dos quadrantes identificados pelos estudos da Ohio State University. São eles:

- ◆ Empobrecido: esforço mínimo para que se realize o trabalho para se manter na organização;
- ◆ **Country Clube (clube de campo):** atenção para as relações entre as pessoas se dá de forma amistosa e agradável dentro da organização;
- ◆ **Tarefa:** eficiência de operações resulta numa interferência mínima de elementos humanos;
- ◆ Meio Termo: equilíbrio entre a necessidade de realização do trabalho e a manutenção da moral das pessoas em nível satisfatório; e,
- ◆ Equipe: trabalho com pessoas interessadas num objetivo comum, havendo relações de confiança e respeito.

A diferença básica entre os modelos da Ohio State e Rede Administrativa centra-se no fato de que a última tende a ser um modelo de atitude que mede as predisposições de um administrador, enquanto que a primeira sugere um modelo comportamental que examina como ações do líder são percebidas por outros.

Vários autores discutiram o conflito existente na satisfação dos dois interesses centrais das situações de liderança – a tarefa e as relações humanas. Chester Barnard inclui os dois interesses como necessários para a sobrevivência de qualquer organização. Andrew Halpin, ao verificar, em questionário aplicado, que a maioria dos entrevistados enxergava Consideração e Estrutura Inicial como formas exclusivas de comportamento de líder, concluiu que um bom líder deve contribuir para a realização de objetivo e manutenção de grupo.

Rensis Likert, identificou, em algumas organizações estudadas, supervisores "centralizados no empregado" e "centralizados na tarefa". Verificou que a supervisão geral, e não a rigorosa, tendia a estar ligada a elevada produtividade. Assim, concluiu que o comportamento de líder ideal é o centralizado no empregado, apesar de levantar sérias dúvidas quanto ao fato de existir ou não um estilo ideal de comportamento do líder.

Recursos Humanos

1. RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao *mercado de recursos humanos* oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o *recrutamento* deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de *seleção* de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

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

1. **Pesquisa Interna:** O que a organização precisa: Pessoas necessárias para a tarefa organizacional.
2. **Pesquisa Externa:** O que o mercado de RH pode oferecer: Fontes de recrutamento a localizar e alvejar.
3. **Técnica de recrutamento a aplicar.**

O planejamento do recrutamento tem, pois, a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido. Os empregadores usam a análise de cargo e suas descrições para muitas coisas, como para desenvolver programas de treinamento ou para determinar a remuneração de vários cargos. Mas as descrições de cargo são usadas mais freqüentemente para decidir que tipo de pessoas recrutar e selecionar para os cargos da empresa.

O Processo de Recrutamento

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende da decisão de linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Como o recrutamento é uma função de staff, suas providências dependem de uma decisão de linha, que é oficializada através de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada

requisição de empregado ou requisição de pessoal. Trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção. Os detalhes envolvidos no documento dependem do grau de sofisticação existente na área de recursos humanos: quanto maior a sofisticação, menor os detalhes que o responsável pelo órgão emitente deverá preencher no documento. No caso da requisição de empregado, quando o órgão de recrutamento a recebe, verifica se existe algum candidato adequado disponível nos arquivos; caso contrário, deve recrutá-los através das técnicas de recrutamento mais indicadas em cada caso.

O processo de recrutamento e seleção pode ser visto como uma série de etapas:

1. Fazer o planejamento e a previsão da força de trabalho para determinar as vagas a serem preenchidas.
2. Formar um conjunto de candidatos para esses cargos através de recrutamento interno ou externo.
3. Fazer com que os candidatos preencham fichas de inscrição e talvez realizar uma entrevista de seleção inicial.
4. Utilizar várias técnicas de seleção como testes, informações sobre antecedentes e exames médicos para identificar os viáveis.
5. Enviar um ou mais candidatos viáveis ao supervisor ou responsável pelo cargo.
6. Submeter os candidatos a uma ou mais entrevistas de seleção com o supervisor e outros interessados para determinar qual ou quais candidatos receberão propostas.

Meios de Recrutamento

O mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificadas que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa que passa a influenciá-las, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando a atrair candidatos para atender às suas necessidades.

O mercado de recursos humanos é constituído de um conjunto de candidatos, que podem estar aplicados ou empregados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregados). Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser tanto reais (que estão procurando emprego ou pretendendo mudar de emprego) como potenciais (que não estão interessados em procurar emprego). Ocorre que os candidatos aplicados sejam reais ou potenciais, estão trabalhando em alguma empresa, inclusive na nossa. Daí os dois meios de recrutamento: o interno e o externo.

Recrutamento Interno

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

- 1 transferência de pessoal;
- 2 promoções de pessoal;
- 3 transferências com promoções de pessoal;
- 4 programas de desenvolvimento de pessoal; e
- 5 planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

Vantagens do Recrutamento Interno:

- 1 **É mais econômico**, pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custos de admissão, custos de integração do novo empregado etc.
- 2 **É mais rápido**, evita as demoras freqüentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio em seu atual emprego, a demora natural do próprio processo de admissão etc.
- 3 **Apresenta maior índice de validade e de segurança**, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo submetido à apreciação dos chefes envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito. A margem de erro é reduzida, graças ao volume de informações que a empresa reúne a respeito de seus funcionários.
- 4 **É uma fonte poderosa de motivação para os empregados**, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas para uma futura promoção. Quando a empresa desenvolve uma política consistente de *recrutamento interno*, ela estimula junto a seu pessoal à atitude de constante auto-aperfeiçoamento e auto-avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades ou mesmo de criá-las;
- 5 **Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal**, que, muitas vezes, tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos.
- 6 **Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal**, tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstrem condições de merecê-las.

Desvantagens do Recrutamento Interno:

- Exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos, no mínimo, a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos, e motivação para chegar lá, mas se a empresa não oferecer oportunidades de crescimento aos empregados, pode-se frustrá-los.
- Pode haver um conflito de interesses, pois muitos não demonstram condições de chegar a um posto mais elevado e impedem que outros cresçam.
- Sucessivas promoções não são bem vistas, porque um determinado momento esse empregado vai estacionar e não terá mais perspectivas dentro da organização.
- Não pode ser feita quando o presidente se afasta, assim há uma conseqüente estagnação do patrimônio humano na empresa.
- Quando efetuado continuamente, pode levar os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização, ou seja, os empregados, convivendo apenas com os problemas e com situações de sua organização, adaptam-se a eles e perdem a criatividade e atitude de inovação. A empresa pode importar soluções de outras organizações, mas terá que adaptá-la para os padrões de sua cultura organizacional.

Recrutamento Externo

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

- 1 Arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- 2 Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- 3 Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- 4 Contatos com sindicatos e associações de classe;
- 5 Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola etc;
- 6 Conferências e palestras em universidades e escolas;
- 7 Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- 8 Anúncios em jornais, revistas etc;
- 9 Agências de recrutamento; e

10 Viagens para recrutamento em outras localidades.

Técnicas de recrutamento externo

- Consulta aos arquivos de candidatos.
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa.
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa.
- Contatos com sindicatos e associações de classe.
- Contatos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola.
- Conferências e palestras em universidades e escolas.
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado.
- Viagens de recrutamento em outras localidades.
- Anúncios em jornais e revistas.
- Agências de recrutamento.

Recrutamento *on-line*

As organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. A Internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia.

A Internet constitui uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. Os serviços on-line de recrutamento abrem as portas de muitas empresas e permitem eliminar etapas da provisão. Além do mais, permitem a montagem de bancos de talentos, ao se guardar currículos de candidatos internos (os próprios funcionários) e externos. É a tecnologia da informação a serviço da ARH.

Vantagens do Recrutamento Externo:

- 1 Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização.
- 2 Renova e enriquece os recursos humanos da organização.
- 3 Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Desvantagens do Recrutamento Externo:

- 1 É geralmente mais demorado que o recrutamento interno. O período de tempo despendido com a escolha e mobilização das técnicas mais adequadas, com técnicas de recrutamento, apresentação de candidatos, com recepção e triagem inicial, entre outros.
- 2 É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários, etc.
- 3 Em princípio, é menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos, por isso que geralmente as empresas contratam por um período de experiência e probatório.
- 4 Quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa, pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional. Os empregados podem perceber o monopólio do recrutamento externo como uma política de deslealdade da empresa com seu pessoal.
- 5 Geralmente, afeta a política salarial da empresa, influenciando faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

Recrutamento misto

Na realidade, uma empresa nunca faz apenas recrutamento interno ou externo. Um sempre complementa o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida através do recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que faz recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o **recrutamento misto**, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

- 1 Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno.
- 2 Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo.
- 3 Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo ou a escolha dos candidatos recrutados mais adequados aos cargos existentes na empresa.

A seleção visa solucionar:

- 1 Adequação do homem ao cargo;
- 2 Eficiência do homem no cargo.

As exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo, com o objetivo de fornecer maior objetividade e precisão ao processo seletivo.

É também um processo de comparação e decisão.

2. SELEÇÃO

A seleção implica uma comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada candidato com o padrão de referência que são as especificações do cargo. As especificações são decorrentes da descrição e análise do cargo a ser preenchido e definem o que o cargo requer do seu ocupante. O candidato adequado deverá possuir as características requeridas pelo cargo. Feita a comparação, pode ocorrer que existam vários candidatos adequados ao cargo. Sobrevem, então, a escolha. Isto é, qual dos candidatos adequados ao cargo deverá ser escolhido para ocupá-lo. E esta é uma decisão de cada gerente ou supervisor.

A participação do gerente ou supervisor no processo seletivo tem um forte impacto sobre a escolha da pessoa mais adequada. E a troca aberta de informações corretas entre o gerente ou supervisor e o candidato ao cargo é importante.

Na realidade, os gerentes ou supervisores e suas equipes estão sendo cada vez mais envolvidos no processo de seleção de pessoal das empresas bem-sucedidas. Em muitas empresas, são os gerentes que entrevistam os candidatos e tomam as decisões sobre quem será admitido em sua equipe. Em outras palavras, são as próprias equipes que entrevistam seus prováveis futuros colegas, cabendo ao gerente a palavra final na escolha. Isto significa que a seleção está se tornando cada vez mais uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* do órgão de Recursos Humanos.

O processo de seleção ou de contratação é basicamente uma série de estudos de pessoal. Cada passo na seqüência deve contribuir com nova informação. Os objetivos de informação devem ser atribuídos ao passo mais indicado para extrair o tipo de dados que se procura obter. Uma entrevista preliminar pouco pode fazer, porém faz uma seleção, eliminando os que não servem.

A *seleção de pessoal* é basicamente comparativa e restritiva. Ela utiliza as chamadas *técnicas de seleção*. A aplicação dessas técnicas se faz através de diversas fases, conforme a complexidade do cargo a ser preenchido. Cada fase funciona como um filtro seletor que vai gradativamente afinando as peneiras até chegar a uma sintonia fina em relação aos candidatos. É como se cada fase fosse parte de um sistema de decantação progressiva.

Assim sendo a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- 1 Adequação do homem ao cargo;
- 2 Eficiência e eficácia do homem no cargo.

A variabilidade humana é enorme, as diferenças individuais tanto no plano físico como no psicológico, levam as pessoas a perceberem situações de maneiras diferentes, a se comportarem e desempenharem diferentemente, com maior ou menor sucesso nas organizações.

O processo seletivo deve fornecer não apenas uma idéia atual, mas também uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão no futuro.

Seleção como um Processo de Comparação

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

Essa comparação exige que a descrição e a análise do cargo seja transformada em uma ficha profissiográfica ou ficha de especificações (representa as características que o ocupante do cargo deverá possuir), a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor. Na realidade essa

comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas, sobretudo em uma faixa de aceitação, admitindo certa flexibilidade a mais ou a menos ao redor do ponto ideal.

Seleção como um Processo de Decisão

Como um processo de decisão, a seleção de pessoal, comporta três modelos de comportamento:

- 1 **Modelo de colocação** – não inclui a categoria de rejeição, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer rejeição alguma;
- 2 **Modelo de seleção** – cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretenda preencher, podendo ocorrer aprovação ou rejeição;
- 3 **Modelo de classificação** – neste modelo existem vários candidatos para vários cargos. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher até se esgotarem os cargos vacantes; se fundamenta no conceito ampliado de candidato da organização, que será posicionado no cargo mais adequado às suas características pessoais.

Assim temos dois requisitos:

- a) **Técnicas de seleção**: capaz de permitir comparações de vários candidatos em relação aos vários cargos;
- b) **Existência de modelos** de seleção: permitem o ganho máximo nas decisões sobre candidatos ou simplesmente padrões quantitativos de resultados.

Colheita de Informações sobre o Cargo

As informações do cargo que se pretende preencher podem ser obtidas através de cinco maneiras:

1. **Descrição e Análise do cargo**: é o levantamento das informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir a fim de que o processo de seleção se concentre neles.
2. **Aplicação da técnica dos incidentes críticos**: essa técnica localiza as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) nos futuros candidatos.

Características Desejáveis	Características Indesejáveis
Afabilidade no trato com as pessoas	Irritabilidade fácil
Facilidade no relacionamento	Introversão
Vontade de agradar o cliente	Impaciência
Resistência à frustração	Pouco controle emocional
Verbalização fácil	Dificuldade de expressão
Trabalho em equipe	Dificuldade de relacionamento
Boa memória	Pouca memória
Concentração visual e mental	Dispersão mental
Facilidade com números	Dificuldade em lidar com números

3. **Requisição de empregado:** consiste na verificação dos dados na requisição do empregado, preenchidos pelo chefe direto, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá possuir;
4. **Análise do cargo no mercado:** quando se tratar de algum cargo novo, sobre o qual a empresa não tem nenhuma definição “a priori”.
5. **Hipótese de trabalho:** caso nenhuma das alternativas anteriores possa ser utilizada resta uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante.

Escolha das Técnicas de Seleção

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção adequadas para conhecer e escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos:

- | | |
|--|---|
| 1- Entrevista de seleção | Dirigidas (com roteiro preestabelecido)
Não dirigidas (sem roteiro ou livres) |
| 2- Provas de conhecimento ou capacidade | Gerais (de cultura geral ou de línguas)
Específicas (de cultura profissional ou de conhecimentos técnicos) |
| 3- Testes psicométricos | De aptidões (gerais ou específicas) |

4- Testes de personalidade

Expressivos (PMK)

Projetivos (da Árvore)

Inventários (de motivação, de frustração e de interesses)

5- Técnicas de simulação

Psicodrama ou Dramatização (role-playing).

Comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica auxilia as demais fornecendo amplo conjunto de informações sobre o candidato. As técnicas escolhidas deverão representar o melhor preditor para o desempenho futuro do cargo. Preditor é a característica que uma técnica de seleção deve possuir no sentido de predizer o comportamento do candidato em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. Pode-se avaliar esta característica das técnicas aplicando-as em determinados candidatos que depois de admitidos são avaliados quanto ao desempenho nos cargos. Tanto a avaliação de desempenho quanto o resultado da técnica de seleção utilizada devem ter resultados positivamente correlacionados.

► *Veremos agora as principais características das técnicas de seleção:*

1 Entrevista de Seleção

É técnica de seleção mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas, seja como única técnica a ser utilizada ou como complemento a outras. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Assim, a entrevista constitui-se num instrumento vital em matéria de seleção de RH. Através de uma conversação bem dirigida, o selecionador busca informações sobre os candidatos que não puderam ser mensurados pelos testes de seleção e pode confirmar ou não as demais informações, bem como, proceder ao exame do currículo do candidato.

Para que haja um grau mais de confiabilidade nos resultados da pesquisa é necessário que duas providências sejam tomadas:

1 - Treinamento dos Entrevistadores: Para alcançar os objetivos da entrevista todo entrevistador deve observar os seguintes aspectos:

- 1 Examinar seus preconceitos pessoais e dar-lhes o devido desconto.
- 2 Evitar perguntas do tipo “armadilha”.
- 3 Ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele.
- 4 Fazer perguntas que proporcionem respostas narrativas.
- 5 Evitar emitir opiniões pessoais.
- 6 Encorajar o entrevistado a fazer perguntas sobre a organização e o emprego.
- 7 Evitar a tendência de classificar globalmente o candidato como apenas bom, regular ou péssimo.
- 8 Evitar tomar muitas anotações e registros durante a entrevista para poder dedicar-se mais atentamente ao candidato e não às anotações.
- 9 Ter em mãos, antes da entrevista, todas as características do cargo a ser preenchido, tais como: título do cargo, do superior hierárquico, uma descrição detalhada das tarefas que compõem o cargo, máquinas e equipamentos a serem utilizados no exercício do cargo, requisitos mentais exigidos, nível de instrução, responsabilidades inerentes ao cargo e outras informações concernentes. As empresas bem-sucedidas estão descentralizando totalmente as atividades de seleção de pessoal. Nelas o processo de seleção não está mais nas mãos de uma única pessoa e sim sob responsabilidade da equipe com que o candidato selecionado vai trabalhar.

Casa equipe entrevista e escolhe seus futuros participantes. Nada melhor para a consolidação do espírito de equipe.

2 – Construção do Processo de Entrevista: Dependendo das habilidades do entrevistador, pode-se lhe dar menor ou maior liberdade na condução da entrevista. Assim as entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas requeridas em cinco tipos, a saber:

- 1 Entrevista totalmente padronizada – É a entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiro preestabelecido. Ela pode assumir uma variedade de formas, como escolha múltipla, verdadeiro ou falso, sim ou não etc. As perguntas e as respostas são fechadas. O candidato deve escolher entre as respostas apresentadas.
- 2 Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões – As perguntas são previamente elaboradas, mas permitem respostas abertas ou livres.
- 3 Entrevista diretiva – Não especifica as questões mas o tipo de resposta desejada.
- 4 Entrevista não diretiva – Não específicas nem as questões nem as respostas. São as entrevistas informais, totalmente livres e cuja seqüência e orientação fica a cargo do entrevistador. O único problema deste tipo de entrevista é o que entrevistador pode despercebidamente esquecer ou omitir alguns assuntos ou informações.

2 Etapas da Entrevista de Seleção

A entrevista de seleção merece cuidados especiais e seu desenrolar passa por cinco etapas, a saber:

Preparação da Entrevista:

A entrevista não deve ser realizada de improviso, ela precisa ter algum tipo de preparação ou planejamento que permita determinar os seguintes aspectos:

- O que se pretende com a entrevista
- Qual o tipo de entrevista (estruturada ou livre)
- Leitura preliminar do curriculum vitae do candidato
- Levantar o maior número possível de informações sobre o candidato a entrevistar
- O maior número possível de informações sobre o cargo a ser preenchido e as características pessoais essenciais exigidas pelo cargo.

Com os itens acima o entrevistador poderá comparar entre o que o cargo exige e o que o candidato oferece.

Ambiente:

É necessária a preparação do ambiente onde ocorrerá a entrevista, sob dois prismas:

- 1 Físico – O local físico deve ser privado e confortável. Sem ruídos e sem interrupções de outras pessoas.
- 2 Psicológico – O clima da entrevista deve ser ameno e cordial, sem receios ou temores, sem pressões de tempo, sem coações ou imposições.

Processamento da Entrevista

Existe um intercâmbio de informações entre entrevistador e entrevistado. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) ao candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam reelaborar novas perguntas, realimentando o processo, e assim por diante. Da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato necessita para tomar decisões. Uma parte da entrevista consistirá em prestar ao candidato informações sobre a oportunidade existente e sobre a organização, com o intuito de transmitir-lhe uma imagem favorável e positiva e reforçar seu interesse.

O processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos:

1 *Material* – é o conteúdo da entrevista – isto é o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito.

2 *Formal* – é o comportamento do candidato – isto é a maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação. O que se pretende neste aspecto é ter um quadro das características pessoais do candidato, independentemente.

A entrevista deve ser objetiva e deve durar o tempo suficiente que varia de candidato para candidato.

Encerramento

O encerramento deve ser elegante, ou seja, o entrevistador deve fazer um sinal claro que demonstre o fim da entrevista, bem como posicionar o candidato de como ele será contatado para saber o resultado da seleção ou quais serão os desdobramentos daquele contato.

Avaliação do Candidato

Depois do entrevistado deixar a sala o entrevistador deve consultar as anotações feitas durante a entrevista, que não deverão ser muitas, e avaliar o candidato. No final definir se o candidato foi rejeitado ou aceito e qual sua colocação em relação aos demais candidatos que disputam a mesma vaga.

O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

3 Provas ou Testes de Conhecimentos ou de Capacidade

Estas provas ou testes procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo ou o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. São classificadas em três tipos:

1 – Classificação quanto à maneira como as provas são aplicadas:

- 1 Oraís: perguntas verbais específicas e respostas verbais específicas.
- 2 Escritas: aplicadas por escrito procuram avaliar os conhecimentos adquiridos
- 3 Realização: aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado. Ex: datilografia, digitação, desenho, manobra de um veículo etc.

2 – Classificação quanto à área de conhecimentos abrangidos:

- 1 Provas gerais: refere-se à cultura geral ou conhecimentos gerais
- 2 Provas específicas: pesquisa conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo a ser preenchido.

3 – Classificação quanto à forma como as provas são elaboradas:

- 1 Tradicionais - do tipo dissertativo ou expositivo.
- 2 Objetivas – em forma de testes objetivos que podem ser:

De alternativas simples – certo/errado, sim/não etc.

De preenchimento de lacunas

De múltipla escolha

De ordenação ou conjugação de pares.

- 3 Mistas – apresentam tanto perguntas dissertativas quanto testes.

As provas objetivas tendem a ser mais objetivas e de fácil avaliação.

4 Testes Psicométricos

São testes que avaliam o comportamento das pessoas sob um prisma objetivo e padronizado. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas.

Estes testes focalizam principalmente as aptidões das pessoas. Enquanto as provas de conhecimentos ou de capacidade medem a capacidade de realização atual de uma pessoa, os testes psicométricos enfatizam as aptidões individuais.

Existe uma grande diferença entre aptidão e capacidade. A aptidão nasce com as pessoas e representa a predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade de comportamento. Assim, a aptidão é uma habilidade em estado latente ou potencial na pessoa e que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou da prática.

A capacidade é a habilidade atual da pessoa em determinada atividade ou comportamento. Ela é adquirida do desenvolvimento de uma aptidão preexistente.

Segundo Thurstone a estrutura mental das pessoas é formada por sete fatores, cada um desses fatores é responsável por uma determinada aptidão. Os testes psicométricos irão avaliar cada um destes fatores ou aptidões:

- 1 FATOR V – compreensão verbal
- 2 FATOR W – fluência de palavras
- 3 FATOR N – fator numérico
- 4 FATOR S – relações espaciais
- 5 FATOR M – memória associativa

6 FATOR P – rapidez perceptual

7 FATOR R – raciocínio.

Modernamente, está se dando muita ênfase à chamada inteligência emocional, ou seja, o grau de ajustamento do comportamento emocional da pessoa.

Os testes psicométricos têm duas importantes características:

1 Validade – Um teste de seleção é válido quando é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo.

4 Precisão – Um teste é preciso quando aplicado várias vezes em uma mesma pessoa, e não apresenta distorções consideráveis em seus resultados.

5 Testes de Personalidade

Os testes de personalidade analisam os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos). Um traço marcante de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais.

Os testes de personalidade podem ser:

1 GENÉRICOS – quando revelam traços gerais de personalidade – psicodiagnósticos. Nesta categoria encontram-se os testes expressivos (de expressão corporal) – Ex: PMK – psicodiagnóstico miocinético de Mira y Lopez e os Projetivos (de projeção de personalidade), Ex: o teste da árvore de Koch.

2 ESPECÍFICOS – quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc. Tanto as aplicações, como a interpretação dos testes de personalidade, exigem necessariamente a participação de um psicólogo.

6 Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente, seja em interação com outra pessoa ou outras pessoas. Age no aqui e agora como em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar seu próprio esquema de comportamento.

Muitas organizações utilizam além das técnicas de entrevista e dos testes psicológicos, também a técnica de simulação, onde o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento, geralmente relacionado ao futuro papel que desempenhará na organização, fornecendo alguma expectativa mais realista acerca de seu comportamento frente às situações. Estas técnicas promovem também uma auto-avaliação do candidato, que tem uma noção mais real do que enfrentará no cargo que pretende assumir.

7 Avaliação e Controle dos Resultados

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz, a eficiência consiste em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimento que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos.

A eficácia consiste em alcançar resultados e atingirem objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com novas aquisições de pessoal. Um dos problemas principais na administração de um processo é medir e avaliar seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, de suas saídas.

Para medir a eficiência do processo, deve-se levar em conta uma estrutura de custos:

- a) Custo pessoal: que incluem o pessoal que administra os processos de provisão de pessoal.
- b) Custos de operação: que incluem telefonemas, telegramas, correspondência, honorários de profissionais e de serviços envolvidos (agências de recrutamento, consultoria), anúncios nos jornais e revistas despesas de viagens de recrutamento etc.
- c) Custos adicionais: que incluem outros custos, como equipamentos, software, mobiliário, instalações etc.

Para medir a eficácia de provisão é muito útil a utilização do quociente de seleção que pode ser calculado por meio da seguinte equação.

O quociente de seleção é o resultado da proporção entre o número de pessoas admitidas e o número de candidatos submetidos às técnicas de seleção. À medida que o quociente de seleção diminui, aumenta sua eficiência e seletividade. Em geral, o quociente de seleção sofre alterações provocadas pela situação de oferta e procura no mercado de recursos humanos.

- 1 Custo total das operações de recrutamento e seleção.
- 2 Custo por admissão
- 3 Custo por admissão por fonte de recrutamento
- 4 Totais de admissões
- 5 Totais de admissões por fonte de recrutamento

- 6 Qualidade do recrutamento por fonte
- 7 Benefícios por fonte e eficiência da fonte
- 8 Análise dos resultados das provas e testes dos admitidos versus rejeitados
- 9 Análise dos resultados das provas e testes dos admitidos versus rendimentos observados
- 10 Total de admissões por anúncio
- 11 Custos diferenciais por fonte
- 12 Custo total das operações de recrutamento e seleção.

** Apesar de seu elevado custo operacional, a seleção de pessoas trás importantes e enormes resultados para a organização.*

- 1 Adequação das pessoas ao cargo e conseqüente satisfação do pessoal com o emprego
- 2 Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções
- 3 Melhoria gradativa do potencial humano
- 4 Maior estabilidade permanência das pessoas e decorrente redução de rotatividade
- 5 Maior rendimento e maior produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal
- 6 Melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral
- 7 Menores investimentos e esforços em treinamento.

A seleção também promove importantes resultados para as pessoas:

- 1 Aproveita ao máximo as habilidades e características de cada um no trabalho
- 2 Com isso, favorece o sucesso potencial no cargo;
- 3 Eleva a satisfação das pessoas pelo fato de localizar a atividade mais indicada para cada indivíduo;
- 4 Evita perdas futuras na recolocação ou substituição de pessoas pelo provável insucesso no cargo.

Para que haja melhoria contínua do processo de provisão, é necessário que ele não seja estritamente condicionado por normas, o processo de provisão é vivo, adotável e deve ser ágil e flexível.

É que a administração participativa se caracteriza pelo fato de que o gerenciamento das pessoas é descentralizado, a fim de que cada gerente torne-se gestor de pessoas, isto é, gestor de seus subordinados, cada gerente administra os demais recursos com a ajuda de sua equipe de trabalho.

3. INTEGRAÇÃO

A convicção de que a autodescoberta é o potencial para a ação faz com que o indivíduo busque um grupo de aprendizagem, doando sua habilidade ao trabalho do time.

Nas instituições modernas não há lugar para tarefas individualizadas. O sentido do time abre para cada dia que passa uma atmosfera de ações em consenso. De co-criações, através de gerações e somas de idéias. E, para, tanto, o dom de percepção precisa ser levado a sério e desenvolvido.

O sentido de vida em grupo permeia a nova cultura de prevenção nas empresas. É evidente que se trata de uma nova filosofia, e não de técnicas. O mundo real não vive dependendo de siglas. Existe uma grande confusão de métodos e nomes.

No entanto todos eles revelam a pista da integração entre as pessoas com o sistema para visualizar no sentido mais amplo da palavra. Não adianta sistematizar, medir, planejar estrategicamente projetos de melhorias se tudo isto não corresponder a um só “plano de fundo”, o sentido das vidas das pessoas.

O objetivo da integração é evitar problemas gerados por conflitos destrutivos e garantir uma boa comunicação entre as estações de trabalho.

Crosby aponta três princípios que se aplicam na integração:

- 1 Fazer com que os clientes internos sejam bem sucedidos;
- 2 Fazer com que os fornecedores sejam bem sucedidos;
- 3 Fazer com que os clientes externos sejam bem sucedidos;

Esses três pontos precisam estar integrados na visão de futuro de uma organização. Mas ainda é mistério desdobrá-los em tarefas executáveis.

O mercado de mão de obra é tão importante quanto o mercado de vendas. É ultrapassada a idéia de que o funcionário é facilmente substituído, e que o que importa é investir esforços em cima dos clientes externos, precisamente, os compradores do produto.

“Assim como o oceano inesgotável pode esvaziar-se e enfraquecer com a negligência, a mão de obra pode desaparecer se for subestimada e não for alimentada adequadamente”.

Assim como os peixes que nadam em águas poluídas apresentam sinais mínimos de vida, grande parte dos humanos num ambiente de trabalho comum, trabalham bem em baixo de sua capacidade máxima.

Foram treinados para agir assim porque seus patrões lhe oferecem plástico em vez de alimentos.

Construir um clima de consideração é responsabilidade básica de gestores que desejam viver a era da sabedoria, da integração, onde a qualidade não será um objeto de estudo e sim um objetivo de vida. No lugar de iniciar os treinamentos para tarefas de sistematização e ferramentas estatísticas, seria necessário orientar as pessoas através de um processo educacional implacável, de estabelecer políticas no sentido como teríamos

uma atitude, simpática, responsável, autêntica e efetiva com os outros no dia-a-dia e em momentos difíceis para a solução do problema. É preciso criar nas pessoas uma vontade de aprender, de se autoconhecer e de trocar experiências com outros.

Ao redescobrir as forças humanas, investindo-se em todas as possibilidades de torná-la criativa, a empresa estará integrando-a no sistema.

A integração de cada indivíduo com o sistema exige um sistema preparado para receber e respeitar diferenças individuais.

Assim, a arte do relacionamento humano precisa ser estudada. Pessoas conscientes do seu potencial e em pleno autodesenvolvimento procuram um time de trabalho para doar e receber novas experiências. Porém, a vivência de várias individualidades, com vários interesses, se não for bem gerenciada, inibe, atropela e bloqueia criações de projetos ou soluções de problemas.

As maiores barreiras mencionadas por líderes de processos quando se trata de implantar um sistema são as resistências culturais das pessoas. O maior problema na vida particular e profissional está nos relacionamentos com os outros. Famílias, chefes, amigos, colegas, etc.

Então, este é o desafio! Visto que o homem nada mais é do que uma rede de relacionamentos.

Sua Marca Pessoal

Uma pessoa feliz e realizada satisfaz os seus desejos, sejam estes de ordem material, psicológica, social ou profissional. E quando esta postura representar de fato alguma diferença significativa no ambiente em que vive e trabalho, com certeza estará agregando valor, deixando assim a sua marca pessoal. “As pegadas da qualidade”.

“Você é responsável por criar um ambiente de consideração para as pessoas que estão a sua volta”. O mandamento de Saint Exupéry. Autor de o pequeno príncipe clarifica a obrigação de cada um ao certificar-se de que realmente está deixando sua marca pessoal, retroalimentando a relação cliente e fornecedor interno.

Para deixar “pegadas da qualidade” é preciso preocupar-se de que suas pegadas podem dar a direção para seu colega de trabalho dar continuidade às atividades de seu processo.

Seja efetivo e deixe sua marca pessoal:

- 1** Cuide bem do ambiente físico, mantendo a organização do espaço físico e as boas condições de uso de equipamentos;
- 2** Utilize bem recursos;
- 3** Mantenha informado quem irá assumir seu lugar ou complementar o seu trabalho;
- 4** Encare as outras pessoas do time com clientes valorosos;
- 5** Coloque as coisas de volta aos seus lugares, para que outros possam achá-las;
- 6** Exercite a arte de dar e receber “feedbacks”;

- 7 Esteja aberto a críticas;
- 8 Não racionalize um erro, admita-o;
- 9 Aprenda a ter constância de propósito para metas estabelecidas;
- 10 Seja disciplinado;
- 11 Fixe prioridades e prazos;
- 12 Evite perda de tempo;
- 13 Seja comprometido e Leal;
- 14 Marque presença;
- 15 Quando assumir um trabalho, faça-o seu;
- 16 Seja leal ao trabalho assumido, como também a pessoa que lhe deu a atribuição; não diga “só estou fazendo a minha obrigação...”;
- 17 Se estiver incomodado com a atitude e o comportamento de seu líder ou de seu parceiro, fale com eles, não fale deles;
- 18 Saiba reconhecer a contribuição dos outros de seu trabalho;
- 19 Seja ousado ao buscar a linguagem do amor para o mundo;
- 20 Integre-se ao time.

O sucesso é uma função que vem de dentro de você. Viver a dinâmica da vida no trabalho é a ferramenta para produzir com criatividade elementos que ajudariam na administração para o futuro de uma organização como sistema humano.

Só haverá sucesso se construirmos novas formas de relacionamentos.

Caracterizar a transformação através de um conjunto de pessoas, com capacidade crítica, adquirida através de exercícios de relacionamentos em equipes, além de métodos bem estruturados e técnicas estatísticas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal, constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de "cargo".

As pessoas estão habituadas e até socialmente condicionadas a se apresentarem por meio do cargo que ocupam: "Eu sou Chefe de Contabilidade", "Fulano é Analista de Sistemas", etc. Às vezes, o cargo é substituído por uma forma mais genérica que é a profissão: "Fulano é Contador", "Cicrano é Engenheiro" etc.

Mesmo nesse caso, a pessoa se apresenta ou é apresentada pela sua ocupação que, dentro das organizações, se traduz por cargo.

Dentro do sistema tradicional de remuneração, tudo está centrado no cargo. Primeiro define-se o cargo e, depois, o perfil do ocupante, mas sempre dentro dos limites do cargo. Em razão desse procedimento, a definição concentrada da real necessidade de existir o cargo e também de seu alcance, responsabilidade, autoridade, etc., é de fundamental importância.

Ainda dentro dessa linha, os requisitos (escolaridade, experiência, conhecimentos especializados, domínio de idiomas, etc.) são voltados para o cargo e devem estar equilibrados com as responsabilidades, complexidades, etc., deste.

Os cargos têm existência formal, com seu alcance e autoridade concentrada e reconhecida dentro da organização, somente mediante a existência de um documento: a descrição do cargo.

A titulação adequada do cargo é importante, tanto para refletir, em poucas palavras, o alcance do cargo como também para o ego do ocupante. Uma denominação com conotação pejorativa, estranha ou longa demais, faz com que a pessoa se sinta constrangida em anunciá-la. Às vezes, temos que buscar um meio termo entre refletir a natureza do cargo e atender ao ego do ocupante. É o caso do "Faxineiro". Podemos optar por "Auxiliar de Serviços Gerais", por exemplo.

Discrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. A discrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), periodicidade da execução (quando faz), os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidade envolvida.

Conceitos de Cargos

O conceito de cargos baseia-se nas noções de tarefa, atribuição e de função, a saber:

Tarefa: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargos. Geralmente é a atividade atribuída a cargos simples e repetitivos (cargos de horistas ou operários), como montar uma peça, rosquear um parafuso, usinas um componente, injetar uma peça etc.

Atribuição: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados (cargos de mensalistas ou funcionários), como preencher um cheque, emitir uma requisição de material. Na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal.

Função: é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou atribuições (cargos mensalistas) exercícios de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um

cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho.

Cargo: é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre cargo e os demais outros cargos da organização. No fundo, são relações entre duas ou mais pessoas.

O cargo é um composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. Para desenhar suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. Dentro dessa concepção, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos.

A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está situado. Posicionar um cargo no organograma significa estabelecer essas quatro vinculações ou condições.

Ocupante é a pessoa designada para um cargo. No fundo, toda pessoa que trabalha na organização ocupa um cargo. Existem cargos que têm um único ocupante, como o diretor-presidente, por exemplo, - enquanto outros exigem vários ocupantes que realizam as mesmas tarefas - como é o caso de operadores de máquinas, escriturários, caixas, balconistas, vendedores, por exemplo.

As tarefas ou atribuições constituem as atividades realizadas por um ocupante de cargos. Quando uma pessoa ocupa determinado cargo, espera-se que ele execute as tarefas ou atribuições típicas do cargo, subordinando-se a um superior, administre seus subordinados e responda por sua unidade de trabalho.

Conceituação de Desenho de Cargo

Desenhar um cargo significa estabelecer quatro condições fundamentais:

- 1 O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo).
- 2 Como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho).
- 3 A quem o ocupante do cargo deverá reportar-se (responsabilidade), isto é, relação com sua chefia.
- 4 Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, relação com seus subordinados.

O desempenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante.

No fundo, o desempenho dos cargos representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.

Quase sempre, o desenho dos cargos na organização é responsabilidade da área de gestão de pessoas, cabendo algumas vezes a um órgão de engenharia industrial ou organização de métodos que se incumbem de planejamento e da distribuição das tarefas e atribuições da maior parte da organização.

O que está acontecendo agora é uma completa revolução no conceito de cargo em função das exigências do mundo moderno e da globalização da economia.

1 Modelo de Desempenho de Cargos

Provavelmente, o desenho de cargo seja tão antigo quanto o próprio trabalho humano. Desde que o ser humano teve de dedicar-se à tarefa de caçar ou pescar, ele aprendeu através de sua experiência acumulada ao longo dos séculos a modificar seu desempenho para melhorá-la continuamente.

Enquanto a tarefa foi aumentada, exigindo um número maior de pessoas para realizá-la, a coisa se complicou. Mas a situação básica de um homem que desempenha tarefas sob a direção de outro jamais foi realmente alterada, apesar de todas as mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e mesmo demográficas ocorridas durante a longa história da humanidade.

Somente a partir da década de 1960 é que um grupo de cientistas do comportamento e consultores de empresas passou a demonstrar que as antigas abordagens de desenho de cargos conduzem a resultados contrários aos objetivos organizacionais. A partir daí, começam a surgir novos modelos de desenho de cargos.

Perguntas para se fazer um bom desenho de cargos:

- 1 Que critérios serão utilizados para o desenho de cargos?
- 2 A criação de cargos está subordinada às necessidades estratégicas, táticas e operacionais da Organização?
- 3 A quem compete (Conselho Administrativo, Secretário Executivo, outros) aprovar a criação de cargos e organograma da Organização?

2 Modelo Clássico ou Tradicional de Desempenho de Cargos

O modelo clássico desenha os cargos a partir das seguintes etapas:

- 1 O pressuposto básico é o de que o homem é simples apêndice da máquina, um mero recurso produtivo. A racionalidade que se busca é eminentemente técnica. A tecnologia vem antes e as vêm depois. É a tecnologia que se estabelece de base para condicionar o desenho dos cargos. Em outras palavras, o desenho de cargos serve exclusivamente à tecnologia e aos processos de produção.
- 2 Em função dos aspectos acima, o trabalho é dividido e fragmentado em partes fracionadas, para que cada pessoa faça apenas subtarefa simples e repetitiva. Cada pessoa recebe uma incumbência parcial e fragmentada para executar de maneira repetitiva, tendo em vista o tempo-padrão para realizá-la e os ciclos de produção

que precisam ser atendidos. No conjunto, o trabalho de todas as pessoas deve ser feito de maneira harmoniosa, cadenciada e coordenada.

3 O desenho clássico de cargos repousa na presunção de estabilidade e de permanência a longo produtivo. Isto significa que o desenho de cargos é definitivo e feito para durar sempre.

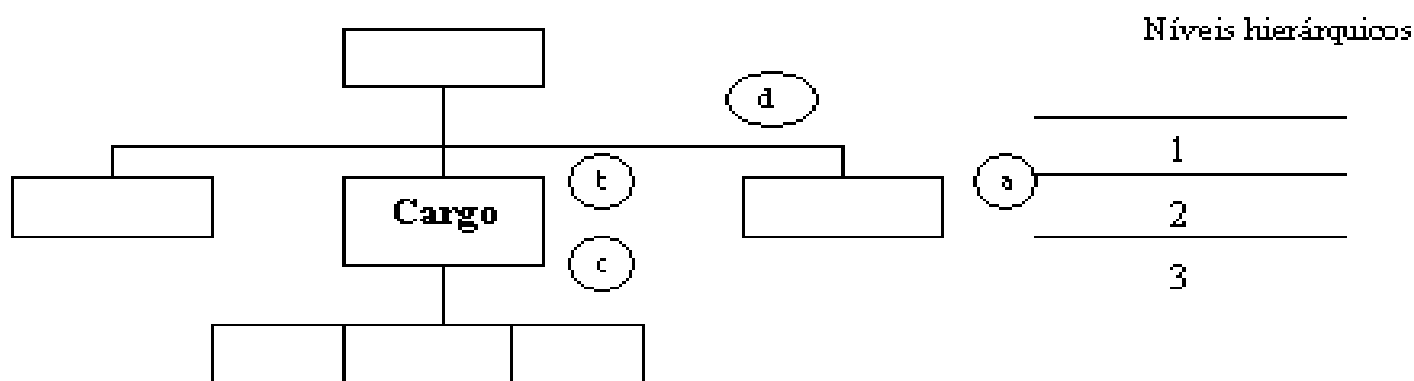
4 A ênfase reside na eficiência das pessoas. O trabalho é medido por meio de estudos de tempos e movimentos (cronometragem) para definir os tempos médios de execução, que são denominados tempo-padrão.

Objetivos da Descrição e Análise de Cargo

Os usos dos resultados da análise de cargos são amplos: recrutamento e seleção de pessoal, identificação de necessidade de treinamento, definição de programas de treinamento, planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos, projetos de equipamento e métodos de trabalho etc. Quase todas as atividades de recursos humanos baseiam-se em informações proporcionadas pela análise dos cargos. Realmente, são muitos os objetivos da análise e descrição de cargos, pois cargos constituem a base fundamental para qualquer programa de RH. Os principais objetivos são:

- 1 Subsídios à elaboração de anúncio, demarcação do mercado de mão-de-obra onde se deve recrutar etc. como base para o recrutamento de pessoal.
- 2 Determinação do perfil do ocupante do cargo, através do qual se aplicara a bateria adequada de testes, como base para seleção do pessoal.
- 3 Material necessário ao conteúdo dos programas de treinamento, como base para treinamento de pessoal.
- 4 Determinação, através da avaliação e classificação de cargos, das faixas salariais, de acordo com a posição relativa dos cargos dentro da organização e do nível dos salários no mercado de trabalho, com base para administração de salários.
- 5 Estimulo a motivação do pessoal para facilitar a avaliação do desempenho e do mérito funcional.
- 6 Guia para o supervisor no trabalho com seus subordinados e guia para o empregado no desempenho de suas funções.
- 7 Dados à higiene e segurança industrial, no sentido de minimizar a insalubridade e periculosidade de determinados cargos.

Posicionamento de um Cargo no Organograma



a = nível do cargo dentro da hierarquia do organograma.

b = subordinação, ou seja, a quem o ocupante do cargo se reporta.

c = supervisão, ou seja, a quem o ocupante do cargo supervisiona.

d = relações formais colaterais, ou seja, quais as comunicações laterais que o ocupante do cargo mantém com outros cargos.

Nomenclatura dos Cargos

A intitulação dos cargos só deve ocorrer no final do trabalho. Neste momento sabe-se o tamanho completo do universo de referência, todas as suas variações, seus conteúdos e a natureza de cada um.

Normas Gerais:

A descrição de cargos e funções é um produto final, portanto, ela deve ser clara, concisa, não dando margem a erros ou duplas interpretações. Além disto, é um instrumento que será usado em vários trabalhos da empresa desde recrutamento de pessoal até análise do quadro de distribuição do trabalho.

Vantagens:

- 1 Define claramente as atribuições de cada um.
- 2 Elimina ansiedade ou expectativa nos empregados por não saberem o que se espera deles
- 3 Fornece base para melhorar seleção de pessoal
- 4 Facilita a definição da necessidade de treinamento
- 5 Complemento organograma
- 6 Fornece subsídios para os planos de carreira
- 7 Estabelece as relações normais de trabalho

- 9 Define parâmetros para avaliação de desempenho e promoções indicando o sentido e direção a tomar

Desvantagens:

Geralmente as descrições de cargo não são divulgadas pelas empresas e são consideradas confidenciais. A principal desvantagem na elaboração da descrição de cargos e funções é mantê-la na gaveta sem divulgar as informações aqueles que são os mais interessados: os empregados.

Avaliação e Classificação de Cargos

A avaliação e a classificação de cargos são os dois componentes da administração salarial que cuidam do equilíbrio interno dos salários.

Avaliação de Cargos é um termo genérico que abarca um número de técnicas por intermédio das quais se aplica critério comum de comparação de cargos para se conseguir umas estruturas lógicas, eqüitativas, justas e aceitáveis de cargos. A avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é simplesmente uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática.

Assim, a avaliação de cargos é um meio de determinar-se o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargos da organização. No sentido estrito, a avaliação de cargos procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais: as diferenças significativas entre os diversos cargos são colocadas em uma base comparativa a fim de permitir uma distribuição eqüitativa dos salários dentro de uma organização, para neutralizar qualquer arbitrariedade.

Modelo de Formulário de Descrição de Cargo

REQUISITOS BÁSICOS PARA O CARGO		
EDUCAÇÃO FORMAL:		
EXPERIÊNCIA:		
CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO E/OU CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS:		
HABILIDADES:		
ELABORADO POR	APROVADO POR	VISTO DA ADMINISTRAÇÃO/RH

CARACTERÍSTICAS DE ATUAÇÃO DO CARGO**COMPLEXIDADE DE TAREFAS:****RESPONSABILIDADE POR DECISÃO:****RESPONSABILIDADE POR INFORMAÇÕES:****RESPONSABILIDADE POR CONTATO:****LIDERANÇA:****PRINCIPAIS ATIVIDADES DO CARGO**

Visitar clientes e conhecer a concorrência, visando definir estratégias de atuação e obter melhor performance nos negócios.

Negociar com clientes, exibindo-lhes planos e propostas comerciais, visando o fechamento de negócios.

Planejar e orientar a equipe de vendas na sistemática de visitas e atuações, elaboração de propostas e relatórios pertinentes.

Interagir com projetos e departamento financeiro para dirimir dúvidas sobre os pedidos negociados e consolidados.

Avaliar o potencial do mercado e a situação das vendas, examinando relatórios, para decidir sobre as ações, procedimentos e medidas a serem tomadas.

Pesquisar oportunidades de negócios e conquistar novos clientes..

Planejar os programas de marketing, estabelecendo métodos, incentivos e campanhas, de acordo com as metas traçadas pela diretoria.

Controlar a execução dos programas propostos, orientando os executores na solução de dúvidas e problemas, tomando decisões operacionais ou sugerindo estudos pertinentes, para possibilitar melhor desempenho dos trabalhos e o êxito das vendas.

Submeter ao superior imediato a performance das vendas, elaborando relatórios, estatísticas ou através de reuniões, visando subsidiá-lo de informações para tomada de decisões.

Dimensionar, desenvolver, treinar e administrar os recursos humanos sob sua responsabilidade.

Descrição de Cargo - Administrativos e Técnicos**CARGO:** Gerente Comercial**DATA:**07/08/2003**REVISÃO:**.0**DEPARTAMENTO :** Comercial**OBJETIVO DO CARGO**

Responsável pelo planejamento e desenvolvimento das atividades de vendas e marketing, organizando e controlando os programas e sua execução, para assegurar a comercialização dos sistemas de energia em condições que atendam os resultados previstos.

5. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

A Avaliação do Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais. O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e função do valor de as recompensas dependerem do esforço. Na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho é responsabilidade de linha e função de Staff (consultoria) com a assistência do órgão de ARH. Quem avalia é o superior imediato, que, melhor do que ninguém tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando com precisão os pontos fortes e fracos.

A Responsabilidade pela Avaliação do Desempenho

A responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos dentro da organização, de acordo com a política de Recursos Humanos desenvolvida.

Em algumas organizações existe uma rígida centralização da responsabilidade pela avaliação do desempenho neste caso é totalmente atribuída a um órgão de Staff pertencente à área de Recursos Humanos, em outros casos é atribuída a uma comissão de avaliação do desempenho, em que a centralização é relativamente amenizada pela participação de avaliadores de diversas áreas da organização. Em outras organizações ainda, a responsabilidade pela avaliação de desempenho é totalmente descentralizada fixando-se na pessoa do empregado como uma parcela de controle por parte do superior direto.

O meio termo mais utilizado é o sistema do qual existe centralização no que tange ao projeto a construção e a implantação do sistema e a relativa descentralização no que tange a execução. Nem sempre a administração do plano de avaliação de desempenho é função exclusiva do órgão de ARH.

O supervisor direto

Na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho e responsabilidade de linha é função de Staff com assistência do órgão de ARH. Quem avalia o pessoal é o próprio chefe, que melhor do que ninguém tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, seus pontos fortes e fracos. Todavia, os chefes diretos não possuem conhecimento especializado para poder projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de desempenho. Aqui entra a função Staff do órgão de ARH.

O empregado

Algumas organizações utilizam a auto-avaliação por parte dos empregados como método de avaliação de desempenho. Realmente, e pouco comum este tipo de avaliação de desempenho, porque pode ser somente utilizado quando o grupo de trabalho é composto por pessoas de bom nível cultural e de alto quociente intelectual, além de equilíbrio emocional e de capacidade para fazer uma auto-avaliação destituída de subjetivismo e distorções pessoais. É um tipo de avaliação de desempenho aplicável com relativo sucesso ao pessoal de nível universitário que ocupa elevadas posições na empresa. Na auto-avaliação de desempenho o próprio empregado preenche o questionário e submete-o, posteriormente a seu superior e, juntos, analisam os resultados, as providências a serem tomadas e os objetivos de desempenho a serem atingidos.

Todavia a avaliação de desempenho não pode ser exclusiva responsabilidade do próprio indivíduo porque:

1. Pode haver uma heterogeneidade incrível de objetivos, com a fixação de padrões individuais de comportamento profissional;
2. Os empregados nem sempre tem condições de auto avaliar-se dentro dos requisitos estabelecidos pelo sistema, o que provocaria distorções e perda de precisão dos mesmos;
3. Os pontos de vista dos empregados dificilmente coincidem com os de seus superiores a cerca da avaliação de seu desempenho;
4. Os objetivos do desempenho podem tornar-se demasiadamente por pessoais e individuais, subjetivos e personalizados.

A comissão de avaliação de desempenho

Em algumas organizações a avaliação de desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para este fim e constituída de elementos pertencentes a diversos órgãos ou departamentos. A avaliação neste caso é coletiva, e cada membro terá igual participação e responsabilidade nos julgamentos.

Geralmente, a comissão é formada de membros permanentes e transitórios. Os membros permanentes e estáveis participarão de todas as avaliações e seu papel será a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões e da constância ao sistema. Os membros transitórios ou interessados, que participarão exclusivamente dos julgamentos dos empregados direta ou indiretamente ligados a sua área de atuação terão o papel de trazer as informações a respeito dos avaliados e proceder ao julgamento e a avaliação. Enquanto os membros transitórios trazem a avaliação e julgam seus subordinados diretos ou indiretos. Os membros permanentes procuram manter a estabilidade e a homogeneidade das avaliações.

Exemplo de comissão de avaliação do desempenho:

Membros Estáveis ou Permanentes

- 1 Presidente ou diretor
- 2 Diretor de RH
- 3 Especialista em avaliação de desempenho
- 4 Executivo de organização e métodos

Realmente, se a organização conseguir obter pleno funcionamento da comissão e, através dela uma harmonia consistente nas avaliações terá atingido uma técnica avançada de avaliação de desempenho.

Objetivo da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho não tem um fim em si mesma, mas é um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Um estudo científico desenvolvido pela General Electric Company foi relatado para verificar a eficácia de seu tradicional programa de avaliação do desempenho, verificou-se um aspecto fortemente positivo, muitas pessoas tem uma idéia favorável a respeito da avaliação de desempenho e acham que todo indivíduo deve saber como está indo em seu cargo, e outro aspecto fortemente negativo: são extremamente raros os gerentes que empregam o programa de avaliação de desempenho por sua própria iniciativa, só o fazendo sob forte controle e cobrança, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados.

São 3 os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho:

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação.
2. Permitir o tratamento dos Recursos Humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração.
3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Aplicação - A entrevista da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Apesar de ser uma responsabilidade de linha é uma função de Staff, em algumas empresas, a

avaliação do desempenho pode ser um encargo do supervisor direto do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da avaliação.

A avaliação com o empregado avaliado constitui o ponto principal do sistema: a comunicação que serve de retroação e que reduz as distâncias entre o superior e o subordinado.

Benefícios

Quando um programa de avaliação é bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longos prazos.

Benefícios para o chefe

1. melhor avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, contando com uma avaliação que elimina a subjetividade.
2. propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados.
3. comunicar-se com seus subordinados, fazendo-os compreender a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objetivo.

Benefícios para o subordinado

- I. aprende quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários.
- II. fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe.
- III. conhece as providências tomadas por seu chefe quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágios, etc.) e as que ele próprio deverá tomar (auto correção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc).
- IV. condições para fazer avaliação e crítica para o seu próprio desenvolvimento e controle.

Benefícios para a organização:

1. mais condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longos prazos e definir a contribuição de cada empregado.

2. identificação dos empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências.
3. pode dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Métodos de Avaliação

1 Relatórios Verbais

É a comunicação verbal que o avaliador ao avaliado sobre seu desempenho profissional em determinado período de tempo. Mesmo com todas as suas limitações, esse método é o mais utilizado.

Apenas deve ser empregado quando não há outros métodos de avaliação disponível. O avaliador precisa ser um profissional experiente, responsável e imparcial.

Vantagens	Desvantagens
• Rapidez na aplicação • Permite liberdade de expressão ao avaliador • Cria oportunidade de orientar o avaliado no próprio momento da avaliação	➤ É incompleto ➤ Favorece subjetivismo ➤ Está preso à circunstância de momentos e falhas de memórias. ➤ Não deixa nenhum documento sobre o que foi dito

Escalas gráficas

Também conhecido como sistemas de gráficos analíticos, esse método consiste numa seqüência de fatores de desempenho que o supervisor imediato pretende medir ao analisar a execução do trabalho de seu auxiliar.

Existem dois tipos de gráficos analíticos: gráfico de escala contínua e de escala descontínua.

Vantagens	Desvantagens
------------------	---------------------

• Facilidade de elaboração (compreensão rápida do método) • Visão geral dos vários fatores de avaliação • Sua execução é bem mais rápida do que outros métodos	➤ Tendência de prejudicar o avaliado por informações recebidas anteriormente.(efeito de Halo) ➤ Examinador fica receoso de usar as escalas extremas do gráfico e acaba tendo uma <i>tendência central</i>.
--	---

Escolhas forçadas

Consiste na descrição de fatores que compõem determinado cargo. Esses fatores são classificados de forma crescente, ou seja, graduações inferiores ou negativas até atingir a graduações superiores ou positivas.

A elaboração das frases que compõem o formulário dos padrões comparativos é mais demorada e complexa do que montar um instrumento de escalas gráficas, entretanto é um sistema bem mais compensador, objetivo e se adapta melhor a necessidades específicas das funções a serem avaliadas.

Na escolha forçada, o superior imediato do avaliado analisa seu desempenho através de graduação conforme o numero de fatores colocados nos blocos descritivos, que são blocos que em cada um consta várias frases quais o avaliador deve escolher forçosamente uma ou duas frases que melhor se apliquem ao desempenho do avaliado.

Vantagens	Desvantagens
• Não existe o risco de ocorrer à tendência de Halo; • Facilidade de adaptar-se às necessidades da empresa; • Permite identificação das diferenças individuais na execução do trabalho.	➤ Elaboração é mais demorada e exige muita pesquisa para atualizar as frases; ➤ Discriminatório, classificando os avaliados em bons, médios e fracos sem maiores detalhes.

1 Método de pesquisa de campo

Baseado em entrevistas padronizadas mantidas com a gerência imediata do avaliado. Nesses contatos obtém-se o máximo de informações sobre o desempenho do empregado avaliado por meio de levantamento

das causas, origens e dos motivos do citado desempenho. Além de possibilitar um diagnóstico seguro do avaliado, o método de pesquisa de campo permite programar o desenvolvimento do funcionário em termos de carreira na companhia.

2 Incidentes Críticos

Baseasse no registro pelo avaliador, do chamado “comportamento crítico do avaliado. Assim toda vez que o funcionário realiza um trabalho tido como realmente excepcional, ou ao contrário, desenvolver uma tarefa de forma negativa, a crítica, segundo este método se aplicará a ambas as situações”.

São três fases de aplicação deste método:

- I. Observação sistemática, pelo supervisor imediato, do comportamento funcional do avaliado;
- II. Registro dos fatos excepcionais no desempenho do funcionário e
- III. Pesquisa de atitudes e do comportamento do funcionário analisado.

6. PLANO DE CARREIRA

Planejamento e desenvolvimento de carreiras são conceitos relativamente novos para peritos em recursos humanos. Uma carreira bem sucedida deve ser organizada através de um planejamento cuidadoso.

Sem um planejamento de carreira o empregados sentem mais dificuldades para admitir as responsabilidades que surgem na organização. A ascensão de funcionários capazes e motivados é uma ótima combinação de seu trabalho profissional com a intenção das empresas em investir na *prata da casa*.

Através de critérios bem definidos e sustentados pelos critérios de avaliação de desempenho as promoções nunca ocorreram por simpatia pessoal ou por cartas de apresentação de candidatos. A experiência é fator principal para que o empregado tenha uma visão mais ampla da empresa. Através de um bem cuidadoso planejamento de carreira é possível avaliar a capacidade de adaptação, maturidade e o desempenho de um profissional.

O plano de carreira passa por três estágios:

- 1 A empresa precisa saber até onde deseja chegar e o que espera de seus funcionário nessa caminhada;
- 2 Definir a qualificação profissional necessária para que os funcionários possam atingir as metas estabelecidas;
- 3 Avaliação dos empregados, levando em conta seu desenvolvimento face às exigências do futuro.

O esquema acima permite a organização eleger funcionários que podem ocupar cargos estratégicos.

Independente do plano de carreira existem quatro pontos que devem estar presentes na carreira profissional de todo individuo que são: 1)auto conhecimento que é indispensável para o funcionário identificar suas limitações, potencial e ambição; 2)Aprendizado pessoal e profissional constantes rumo a objetivos que se propõem atingir; 3)maximização de habilidades e 4) consecução das metas de vida (objetivos profissionais, pessoais e filosofia de vida).

O planejamento de carreira deve definir as várias carreiras de cargos da organização bem como os critérios de ascensão, tanto na forma horizontal por mérito e vertical por promoção.

Objetivos do Plano de Carreira

- 1 Proporcionar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de mão-de-obra definidas no planejamento de RH;
- 2 Permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho face à ascensão que lhes é oferecida pela organização;
- 3 Assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmico;
- 4 Garantir que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada.

Vantagens do plano de carreira

Desde que se implante um plano de carreira eficiente, as vantagens deste processo são:

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

7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes.

O conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudanças de comportamento, descritas abaixo:

Transmissão de informações: visa o aumento de conhecimento das pessoas, informando-lhes sobre a organização, seus produtos/ serviços, políticas e diretrizes, regras, regulamentos e seus clientes;

Desenvolvimento de habilidades: visa à melhoria nas habilidades e destrezas, habilitando-lhes para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas, e ainda para possíveis ocupações futuras.

Desenvolvimento ou modificação de atitudes: mudança de atitudes para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos (colaboradores) e clientes externos, podendo envolver aquisição de novos hábitos e atitudes ou técnicas de abordagem (Vendas/ cobrança).

Desenvolvimento de conceitos: este tipo de treinamento visa elevar o nível de abstração de idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensarem em termos globais e amplos.

O desenvolvimento procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e com isso elevar os níveis de motivação para o trabalho. O plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

Hoje as empresas consideram o desenvolvimento de pessoal fator decisivo, motivo pelo qual fazem constar do seu plano estratégico, a intenção de investir em programas que lhes propiciem um bom clima organizacional.

O treinamento um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento visa do aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais. Na realidade o treinamento é o responsável em manter as pessoas aptas aos seus cargos, e mantê-las atualizadas com a tecnologia.

Para uma organização ter um bom nível e produtividade, ela necessita de uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira decisiva para o futuro das organizações.

Os treinamentos podem ser classificados de acordo com a sua abrangência :

- gerencial: para ocupantes de cargos executivos ou de gerência;
- técnico: para ocupantes de cargos técnicos, quer das atividades-fim, quer das atividades-meio da organização;

- médio: para certos empregados, em face de algumas limitações (por exemplo, escolaridade);
- amplo: para todos os empregados (por exemplo, curso na área das relações humanas).

Para ser eficaz , o programa de treinamento de uma organização deve:

- considerar seu plano estratégico;
- observar o seu plano de desenvolvimento;
- limitar-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício;
- eleger os projetos prioritários;
- evitar a discriminação de pessoas;

Custos ou Investimentos?

Na década passada, os administradores classificavam o treinamento como custos desnecessários e que poderiam comprometer a saúde financeira da organização.

Hoje, treinar e desenvolver pessoas significa investir nos colaboradores para aumentar o conhecimento e conseqüentemente melhorar a qualidade dos produtos e serviços e o atendimento aos clientes.

Atualmente, as organizações aumentaram os investimentos em atividades de treinamento. Esse mercado movimentou nos EUA a bagatela de US\$54 bilhões, dos quais US\$19,3 bi são canalizados para empresas de treinamento.

Os números brasileiros, ainda não levantados sistematicamente, são bem mais modestos, naturalmente, acompanhando as diferenças entre as duas economias. Mas nem por isso são desprezíveis. Imagine-se apenas a rede Senai, Senac, Sebrae, mais as milhares de empresas de treinamento espalhadas pelo país, mais os treinamentos internos etc. Uma estimativa realista poderia dizer que o treinamento em nosso mercado deve chegar a algo em torno de US\$5 bi. Seja esse ou não o número, a verdade é que está crescendo devido aos seguintes motivos:

- as deficiências observadas na educação fazem com que os alunos saiam das escolas e faculdades com um nível de conhecimento muito aquém do desejável;
- as características peculiares a determinados cargos e empresas exigem uma adaptação dos empregados recém-contratados;
- a constante evolução tecnológica requer a atualização de conhecimentos dos empregados;
- cumpre explorar o inesgotável potencial de crescimento encontrado nos seres humanos.

Por isso é preciso lembrar que as organizações além de treinamentos aos executivos (nível gerencial), também se preocupa com os demais colaboradores, pois estes têm maior necessidade de educação básica para se qualificar com o trabalho. Afinal, os resultados dependem das atividades de todos.

Com relação às atividades de treinamentos, devem ser considerados os seguintes pressupostos:

- não existem técnicas melhores ou piores, e sim técnicas mais ou menos adequadas, conforme os objetivos que se pretende atingir;
- treinamento se baseia nos princípios universais do ensino convencional, exceto aqueles que necessitam de ajustes induzidos pelas condições de aprendizagem e as finalidades do programa.

Principais objetivos do treinamento

- preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- dar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outro que o indivíduo possa vir a exercer;
- mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima satisfatório, aumentando a motivação e tornando mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Alguns treinamentos tem como objetivos:

- a formação de pessoal (por exemplo, curso de formação de mestre de eletricidade);
- a capacitação (por exemplo, curso de CAD para desenhista projetista);
- a atualização/ reciclagem (por exemplo, curso da nova legislação previdenciária para técnicos de pessoal);
- novas tecnologias (por exemplo, curso de automação da unidade de refino para operadores de refinaria);
- a readaptação (por exemplo, curso de ajudante administrativo para ex-motorista);
- a formação de gerentes (por exemplo, curso de formação para gerentes);
- a formação de supervisores (por exemplo, curso de desenvolvimento da supervisão);
- clima organizacional (por exemplo, seminário de relações interpessoais).

Etapas do processo de treinamento

Para se elaborar um programa de treinamento deve se levar em conta alguns aspectos da organização, onde se pode dividir esse processo em quatro etapas, descritas abaixo:

- diagnósticos das necessidades de treinamento;
- programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas;
- implementação e execução;
- avaliação dos resultados.

Diagnóstico das necessidades de Treinamento

O primeiro passo para a implementação de um programa de treinamento é levantar as necessidades de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos da organização. Um correto trabalho nesse sentido poderá evitar a promoção de cursos desvinculados dos interesses da organização, os quais representarão um ônus sem o benefício correspondente. O diagnóstico de necessidades de treinamento deve englobar três níveis de análise complementares:

1 Análise Organizacional

Envolve o estudo da empresa como um todo – sua missão, seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para atingir os objetivos e o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização esta inserida.

Pode se dizer que a análise no nível organizacional é a determinação de onde se deverá dar ênfase ao treinamento. Para isso, devem-se analisar fatores como planos, força de trabalho, dados sobre eficiência organizacional, clima interno etc., a fim de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento.

Nessa análise deve-se levar em conta o planejamento da organização, as características básicas dos colaboradores e do corpo gerencial e a cultura organizacional, entre outros aspectos que contribuam para determinar o perfil e as necessidades da empresa.

2 Análise das Operações e Tarefas

A análise dos cargos permite identificar necessidades de treinamento pela simples comparação entre os requisitos do cargo e a efetiva capacitação de seu ocupante.

Focaliza os requisitos para o bom desempenho de cada cargo, definindo as habilidades, os conhecimentos, as atitudes e os comportamentos a serem desenvolvidos.

3 Análise individual e por equipe

Verifica-se quais as pessoas que são adequadas às necessidades organizacionais. Examina-se o potencial de crescimento de cada colaborador e de cada equipe, procurando identificar eventuais problemas de desempenho que possam ser corrigidos pelo treinamento.

Normalmente, a análise individual e por equipes conta com a participação dos gerentes dos diversos órgãos da empresa. Os principais meios de colher informações são:

- entrevista com os gerentes;
- questionários;
- observação direta da execução das tarefas pelos empregados;
- solicitação da gerência;
- resultado da avaliação de desempenho.

Programação de Treinamento

Trata-se de planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados. Um programa de treinamento deve responder às seguintes indagações:

- O QUE deve ser ensinado?
- QUEM deve aprender?
- QUANDO deve ser ensinado?
- ONDE deve ser ensinado?
- COMO se deve ensinar?
- QUEM deve ensinar?

Para se ter uma boa programação de treinamento é necessário:

- definir claramente o objetivo do treinamento;
- determinar o conteúdo do treinamento;
- definir o público-alvo, o local e a carga horária.
- dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido;
- escolher o método de treinamento;
- definir os recursos didáticos;
- abordar uma necessidade específica de cada vez;

Após isso, faz-se necessário decidirmos qual a modalidade de treinamento que iremos aplicar. Logo abaixo, temos alguns tipos que podem ser usados:

- **Treinamento Presencial:** treinamento realizado com a presença física do instrutor e treinador, com o objetivo de qualificação, reciclagem, atualização e/ou aperfeiçoamento de desempenho.
- **Treinamento à Distância:** treinamento que se caracteriza pela separação física entre instrutor e treinando, utilização de meios de comunicação – impressos, eletrônicos e outros – para promover a interação entre instrutor e treinando e transmitir os conteúdos educativos.
- **Treinamento em Serviço:** treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário, destinado à aquisição de conhecimentos práticos e /ou desenvolvimento de habilidades específicas, sob orientação.
- Algumas ações de capacitação de iniciativa interna da instituição da área de RH podem contribuir muito para a melhoria da qualificação dos recursos humanos, tais como: rodízios, estágio, visita técnica, reuniões informativas, delegação de competência, grupos de estudo, assinaturas de jornais e revistas, etc.
- Participação em eventos externos como palestras, workshops, seminários, etc., são imprescindíveis para atender as necessidades de atualização e aperfeiçoamento. Para que o RH não fique à mercê de pedidos de treinamento externo, sobre os quais não possui suficiente informação sobre sua relevância e pertinência, é necessário criar uma base de dados sobre os eventos, mediante consulta às áreas e setores.

Nessa fase, deve-se tomar as seguintes providências:

- estabelecer a relação custo/ benefício, em face da situação existente e dos objetivos propostos;
- fazer com que os gestores e os altos-escalões assumam compromisso com o treinamento;
- apresentar soluções alternativas para os problemas, analisando suas vantagens e desvantagens.

Um planejamento proativo deve cumprir as seguintes etapas:

- identificação dos principais clientes internos;
- elaboração do programa de desenvolvimento de pessoal em conjunto com o cliente;
- consolidação de todos os programas de desenvolvimento pessoal;
- revisão periódica do programa em conjunto com o cliente.

Execução do treinamento

A execução do treinamento envolve o binômio *instrutor/ aprendiz* e a relação *instrução/ aprendizagem*.

A execução de programas de treinamento deve levar em conta os seguintes fatores:

- **Adequação do programa às necessidades da organização:** o treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas ou percebidas.
- **Qualidade do material didático:** o material didático deve concretizar a instrução, objetivando facilitar a compreensão pela utilização de recursos audiovisuais, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor.
- **Cooperação do pessoal de chefia:** é necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar na execução do programa.
- **Qualidade e preparo dos instrutores:** devem reunir qualidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação, raciocínio, didática, exposição fácil, além do conhecimento da especialidade.
- **Qualidade do pessoal a ser treinado:** os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para que se tenha um grupo homogêneo de pessoas.

Avaliação dos Programas de Treinamento

A avaliação tem por finalidade verificar como foi executado o treinamento e qual o desempenho obtido, seja em termos organizacionais e de recursos humanos, seja de tarefas e operações. Trata-se de comparar os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados.

A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

- determinar até que ponto o treinamento produziu as modificações de comportamento pretendidas;
- verificar se o treinamento guarda relação com o cumprimento das metas estabelecidas.

Existem três formas de avaliação dos programas de treinamento:

1. Avaliação do Aprendizado

É a forma de avaliação mais conhecida, trata-se de verificar quanto foi assimilado durante o processo de ensino e aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum aplicar provas, sempre deverá haver alguma forma de avaliar como foi efetivamente assimilado. Em vez de teste, pode-se aplicar exercícios ou questionários.

2. Avaliação de Reação

Visa conhecer a opinião do grupo sobre o curso nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamento. O grupo pode manifestar suas opiniões oralmente ou através de questionários. Estes últimos tem a vantagem de deixar os participantes mais à vontade para formular as críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.

3. Avaliação dos Resultados do Treinamento

Trata-se de averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três maneiras: realizando entrevistas com os participantes e seus supervisores após o curso; comparando a

produtividade alcançada antes e depois do treinamento e analisando os diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização.

No nível organizacional, cumpre verificar se o treinamento produziu melhorias em termos de eficácia, imagem externa, clima de trabalho e relacionamento com os colaboradores. Quanto ao desempenho das pessoas, além dos indicadores já mencionados, deve-se examinar as variações no volume de produção dos colaboradores treinados e as mudanças verificadas em seu comportamento. No que se refere às tarefas e operações, deve-se verificar se houve aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, e redução do índice de acidentes.

Critérios básicos da eficácia do treinamento

Em todas as suas etapas, desde o levantamento das necessidades até a avaliação dos resultados, as atividades de treinamento devem adotar três critérios básicos de eficácia:

- Critério da relevância – cumpre desenvolver prioritariamente os conhecimentos e as habilidades mais importantes para o bom desempenho das tarefas;
- Critérios da transferibilidade – os conhecimentos adquiridos nos programas de treinamento devem ser passíveis de aplicação no trabalho cotidiano;
- Critério do alinhamento sistêmico – os comportamentos difundidos pelo treinamento em um setor da organização devem ser estendidos também ao sistema organizacional como um todo, visando obter maior eficácia.

A análise dos resultados da organização certamente virá comprovar que treinamento significa investimento visando à consolidação de sua imagem e ampliação de seu universo. Por fim, vale lembrar que treinamento eficaz é aquele que gera resultados concretos para a organização, proporcionando aos seus colaboradores a justa expectativa de satisfação e progresso.

T&D custo ou lucro?

Os acionistas de uma maneira geral, possuem uma ótica muito diferente daquela idealizada por grande parte dos profissionais de treinamento e desenvolvimento. Afinal de contas, a ótica do acionista está

fortemente centrada no retorno do investimento e na contribuição que o mesmo dará para atingir macro indicadores de resultados da empresa, o que muitas vezes não tem sido o alvo de T&D.

Cada um de nós possui (ou pelo menos deveria possuir), metas a serem atingidas, que em última instância, são a nossa razão de ser e existir dentro de uma corporação. Assim sendo, a argumentação lógica/financeira de T&D no foco do acionista, é aquela que contempla o atendimento de metas individuais e globais, portanto, o levantamento de necessidades de treinamento e a conseqüente execução dos mesmos, deveriam estar sempre alinhados com os objetivos e metas da companhia.

Mas para tanto, os profissionais de T&D devem estar intimamente familiarizados com o negócio da empresa e suas peculiaridades, conhecendo as melhores práticas do mercado, tecnologias, sistemas de gestão e principalmente tendo percepção e entendimento sistêmicos do negócio, para então, oferecer soluções para os mais diversos problemas do cotidiano. Agindo desta maneira a área de T&D passa a ter uma função estratégica, participando e viabilizando os resultados.

De forma sucinta, o caminho mais curto para que a área de T&D deixe de ser vista apenas como um grande centro, resume-se em cinco pontos:

- 1 - Identificar os cenários atuais, que justifique o levantamento da necessidade de treinamento;
- 2 - Ter em mente de forma clara e objetiva, onde estamos e onde queremos chegar após a atividade de treinamento;
- 3 - Quantificar, os resultados dos treinamentos, preferencialmente com indicadores numéricos, avaliando de forma cíclica e sistêmica a eficácia dos mesmos;
- 4 - Justificar com fatos e dados todos os levantamentos de necessidade de treinamento;
- 5 - Evidenciar para os acionistas os ganhos financeiros e/ou globais das atividades de T&D.

Seguindo estes cinco passos, a área de treinamento e desenvolvimento deixará de ser chamada apenas de centro de custos para ser efetivamente reconhecida, dentro de sua essencial fundamentação: Viabilizar "centros de lucros".

Arquivologia

1-NOÇÕES BÁSICAS DE ARQUIVOS

Para que você possa entender como organizar e como escolher o melhor método ou sistema de organização que atenda a instituição que você trabalha, é necessário que se entenda o que são ARQUIVOS e DOCUMENTOS.

1.1-O que é Arquivo?

Você já sabe mas, vamos tentar dar mais valor a essa palavra?

A Associação de Arquivistas Brasileiros adota a seguinte definição: *“Arquivo é o conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas”*.

Os conjuntos de atas de reuniões da Diretoria, de projetos de pesquisa e de relatórios de atividades, mais os conjuntos de prontuários médicos, de boletins de notas, de fotografias etc., constituem-se o Arquivo de uma Unidade por exemplo, e devem naturalmente refletir as suas atividades.

Arquivo também pode ser definido como a entidade ou órgão administrativo responsável pela custódia, pelo tratamento documental e pela utilização dos arquivos sob sua jurisdição.

Ex. Arquivo Central da UFRJ

E tem mais: **ARQUIVO** também é conhecido como móvel ou armário que guarda-documentos (mas, caros concursandos, não vamos considerar essa definição nesse estudo).

1.2-Tipos de Arquivos

Baseados nas primeiras definições, podemos dizer que existem vários tipos de Arquivos, tudo depende dos objetivos e competências das entidades que os produzem. Segundo as Entidades criadoras/mantenedoras os Arquivos podem ser classificados em:

- **Públicos** (federal, estadual, municipal);

- **Institucionais** (escolas, igrejas sociedades, clubes, associações);
- **Comerciais** (empresas, corporações, companhias) ;e
- **Pessoais** (fotos de família, cartas, originais de trabalhos etc)

Temos também os Arquivos que guardam e organizam documentos cujas informações são registradas em suportes diferentes do papel: discos, filmes, fitas e são chamados de **Especiais**. Estes podem fazer parte de um Arquivo mais completo.

Existem aqueles que guardam documentos gerados por atividades muito especializadas como os Arquivos Médicos, de Imprensa, de Engenharia, Literários e que muitas vezes precisam ser organizados com técnicas e com materiais específicos. São conhecidos como **Arquivos Especializados**

1.3-Sistema de Arquivos

Sistema é um conjunto de arquivos de uma mesma esfera governamental ou de uma mesma entidade, pública ou privada, que independentemente da posição que ocupam nas respectivas estruturas administrativas, funcionam de modo integrado e articulado na consecução de objetivos técnicos comuns.

Exemplo: Sistema de Arquivos da UFRJ

E Documento?

É a unidade constituída pela **INFORMAÇÃO** (elemento referencial ou dado) e seu **SUPORTE** (material, base), produzida em decorrência do cumprimento de uma **ATIVIDADE**.

O documento pode ser

- **Simple** (ofício, relatório, ficha de atendimento) ou;
- **Composto** (Processo).

1.4-Natureza dos Documentos

Sabemos que as organizações desenvolvem diversas atividades de acordo com as suas atribuições e os documentos refletem essas atividades, porque fazem parte do conjunto de seus produtos. Portanto, são variados os tipos de documentos produzidos e acumulados, bem como são diferentes os formatos, as espécies, e os gêneros em que se apresentam dentro de um Arquivo. Vamos conhecê-los:

1. Formato: é a configuração física de um suporte de acordo com a sua natureza e o modo como foi confeccionado:

Exemplos: formulários, ficha, livro, caderno, planta, folha, cartaz, microficha, mapa...

2. Espécie: é a configuração que assume um documento de acordo com a disposição e a natureza das informações nesse contidas.

Exemplos: ata, relatório, carta, ofício, diploma, atestado, requerimento, organograma,...)

3. Gênero: configuração que assume um documento de acordo com o sistema de signos utilizado na comunicação de seu conteúdo.

Exemplos: audiovisual (filmes); fonográfico (discos, fitas); iconográfico (obras de arte, fotografias, negativos, slides, microformas; textual (documentos escritos de uma forma geral); tridimensionais (esculturas, objetos, roupas); magnéticos / informáticos (disquetes, cd-rom,)

4. Tipo de documento: é a configuração que assume um documento de acordo com a atividade que a gerou.

Exemplos: Ata de Posse; Boletim de Notas e Frequência de Alunos, Regimento de Departamento, Processo de Vida Funcional, Boletim de Atendimento de Urgência, Prontuário Médico, Tabela Salarial.

1.5- Idade dos Arquivos

Você sabia que os Arquivos também tem ciclo de vida? É, e este é contado a partir da produção do documento e do encerramento do ato, ação ou fato que motivou a sua produção e da sua frequência de uso. Essa fase se diz na Arquivística que tem relação com a VIGÊNCIA do documento (a razão de ser do documento).

Depois de destituído dessa vigência o documento pode ser guardado em função da importância das informações nele contidas, para a história da administração ou mesmo para tomadas de decisões pautadas nas ações do passado.

Então o ciclo pode ser categorizado em três fases ou arquivos:

Arquivo Corrente ou de Gestão – também conhecido como de Primeira Idade ou Ativo.

São conjuntos de documentos estreitamente vinculados aos objetivos imediatos para os quais foram produzidos e que se conservam junto aos órgãos produtores em razão de sua vigência e frequência de uso.

São muito usados pela administração.

Arquivo Intermediário – também conhecido como de Segunda Idade ou Semi-Ativo.

São Arquivos que aguardam em depósito de armazenamento temporário, sua destinação final.

Apresenta pequena frequência de uso pela administração.

Arquivo Permanente – também conhecido como de Terceira Idade ou Histórico.

São os conjuntos documentais custodiados em caráter definitivo, em função do seu valor.

O acesso é público.

Atenção: *Por descuido e desinformação, muitas vezes o Arquivo é considerado “morto” ou “inativo”.*

Lembre-se Concurando: *“É importante saber estes conceitos porque os métodos de organização em cada fase do ciclo poderá sofrer algumas diferenças, devido a frequência de uso, e mesmo, pelo perfil do usuário.”*

2-ROTEIRO PARA SE ORGANIZAR ARQUIVOS CORRENTES E INTERMEDIÁRIOS

Obs1: Nessa apostila não trataremos da organização de Arquivo Permanente, muito embora a organização deste seja uma consequência natural da gestão dos Arquivos anteriores.

Estrutura Básica Necessária

Para poder desempenhar satisfatoriamente as suas funções, o Arquivo necessita de uma estrutura básica que pode ser composto dos seguintes elementos:

- Recursos Humanos
- Instalações
- Recursos Materiais

2.1-RECURSOS HUMANOS

A responsabilidade da execução das operações de arquivo dever ser confiada a pessoal competente e responsável para executar as operações de:

- a) Selecionar documentos
- b) Registrar documentos
- c) Estabelecer o método de classificação adequado
- d) Codificar documentos

- e) Ordenar documentos
- f) Arquivar documentos de acordo com o método adotado
- g) Conservar os documentos mantendo o arquivo organizado e atualizado
- h) Localizar documentos
- i) Controlar a saída de documentos do arquivo
- j) Transferir e descartar documentos
- k) Orientar e treinar usuários

Para desenvolver estas atividades, o técnico em arquivos deve possuir alguns requisitos indispensáveis, dentre os quais destacamos:

- a) Estar a par de todas as atividades e interesses da Instituição e da sua Área de atuação;
- b) Conhecer as principais regras para classificar documentos;
- c) Conhecer abreviaturas importantes;
- d) Possuir habilidade para ler e destacar as funções (ações) principais dos documentos;
- e) Ser leal e discreto;
- f) Ser metódico;
- g) Possuir boa memória

2.2-INSTALAÇÕES

A instalação dos arquivos requer análise do seguintes aspectos:

Localização: acessível (se for volumoso é preferível que seja no andar térreo devido ao peso) e que tenha capacidade de expandir-se;

Iluminação: ampla, mas, difusa, isto é sem que tenha incidência direta do sol;

Arejamento: ventilação natural, constante e regulável;

Higienização: limpo, bem cuidado. Com dedetização periódica;

Disposição: (lay out): espaço livre para locomoção; fácil consulta e conservação do acervo;

Segurança: contra incêndio, roubo, infiltrações etc.

2.3-RECURSOS MATERIAIS

Mobiliário: ideal para os formatos e gêneros dos documentos produzidos que economize espaço, que permita arrumação racional dos documentos e que apresente capacidade de expansão, seguro e resistente;

Acessórios: pastas suspensas (frontais ou laterais), pastas intercaladoras, pastas A/Z ou outras. As caixas devem ser resistentes e específicas para cada tipo de arquivo, dependendo do formato/gênero dos documentos. Observar também as etiquetas e projeções para que sejam ideais.

Obs2: para os Arquivos Intermediários que são instalados em depósitos centralizados, o ideal é o uso de Caixas para o armazenamento de documentos.

3-Como Organizar um Arquivo?

É interessante que a sua Unidade ou Área de trabalho tenha um plano de classificação para que você possa guardar os documentos dentro dos dossiês ou pastas certas.

Classificação é, portanto, **a seqüência de operações que**, de acordo com as diferentes estruturas e atividades da entidade produtora, **visam a distribuir os documentos de um Arquivo.**

3.1-Plano de Classificação

Todas as Unidades possuem planos de classificação de documentos. Cada Área identifica as suas Pastas, Caixas e etc. do modo como conhecem. Mas, é interessante entender como é a sistemática para se montar um Plano que facilite o trabalho de arquivamento, acesso e destinação dos documentos.

Vamos apresentar um modelo denominado estrutural/funcional que se baseia nas estruturas e funções da instituição, pode ser utilizado por qualquer Unidade da UFRJ. Siga as etapas abaixo sugeridas:

a) **Identifique as Atribuições e Atividades da Instituição e da Área em que você trabalha;**

Você poderá encontrar essas informações pesquisando nos **atos legais** que vezes são **Portarias, Deliberações, Estatuto**, outras vezes, você encontra essas informações nas primeiras **Atas e Relatórios** da sua Área. Em último caso, analise as atividades desenvolvidas e descreva-as.

b) **Relacione e organize o que você levantou;**

Dica: aproveite e organize uma Pasta com os atos relativos a implantação de sua Área/Órgão e/ou o que você conseguiu descrever.

c) **Identifique os tipos de documentos que “nascem” a partir do cumprimento das atividades identificadas;**

Relacione-os abaixo das suas respectivas atividades conforme foram levantadas.

Obs3.: Concursando, é importante lembrar que uma atividade pode gerar vários documentos e um tipo de documento pode ser produzido em grande escala.

3.2-Montagem do Plano de Classificação

1. Relacione as atividades da sua área

Exemplos:

Agendar pacientes para atendimento odontológico

Agendar pacientes para atendimento médico

Assessorar reuniões da Diretoria

Preparar minutas de correspondências para Diretoria

Controlar o inventário patrimonial do órgão

Registrar frequência de funcionários

Controlar férias

Solicitar materiais de consumo/almoxarifado

Solicitar aquisição de materiais permanentes

Administrar convênios e contratos

2. Classifique as atividades de acordo com as atribuições afins ou maiores (classes) ordenando-as em sub-classes:

Você pode dar uma numeração seqüencial às classes e subclasses.

Veja os Exemplos:

At. 1. Assessorar Diretoria

1.1 Assessorar Reuniões da Diretoria (pautas, atas)

1.2 Elaborar/Minutas de Correspondências

Notação / Pastas - **1. Asses.Diretoria**

1.1 Reuniões/Diretoria

1.2Correspond/Convocações

At..2. Inventariar Bens Patrimoniais

2.1 Inventariar Móveis (inventários, correspondências))

2.2 Inventariar Equipamentos (inventários, manuais))

2.3 Inventariar Instalações/Prédio (codificação e plantas)

At..3 Administrar Recursos Humanos

3.1 Cadastrar Pessoal (lista de necessidades, concursos)

3.2 Controlar Férias (escala, avisos de férias e recibos de férias 12)

3.3 Controlar Frequência de Pessoal (papeletas, atestados)

At.4 Administrar Material/Suprimentos

4.1 Comprar Material / Consumo (solicitação de compra...)

4.2 Comprar Material / Permanente (solicitação de compra...)

4.3 Controlar Almojarifado (lista de materiais...)

At.5 Atender Pacientes

5.1 Agendar Pacientes/Atendimento Odontológico (agendas...).

5.2 Agendar Pacientes/ Atendimento Médico (agendas....)

At.6 Administrar Convênio

6.1 Convênio/SUS (contratos, projeto, relatórios...)

At.7 Controlar Manutenção do Prédio (solicitação de pintura...)

Atenção: “O ideal é que esse Plano seja elaborado em conjunto com todas as pessoas que vão utilizar e manter o Arquivo. É importante que todos saibam como é que o arquivo esta organizado, para que o acesso seja facilitado.

3. Codificação:

As Pastas, caixas ou qualquer unidade de arquivamento que você adotou poderão ser identificadas com códigos correspondentes da classificação:

Número (ou código da Classificação), ou

Número e o Nome da Atividade, ou

Nome da Atividade (pode ser abreviada)

Ex.1 . **MATERIAL/SUPRIMENTOS**
Compra/Consumo

Ex.2 Projeção 1 **4.SUPRIMENTOS/MATERIAL**
 4.1 Compra/M.Consumo

Você poderá ainda, além desses elementos, escolher **CORES** para identificar as Classes: Ex. Amarelo para as Classes que representam as Atividades Administrativas; Azul para as Atividades Fim (como Agendamento).

ATENÇÃO: Sempre identifique a Pasta ou a Caixa com a Sigla da Unidade e da Área ou Sub-Área que os documentos pertencem, no canto superior esquerdo.

Exemplos:

CSS/CECOM
Serv.Odontologia

CSS/CECOM
Serv.Atend./Médico

Agora o critério a ser adotado para a identificação das Pastas deve levar em conta os usuários do Arquivo. Quanto mais simples mais fácil de ser mantido e utilizado.

“PERCEBA COMO A IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES É FUNDAMENTAL. QUALQUER UM QUE CONSULTAR O SEU ARQUIVO VAI VERIFICAR QUE EXISTE UMA COERÊNCIA ENTRE OS DOCUMENTOS E AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO ÓRGÃO” .

3.3-ROTINAS DE ARQUIVAMENTO:

Antes de se guardar os documentos nas pastas, dossiês e móveis correspondentes, os funcionários de arquivo deverão obedecer a uma seqüência de etapas:

1. Inspeção: consiste na verificação de cada documento quanto ao seu destino, pois este pode chegar ao Arquivo por diversos motivos:

- a) para arquivamento;
- b) para solicitar informação;
- c) para verificar a existência de antecedentes, ser anexado a outro etc.;
- d) em obediência a uma rotina.

É importante que o funcionário ao fazer esta inspeção, verifique se os documentos possuem autorização para serem arquivados (OK, archive-se) e se a ação nele contida já foi cumprida e encerrada. Verificar o último despacho.

Nesta inspeção também será examinado se os documentos possuem anexos e se esses estão no documento. Aqueles que se encontrarem irregulares deverão retornar ao setor de origem, ou se for do seu conhecimento completá-lo.

2. Leitura – cada documento deve ser lido cuidadosamente afim de verificar o seu conteúdo e sob que classificação deverá ser arquivado. (se já existe pasta ou se há necessidade de abrir nova).

3. Seleção – selecionar o material que será realmente arquivado, daquele que poderá ser descartado imediatamente, sem prejuízo para a instituição (como cópias, comunicados passageiros).

“A manutenção de um arquivo é dispendiosa e ocupa muito espaço, portanto este trabalho de seleção requer conhecimento, critério e cuidado, para não deixar de arquivar o que é necessário, nem entulhar o arquivo de papéis desnecessários”.

Atenção: o responsável pela seleção deve conhecer as exigências que determinam a conservação de documentos, tanto por lei como por necessidade de serviço.

Exemplos:

1. A sua Área assessora administrativamente a Diretoria do Órgão e recebeu do: IMECC – cartazes, folders e convite ao Diretor para participar de um evento.

Destinação possível dos documentos:

Afixar os cartazes e distribuir os folders – Eliminar quando tiver ocorrido o evento.

Convite ao Diretor – Arquivar juntamente com a resposta do Diretor na Pasta – Participação/Eventos/Convites (em ordem cronológica).

Caso o Diretor faça parte do Evento como organizador ou conferencista arquivar em Pasta: Diretoria/Participação/Eventos juntamente com o folder e texto apresentado. Isso se tiver relação com a Unidade.

(Se for particular do Diretor, sem que haja ligação com o órgão, você poderá ser gentil e arquivar numa Pasta individual devolvendo ao mesmo).

4 Marcar a hora e a data de entrada do documento no arquivo, a fim de anular todas as possíveis controvérsias sobre a chegada do documento no arquivo;

5 Registro: registrar diariamente, em um livro (ou outro sistema) os documentos que darão entrada no Arquivo ou no Expediente. Colocar a data, procedência, breve descrição de conteúdo, número da RR/Procedência e o código de localização (de encaminhamento ou arquivamento). Isso possibilitará estabelecer uma estatística diária de arquivamentos efetuados, e facilitará a busca.

Obs4: Se o seu setor também cuidar do Expediente da Área, fazer esse Registro quando o documento entrar na Área ou quando se é expedido. Assim sendo, coloque todas as informações necessárias e no campo de localização preencha para onde ele foi encaminhado.

Modelo de Registro de Entrada

Data RR	Procedência	Descrição	Destinatário	Data Arquivo
---------	-------------	-----------	--------------	--------------

Modelo de Registro de Saída

Nº Descrição	Destinatário	Data	RR	Arquivo
--------------	--------------	------	----	---------

6 Classificação: Determinar como será arquivado o documento, de acordo com o método e a classificação adotados pela organização. Escrever à lapis no documento onde deverá ser arquivado.

Lembre-se: analisar o tipo do documento, a atividade que o gerou, a sua procedência e a data.

Ex.1 Procedência: Gabinete do Reitor. Comunicado com Normas para Contratação de Funcionários, em um Arquivo da Direção

Pasta: Diretoria - RH-ATOS/GR (poderão entrar Portarias e demais atos do Reitor relativos a RH).

Ex.2 Procedência: SUS. - Ofício ao Diretor solicitando reunião para tratar de assuntos relativo a Convênio. (já despachado pelo Diretor)

Pasta: Diretoria - CONVÊNIOS/SUS/CONTRATO

Ex.3. Procedência: SUS. - Cópia do Termo Aditivo de Convênio firmado (já despachado pelo Diretor e Original no Processo)

Pasta: Diretoria. CONVÊNIO/SUS/CONTRATO (entra contrato, termos e todos os documentos relativos ao Contrato inclusive os Termos de Encerramento)

Ex.4 Procedência: a própria Diretoria. Cópia do Ofício do Diretor solicitando auxílio da Área X para elaborar o Projeto A que está em anexo.

Pasta: Diretoria: PROJETO A (acondicionar as cópias do Ofício e do Projeto, depois arquivar tudo o que estiver relacionado ao Projeto nesta Pasta.

Se necessário abrir outra subclasse dentro dessa.

Ex. Pasta Diretoria – PROJETO A/PRESTAÇÃO DE CONTAS

Dica: Caso você tenha um “Caderno” para registrar o Ofícios expedidos, indique em um campo específico a Pasta em que foi arquivada a cópia.(é preferível que ele faça parte do conjunto de outros documentos gerados pela mesma função).

Ex.5 Memorando ao ESTEC solicitando conserto de torneira. O que é o conserto de torneira senão uma das atividades de Manutenção do Prédio. Então você poderá arquivar em uma Pasta: MANUTENÇÃO do PRÉDIO (ai dentro você poderá arquivar todos os documentos que “nascerem” em função da Manutenção, independente do assunto: conserto de torneira, pintura, telhado).

Outra pasta pode ter relação com a MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS e assim por diante.

Se houver necessidade, dado o volume de documentos acumulados, pode-se abrir sub-classe (nova Pasta) para a Atividade.

Ex.MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS/MICROCOMPUTADORES.

7. Ordenação: É a disposição dos documentos dentro das Pastas e destas dentro do Arquivo. A escolha da forma de ordenação depende muito da natureza dos documentos. Vejam os métodos básicos:

Ordenação Alfabética: disposição dos documentos ou pastas de acordo com a sequência das letras do alfabeto. Pode ser classificada em enciclopédico e dicionário quando se trata de assuntos.

Ordenação Cronológica: disposição dos documentos ou pastas de acordo com a sucessão temporal

Ordenação Geográfica: disposição de acordo com as unidades territoriais (países, estados, municípios, distritos, bairros e outras)

Ordenação Temática: disposição de acordo com temas ou assuntos

Ordenação Numérica: disposição de acordo com a sequência numérica atribuída aos documentos. Depende de um índice auxiliar para busca de dados.

Ex. Na Pasta MANUTENÇÃO/PRÉDIO você poderá arquivar os documentos em ordem cronológica, assim sendo teríamos: primeiro o Memorando pedindo o conserto, depois a resposta do ESTEC solicitando a compra de torneira nova, em seguida a Informação de que já foi adquirida a torneira, e por último a Informação do ESTEC que o serviço foi concluído.

É importante no Arquivo que os documentos de uma mesma função sejam guardados juntos, para que se perceba como começou a ação e como terminou, formando assim os dossiês de fácil compreensão para quem pesquisa.

EVITE MANTER SEPARADOS DOCUMENTOS EXPEDIDOS E RECEBIDOS SIMPLEMENTE. PROCURE AGRUPAR AQUELES QUE CORRESPONDAM À MESMA AÇÃO.

8. Arquivamento

Guarde os documentos dentro das Pastas e das Caixas já contidas no arquivo ou monte-as de acordo com o plano de classificação. Nesse último caso faça as etiquetas indicando o código da atividade correspondente.

Não se esqueça de anotar no canto superior esquerdo da Pasta o código do Órgão/Área respectivos.

Dica: *Se o seu arquivo for constituído por Pastas Suspensas você pode montar a pasta suspensa com o código da atividade na Projeção e guardar os documentos em pastas lisa (ou intercaladora) ou mesmo em papel almaço sem pauta. Repete-se o código nessa última, juntamente com o período que se refere a documentação. Isso facilita as transferências dos documentos semi-ativos para outros arquivos ou para a eliminação, porque você poderá mandar apenas o miolo, deixando a pasta suspensa pronta para o período seguinte.*

Guarde finalmente no móvel respectivo que também deverá estar identificado.

9. Empréstimo de Documentos

Para se controlar melhor os documentos que saem do arquivo e para garantir a integridade do mesmo, é interessante que se adote um sistema de controle de empréstimo de documentos.

Você pode criar um formulário de **Requisição de documentos** com os seguintes dados:

- .Identificação do Documento;
- .Classificação ou Pasta a qual ele pertence;
- .O nome do requisitante e o Setor;
- .Assinatura e datas de empréstimo e devolução.

Ou ainda,

Se o Empréstimo for da Pasta inteira sugerimos que se crie uma **Guia Fora**, que poderá ser uma Pasta (suspensa por exemplo) e que ocupará o lugar da que saiu, colocando a requisição dentro dela. A Projeção da Pasta pode ser de cor diferente: vermelha que chama a atenção, por exemplo.

“O ARQUIVAMENTO CORRETO E A LOCALIZAÇÃO IMEDIATA DOS DOCUMENTOS, DEPENDE, EM GRANDE PARTE, DA PRECISÃO E CUIDADO COM QUE SÃO EXECUTADAS CADA UMA DESSAS OPERAÇÕES”.

3.4-Plano de Destinação de Documentos

É o conjunto de instrumentos que permite que, em decorrência da avaliação, se encaminhe os documentos à guarda temporária ou permanente, à eliminação e/ou à reprodução.

O mais importante desses instrumentos é a **Tabela de Temporalidade** que apresenta a identificação dos documentos, os seus prazos de guarda e a sua destinação para eliminação ou guarda permanente.

Na UFRJ essa Tabela deve ser elaborada por Comissão constituída nas Unidades e consolidada e aprovada pela Comissão Central de Avaliação de Documentos que avalia aspectos legais, jurídicos e histórico dos documentos. Essas Normas são publicadas em DOE.

O Arquivo Central da UFRJ é o órgão que tem a atribuição de assessorar a elaboração dessas tabelas e se utiliza dos formulários em Anexo.

1. Eliminação de Documentos

Ao eliminar conjuntos de documentos a Unidade deve entrar em contato com o Arquivo Central para, conjuntamente, avaliar os aspectos jurídicos, legais e administrativos que envolvem a documentação e definir se deve proceder a eliminação. Havendo aprovação para a eliminação é obrigatório a elaboração do **Termo de Descarte** (formulário em Anexo) com todas as assinaturas exigidas.

Os documentos devem ser destruídos por incineração ou fragmentação.

2 Transferência de Documentos

a) À guarda permanente O Arquivo Central tem a responsabilidade de custodiar a documentação de caráter histórico da Universidade, portanto, os documentos decorrentes da avaliação promovida nas Unidades, devem ser transferidos ao Arquivo Central através do **Formulário Relação de Destinação de Documentos** (Anexo).

Este deve ser preenchido em duas vias: sendo que uma permanecerá no Arquivo Central e a outra será arquivada na Órgão/Área produtor.

b) À guarda temporária

As Unidades geralmente possuem depósitos que centralizam o armazenamento de documentos das suas várias Áreas. Para o Arquivo Corrente encaminhar os documentos que já estão destituídos de valor administrativo ou cujas ações já se encerraram, poderá utilizar o **Formulário Relação de Destinação de Documentos**. Este deve ser preenchido em duas vias: sendo uma entregue para o responsável pelo depósito e a outra deverá ficar arquivada no Área produtora dos documentos e que servirá como instrumento de busca.

REGRAS DE ALFABETAÇÃO

O arquivamento de nomes obedece a 13 regras, chamadas regras de alfabetação, que são as seguintes:

1 – Nos nomes de pessoas físicas, considera-se o último sobrenome e depois o pronome.

Exemplo: João Barbosa
Pedro Álvares Cabral
Paulo Santos
Maria Luísa Vasconcelos
Arquivam-se: Barbosa, João
Cabral, Pedro Álvares
Santos, Paulo
Vasconcelos, Maria Luísa

Obs. Quando houver sobrenomes iguais, prevalece a ordem alfabética do pronome.

Exemplo: Aníbal Teixeira
Marilda Teixeira

Paulo Teixeira

Vítor Teixeira

Arquivam-se: Teixeira, Aníbal

Teixeira, Marilda

Teixeira, Paulo

Teixeira, Vítor

2 – Sobrenomes compostos de um substantivo e um adjetivo ou ligados por hífen não se separam.

Exemplo: Camilo Castelo Branco

Paulo Monte Verde

Heitor Villa-Lobos

Arquivam-se: Castelo Branco, Camilo

Monte Verde, Paulo

Villa-Lobos, Heitor

3 – Os sobrenomes formados com as palavras Santa, Santo ou São seguem a regra dos sobrenomes compostos por um adjetivo e um substantivo.

Exemplo: Waldemar Santa Rita

Luciano Santo Cristo

Carlos São Paulo

Arquivam-se: Santa Rita, Waldemar

Santo Cristo, Luciano

São Paulo, Carlos

4 – As iniciais abreviativas de pronomes têm precedência na classificação de sobrenomes iguais.

Exemplo: J. Vieira

Jonas Vieira

José Vieira

Arquivam-se: Vieira, J

Vieira, Jonas

Vieira, José

5 – Os artigos e preposições tais como *a, o, de, d', da, do, e, um, uma*, não são considerados (ver também regra nº 9).

Exemplo: Pedro de Almeida

Ricardo d' Andrade

Lúcia da Câmara

Arnaldo do Couto

Arquivam-se: Almeida, Pedro de

Andrade, Ricardo d'
Câmara, Lúcia da
Couto, Arnaldo do

6 – Os sobrenomes que exprimem grau de parentesco como Filho, Júnior, Neto, Sobrinho são considerados parte integrante do *último sobrenome*, mais não são considerados na ordenação alfabética.

Exemplo: Antônio Almeida Filho
Paulo Ribeiro Júnior
Joaquim Vasconcelos Sobrinho
Henrique Viana Neto
Arquivam-se: Almeida Filho, Antônio
Ribeiro Júnior, Paulo
Vasconcelos Sobrinho, Joaquim
Viana Neto, Henrique

Obs. Os graus de parentesco só serão considerados na alfabetação quando servirem de elemento de distinção.

Exemplo: Jorge de Abreu Sobrinho
Jorge de Abreu Neto
Jorge de Abreu Filho
Arquivam-se: Abreu Filho, Jorge
Abreu Neto, Jorge
Abreu Sobrinho, Jorge

7 – Os títulos não são considerados na alfabetação. São colocados após o nome completo, entre parênteses.

Exemplo: Ministro Milton Campos
Professor André Ferreira
General Paulo Pereira
Dr. Paulo Teixeira
Arquivam-se: Campos, Milton (Ministro)
Ferreira, André (Professor)
Pereira, Paulo (General)
Teixeira, Pedro (Dr.)

8 – Os nomes estrangeiros são considerados pelo último sobrenome, salvo nos casos de nomes espanhóis e orientais (ver também regras nº 10 e 11).

Exemplo: Georges Aubert
Winston Churchill
Paul Müller

Jorge Schmidt

Arquivam-se: Aubert, Georges

Churchill, Winston

Müller, Paul

Schmidt, Jorge

9 – As partículas dos nomes estrangeiros podem ou não ser consideradas. O mais comum é considerá-las como parte integrante do nome, quando escritas com letra maiúscula.

Exemplo: Giulio di Capri

Esteban De Penedo

Charles Du Pont

John Mac Adam

Gordon O'Brien

Arquivam-se: Capri, Giulio di

De Penedo, Esteban

Du Pont, Charles

Mac Adam, John

O'Brien, Gordon

10 – Os nomes espanhóis são registrados pelo penúltimo sobrenome, que corresponde ao sobrenome da família do pai.

Exemplo: José de Oviedo y Baños

Francisco de Pina de Mello

Angel del Arco y Molinero

Antonio de los Ríos

Arquivam-se: Arco y Molinero, Angel del

Oviedo y Baños, José de

Pina de Mello, Francisco de

Ríos, Antonio de los

11 – Os nomes orientais – japoneses, chineses e árabes – são registrados como se apresentam.

Exemplo: Al Ben-Hur

Li Yutang

Arquivam-se: Al Ben-Hur

Li Yutang

12 – Os nomes de firmas, empresas, instituições e órgãos governamentais devem ser transcritos como se apresentam, não se considerando, porém para fins de ordenação, os artigos e preposições que se constituem. Admite-se, para facilitar a ordenação, que os artigos iniciais sejam colocados entre parênteses após o nome.

Exemplo: Embratel
 Álvaro Ramos & Cia.
 Fundação Getúlio Vargas
 A Colegial
 The Library of Congress
 Companhia Progresso Guanabara
 Barbosa Santos Ltda.
 Arquivam-se: Álvaro Ramos & Cia.
 Barbosa Santos Ltda.
 Colegial (A)
 Companhia Progresso Guanabara
 Embratel
 Fundação Getulio Vargas
 Library of Congress (The)

13 – Nos títulos de congressos, conferências, reuniões, assembléias e assemelhados os números arábicos, romanos ou escritos por extenso deverão aparecer no fim, entre parênteses.

Exemplo: II Conferência de Pintura Moderna
 Quinto Congresso de Geografia
 3º. Congresso de Geologia
 Arquivam-se: Conferência de Pintura Moderna (II)
 Congresso de Geografia (Quinto)
 Congresso de Geologia (3.º)

Estas regras podem ser alteradas para melhor servir à organização, desde que o arquivista observe sempre o mesmo critério e faça as remissivas necessárias para evitar dúvidas futuras.

Exemplo: José Peregrino da Rocha Fagundes *Júnior*
 José *Félix* Alves Pacheco

Podem ser arquivados pelos nomes mais conhecidos:

Peregrino Júnior, José
Félix Pacheco, José

Colocam-se remissivas em:

Fagundes Júnior, José Peregrino da Rocha
Pacheco, José Félix Alves